

# 'SELECTIE SHAREN!'

Digitale archiefselectie als een shared service



**Naam:** Charlene Mac Donald  
**Studentnr:** # 9690565  
**Adres:** Mariniersweg 76 D  
**Postcode:** 3011 NS  
**Woonplaats:** Rotterdam  
**Mobielnr:** 06-19938417

**Begeleider:** Drs. G.J. van Bussel  
**Tweede beoordelaar:** Drs. H. Waalwijk

**Datum:** 17 september 2008

**Doctoraalscriptie** Archiefwetenschap  
**Leerstoelgroep** Archief- en Informatiewetenschap  
**Faculteit** der Geesteswetenschappen  
**Universiteit** van Amsterdam

## **'SELECTIE SHAREN!'**

**Digitale archiefselectie als een shared service**

**Naam: Charlene Mac Donald  
Studentnr: # 9690565  
Adres: Mariniersweg 76 D  
Postcode: 3011 NS  
Woonplaats: Rotterdam  
Mobielnr: 06-19938417**

**Begeleider: Drs. G.J. van Bussel  
Tweede beoordelaar: Drs. H. Waalwijk**

**Datum: 17 september 2008**

**Doctoraalscriptie Archiefwetenschap  
Leerstoelgroep Archief- en Informatiewetenschap  
Faculteit der Geesteswetenschappen  
Universiteit van Amsterdam**

**Bron omslagfoto: [http://www.njslom.org/magart0407\\_p18\\_pic2.jpg](http://www.njslom.org/magart0407_p18_pic2.jpg)**

## Voorwoord

Digitaal werken, digitaal opslaan, digitaal waarderen, digitaal selecteren. Zomaar een paar termen die in onze huidige informatiemaatschappij niet meer weg te denken zijn. Termen die vanzelfsprekend klinken, maar een wereld aan betekenis met zich mee dragen. Vooral voor de informatiespecialist en archivaris zijn deze termen van groot belang. Van traditionele papieren stukken en bescheiden is geen sprake meer. De tastbaarheid van papier heeft plaatsgemaakt voor het ongrijpbare en vluchtige van digitale informatie. Hoe zorg je als informatiespecialist en archivaris dat ook deze informatie tijdig gewaardeerd, geselecteerd en duurzaam bewaard blijft voor het nageslacht? Een uitdaging die al geruime tijd aan de horizon heeft gespeeld en waar nu geen weg meer voor terug is. In deze tijd moeten alle mogelijkheden gegrepen worden om digitale informatie en alles wat daarbij komt kijken, zowel voor het heden als de toekomst, beschikbaar te maken en te houden. In mijn dagelijkse praktijk bij de rijksoverheid zie ik ontwikkelingen richting het samen oppakken van bijvoorbeeld archiefachterstanden. Men denkt hierbij met name aan een organisatievorm (shared service center) waarbij de samenwerkende partijen hun capaciteiten en kennis op dit gebied bundelen om tot een resultaat te komen. Mijn interesse hierin werd gewekt toen het duidelijk werd dat de papieren achterstanden wel opgelost zullen worden, maar hoe staat het met de digitale achterstanden? Dit in combinatie met het shared service gedachte is onderwerp van mijn scriptie.

Het voorliggende resultaat is mede tot stand gekomen dankzij de bijdrage van velen die direct of indirect met mijn onderwerp te maken hebben. Ik wil hier een aantal mensen in het bijzonder bedanken. Allereerst Geert-Jan van Bussel voor zijn inspirerende begeleiding en ondersteuning. Ook Hans Waalwijk voor zijn beoordeling en heldere kijk op het selectieproces. En Dennis Rosheuvel voor het lezen van de verschillende versies van mijn scriptie en het leveren van commentaar daarop.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden heel hartelijk danken voor hun morele steun en aanmoediging in het afgelopen halfjaar. Jullie zijn mijn kracht.

Rotterdam  
September 2008

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>5</b>
1.1	SITUATIE SCHETS .....	5
1.2	ONDERZOEKSVRAAG EN DEELVRAGEN .....	6
1.3	AFBAKENING .....	7
1.4	ONDERZOEKSMETHODE EN -OPZET .....	7
<b>2</b>	<b>SHARED SERVICE CENTER</b> .....	<b>9</b>
2.1	WAT IS EEN SHARED SERVICE CENTER? .....	9
2.2	DEFINITIES .....	10
2.3	KENMERKEN VAN EEN SSC .....	11
2.4	DOELEN VAN EEN SSC .....	13
2.5	VERGELIJKING MET ANDERE ORGANISATIEMODELLEN .....	15
2.6	PRAKTIJKVOORBEELD .....	19
<b>3</b>	<b>DIGITALE ARCHIEFSELECTIE</b> .....	<b>22</b>
3.1	WAT IS EEN DIGITAAL ARCHIEF? .....	22
3.2	WAT IS SELECTIE? .....	24
3.3	RANDVOORWAARDEN VOOR DIGITALE SELECTIE .....	28
3.3.1	<i>Technisch beheer</i> .....	28
3.3.2	<i>Context- en metadata beheer</i> .....	29
3.3.3	<i>Procedure- en instrumentenbeheer</i> .....	31
3.3.4	<i>Kwaliteitsbeheer</i> .....	32
3.3.5	<i>Financieel beheer</i> .....	33
3.3.6	<i>Autorisatie</i> .....	33
3.3.7	<i>Juridische en administratieve verantwoordelijkheid</i> .....	34
3.4	PRAKTIJKVOORBEELD .....	35
<b>4</b>	<b>NORMEN EN WETTELIJKE KADERS</b> .....	<b>36</b>
4.1	NORMEN .....	36
4.1.1	<i>NEN-ISO 15849</i> .....	36
4.1.2	<i>NEN 2082</i> .....	37
4.2	WETTELIJKE KADERS .....	37
4.2.1	<i>Algemene wet bestuursrecht (Awb)</i> .....	38
4.2.2	<i>Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)</i> .....	39
4.2.3	<i>Wet openbaarheid van bestuur (Wob)</i> .....	39
4.2.4	<i>Archiefwet 1995 (Aw 95)</i> .....	40
4.2.5	<i>Archiefbesluit 1995 (Ab 95)</i> .....	41
4.2.6	<i>Art. 11 Regeling duurzaamheid archiefbescheiden</i> .....	42
4.2.7	<i>Art. 12 Regeling geordende en toegankelijke staat (Rgts)</i> .....	42
<b>5</b>	<b>DIGITALE ARCHIEFSELECTIE ALS SHARED SERVICE</b> .....	<b>45</b>
5.1	CONTEXT- EN METADATA BEHEER .....	45
5.2	INSTRUMENTENBEHEER .....	45
5.3	PROCEDUREBEHEER .....	46
5.4	KWALITEITSBEHEER .....	47
5.5	TECHNISCH BEHEER .....	48
5.6	FINANCIEEL BEHEER .....	50
5.7	AUTORISATIE .....	50
5.8	JURIDISCHE VERANTWOORDELIJKHEID .....	51
5.9	ADMINISTRATIEVE VERANTWOORDELIJKHEID .....	51
<b>6</b>	<b>CONCLUSIE EN SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK</b> .....	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>GERAADPLEEGDE BRONNEN</b> .....	<b>55</b>
7.1	LITERATUUR.....	55
7.2	OFFICIËLE PUBLICATIES .....	58
7.3	INTERNETBRONNEN .....	58

# 1 INLEIDING

## 1.1 Situatie schets

De afgelopen decennia heeft het uitbesteden van voornamelijk ondersteunende diensten en processen buiten de kernorganisatie steeds meer aandacht gekregen. Het bedrijfsleven nam hierin het voortouw met de nieuwe organisatievorm, shared service center (ssc). Het doel van een shared service center is om zoveel mogelijk klanten te bedienen door middel van een gemeenschappelijke dienst, tegen een vooraf bepaalde prijs. Door schaalvergroting en bundeling van gelijksoortige activiteiten is het mogelijk om kostenbesparend te werken.<sup>1</sup> Naast het bedrijfsleven omarmt ook de overheid (met name de lagere overheden) deze nieuwe organisatievorm, maar niet zonder de nodige problemen. Op rijksniveau is daar het voorbeeld van het shared service center Human Resource Management (HRM) ook wel P-Direkt genoemd. Eén van de eerste organisaties met als doel de gehele rijksoverheid als klant te bedienen op het gebied van personeelsregistratie en salarisadministratie.

Op archiefgebied wordt met name de rijksoverheid steeds meer geconfronteerd met grote achterstanden in papieren archiefselectie- en bewerking. Het kabinet heeft daarom in haar nota *Informatie op Orde*<sup>2</sup> in o.a. twee van haar actielijnen aangegeven dat dit aangepakt moet worden. Het motto van dit document is:

*'overheidsinformatie moet elk moment vindbaar en toegankelijk zijn voor burgers, bedrijven, ambtenaren en politici.'*<sup>3</sup>

Maar de overheid produceert, verwerkt, beheert en verspreidt niet alleen op papier, maar ook digitaal. De omvang van digitale bestanden neemt met de jaren toe. Zo ook de vraag naar mogelijkheden en oplossingen voor de opslag van digitale bestanden, de toegankelijkheid en leesbaarheid, waardering, selectie en verwijdering en de duurzaamheid van digitale objecten voor het cultureel erfgoed. In 2005 waarschuwde de Rijksarchiefinspectie de overheid in een rapport voor een dementerende overheid, mits zij niet spoedig actie onderneemt om haar digitale informatie veilig te stellen.<sup>4</sup> Echter tot op heden wordt binnen de archiefketen hier nog niet voldoende aandacht aan besteed.

Archiefselectie kan omschreven worden als een proces waarbij de gevormde archiefdocumenten worden gewaardeerd voor vernietiging of voor blijvende bewaring. Dit proces, voor wat betreft de papierselectie, wordt nu door iedere ministerie afzonderlijk uitgevoerd aan de hand van zogeheten selectielijsten. Daar dit een bewerkelijk proces is, is men er al enige tijd van overtuigd dat selectie al bij de vorming van documenten plaats moet vinden. In een digitale omgeving is het van nog groter belang om voordat digitale documenten/bestanden überhaupt gemaakt worden, na te denken over de consequenties voor het recordcontinuüm, de levensloop van een document. Met andere woorden waardering en selectie van digitale documenten (objecten) moet ook hier reeds aan de bron plaatsvinden.

---

<sup>1</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 4 e.v.

<sup>2</sup> O. Andersen, et al., *Informatie op orde: Kabinetsvisie op vindbare en toegankelijke overheidsinformatie*. Een gezamenlijke uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW) Den Haag, 2006 (ook als Kamerstuk 29362, nr 101 verschenen)

<sup>3</sup> Idem, p.5

<sup>4</sup> Rijksarchiefinspectie, *Een dementerende overheid? De risico's van digitaal beheer van verantwoordingsinformatie bij de centrale overheid*. Den Haag: Rijksarchiefinspectie, 2005

Met het voorgaande als situatie schets is het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in hoeverre een shared service organisatie op het terrein van digitale archiefselectie ten aanzien van de kwaliteit en efficiency van het proces een kans van slagen heeft.

## 1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

In het voorgaande heb ik een korte schets gegeven van de ontwikkelingen in de maatschappij ten aanzien van digitale informatie. Dit onderzoek gaat echter in op een beperkt deel van dit probleem namelijk het proces van digitale archiefselectie. Daarbij wordt met name gekeken naar de mogelijkheden van een shared service center voor het beheren en uitvoeren van dit proces.

De centrale vraag in deze luidt:

*Welke meerwaarde heeft een shared service organisatie voor het waarborgen van kwaliteit en efficiency van respectievelijk de dienstverlening en processen op het gebied van digitale archiefselectie? En welke kaders hebben invloed op het succes hiervan?*

Voor het systematisch beantwoorden van deze vraag zijn een viertal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen geven elk antwoord op een deelaspect van de centrale vraagstelling. De deelvragen zijn:

1. Wat zijn in het algemeen achtergronden en doelstellingen voor het inrichten van een shared service organisatie?

Deze vraag gaat in op de motivaties die een organisatie heeft voor het inrichten van een shared service center. Wat voor mogelijkheden biedt een shared service center ten opzichte van andere bestaande organisatieconcepten.

2. Welke instrumenten kunnen gebruikt worden om de kwaliteit van de dienstverlening en efficiency van de processen te bewaken?

Het antwoord op deze vraag levert inzicht in soorten instrumenten die toegepast kunnen worden bij het beoordelen en bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening en de efficiency van het digitale selectieproces. Deze instrumenten zouden dan door een ssc geïmplementeerd kunnen worden.

3. Welke normen en (archieff)wettelijke kaders hebben invloed op het succes van een shared service organisatie op het gebied van digitale archiefselectie?

Selecteren is een activiteit die wettelijk vastgelegd is in de Archiefwet 1995. Het proces van digitaal selecteren is een proces dat afhankelijk is van een aantal randvoorwaarden waaronder wettelijke kaders en internationale/nationale normen.

4. Welke aantoonbare meerwaarde biedt een shared service organisatie op het gebied van digitale archiefselectie?

De uitkomst van deze vraag biedt inzicht in hoe een shared service center in wording bij kan dragen aan de kwaliteit van dienstverlening en efficiency van het digitale selectieproces.

### **1.3 Afbakening**

Voor de formulering van de onderzoeksvraag heb ik gekeken naar ontwikkelingen in de praktijk. Zoals ik in paragraaf 1.1 al in de korte situatieschets verteld heb, vindt er momenteel in de archiefketen het nodige plaats. De hele archiefketen is een breed en omvangrijk onderwerp. Het zou hier te ver voeren om dit in zijn geheel te behandelen. Met als gevolg dat niet alle onderdelen voldoende behandeld worden. In mijn scriptie beperk ik me tot het selectieproces. Selectie betreft vele aspecten waaronder veel technische en functionele aspecten. Ik beperk me echter tot de organisatorische aspecten van selectie in relatie tot een shared service center.

### **1.4 Onderzoeksmethode en -opzet**

De bron van deze scriptie is een verkennend literatuuronderzoek naar de mogelijkheden van een shared service center voor digitale selectie. Voor de beantwoording van de centrale vraag en deelvragen is literatuuronderzoek gedaan in de periode februari tot en met juni 2008. Om zicht te krijgen op de hoeveelheid literatuur die beschikbaar is, heb ik met behulp van de zoekmachine Google Scholar op de termen digitale selectie en/of archivering in combinatie met shared service center gezocht. Dit heeft geen relevante resultaat opgeleverd. Dit leidde tot verdere zoekacties op de afzonderlijke termen in zowel Google Scholar, de catalogus van de Koninklijke Bibliotheek en de digitale bibliotheek van de Universiteit van Amsterdam.

De keuze voor deze bronnen is gebaseerd op de actualiteit en betrouwbaarheid van de opgenomen gegevens. In deze bronnen heb ik relevante literatuur gevonden waaruit ik verder middels de sneeuwbal methode naar ander literatuur verwezen werd. De onderzochte literatuur bestaat uit artikelen, (onderzoeks)rapporten, handboeken en jaarboeken die de periode 1996 tot heden beslaan. Keuze hiervoor is dat het thema shared service center op dit moment veel aandacht heeft en er de afgelopen jaren veel over is geschreven. Echter over het onderwerp digitale selectie an sich is niet uitvoerig geschreven. Daarom is hiervoor voornamelijk gekozen voor literatuur die ingaat op de organisatie rond het selectieproces. Dus wat moet een organisatie in huis hebben en geregeld hebben om over te kunnen gaan tot tijdig en vakkundig digitaal selecteren. Ook zijn een aantal websites geraadpleegd als bron voor verdere literatuuronderzoek. Deze sites hebben vooral betrekking op het thema shared service center. De bevindingen in deze scriptie zijn niet beperkt tot enige organisatievorm (overheid, bedrijfsleven of non-profit). Ik hoop hiermee wel een zo breed mogelijk beeld te hebben beschreven aan de hand van de mogelijkheden.

In deze scriptie zijn bevindingen uit het literatuuronderzoek in drie hoofdstukken ondergebracht. Hoofdstuk 2 gaat in op het organisatieconcept shared service center. Hierin wordt een beschrijving gegeven van doelen en kenmerken van een ssc en het verschil met andere organisatievormen zoals centralisatie, decentralisatie en outsourcen. Hoofdstuk 3 geeft een beschrijving van wat digitale selectie is en wat het inhoudt om dit goed uit te kunnen voeren. In hoofdstuk 4 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste normen en (archief)wettelijke kaders waaraan een organisatie zich moet houden als het gaat om de organisatie en beheer van het proces van digitaal selecteren.

Dit overzicht is geenszins uitputtend, maar een indicatie van de meest relevante normen en wettelijke kaders zijn. In hoofdstuk 5 wordt de meerwaarde van een ssc voor het proces van digitaal selecteren onder de loep genomen aan de hand van de voorgaande hoofdstukken. Tot slot wordt in hoofdstuk 6 een conclusie getrokken en worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.



## 2 Shared Service Center

'Nieuwe organisatievormen worden ontwikkeld door steeds veranderende schaarsteverhoudingen in de economie. Het moment waarop en het tempo waarin nieuwe organisatievormen worden ingevoerd, wordt bepaald door de stand van de techniek, veranderingen in economische verhoudingen en de mate waarin de mens nieuwe rollen en posities accepteert.'<sup>5</sup> Dit hoofdstuk gaat in op wat een shared service center is. Na een korte historische schets over het ontstaan van ssc's wordt, door middel van een aantal definities, typische kenmerken en doelen van een ssc in kaart gebracht. Het ssc-model wordt vervolgens afgezet tegen andere organisatiemodellen die overeenkomsten, maar zeker ook verschillen vertonen met een ssc. Tot slot wordt een praktijkvoorbeeld gegeven van de Nederlandse overheid die een ssc ontwikkelt heeft en de lessen die daarbij geleerd zijn.

### 2.1 Wat is een Shared Service Center?

Een verkenning van de omgeving van Amerikaanse ondernemingen in de jaren '80 van de vorige eeuw leidde tot de ontwikkeling en invoering van het shared services- concept.<sup>6</sup> In die tijd werden shared services initiatieven vooral gericht op het bundelen van arbeids- en verwerkingsintensieve financiële activiteiten in (grote) ondernemingen. Met als doel het verminderen van kosten en het behalen van schaalvoordelen, ging men voor het hele land over tot het samenvoegen van grote volumegedreven transactieprocessen, die niet als kernactiviteiten werden beschouwd.<sup>7</sup>

Volgens Strikwerda is het shared services-concept ontwikkeld uit een ander, ook van oorsprong Amerikaans ondernemingsmodel, de multidivisionele organisatie. Na WOII was het divisiemodel het referentiemodel voor de interne organisatie van grote ondernemingen. In dit model gaat het om het organiseren van divisies die verticaal en functioneel geïntegreerd zijn.<sup>8</sup> De basis van dit divisieconcept is het vertrouwen in de mens. Dit vertrouwen was de grondslag voor delegatie van middelen en van beslissingsbevoegdheden, waarmee risicodragende ondernemingsbeslissingen zo laag mogelijk werden neergelegd in de organisatie.<sup>9</sup> Hiermee werd het besturen van een concern gebaseerd op dezelfde beginselen als die in het Amerikaanse staatsrecht: constitutioneel door middel van het formuleren van kaders, waarbinnen degenen die met een opdracht belast zijn hun gang kunnen gaan. Echter, wel met een duidelijke verantwoordelijkheidsstelling, waarbij actief toezicht wordt uitgeoefend op de realisatie van taken en het beheer van middelen.<sup>10</sup> Vanuit dit model heeft het shared service-concept vorm gekregen. Vanwege het succes in Amerika, waaide het concept al gauw over naar onder andere Europa. Hier zijn het merendeel van de shared service organisaties ontstaan bij Amerikaanse multinationals.

---

<sup>5</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 58

<sup>6</sup> F. Ulbrich, *Introducing a research project on shared services in governmental agencies*. Stockholm: School of Economics, department of Information Management, 2003, p. 3

<sup>7</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 11

<sup>8</sup> Met verticale integratie wordt bedoeld dat alle operationele activiteiten die nodig zijn om een product op de markt te brengen binnen een divisie georganiseerd zijn. Functionele integratie wil zeggen dat alle staf en ondersteunende diensten zoals bijvoorbeeld human resource management, financiën en controle ook binnen de divisie georganiseerd zijn. Strikwerda (2007), p. 60

<sup>9</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 59

<sup>10</sup> Ibidem

Naarmate het begrip steeds meer ingeburgerd raakte, zijn ook de Europese bedrijven overgestapt op het shared services-concept.<sup>11</sup>

Volgens Buijs e.a. is de opkomst van shared services mogelijk gemaakt door twee, elkaar wederzijds versterkende, ontwikkelingen. Aan de ene kant de opkomst van internet en daaraan gerelateerde toepassingen.

Door grootschalige datacommunicatie kunnen gegevens van bijvoorbeeld transactieprocessen plaatsonafhankelijk worden verwerkt. Ondersteunende bedrijfsfuncties kunnen zo worden ontkoppeld van de primaire bedrijfsprocessen. Anderzijds is de komst van geïntegreerde bedrijfssoftware die de standaardisatie en uniformering van bedrijfsprocessen bevorderde. Dit had tot gevolg dat grote schaal- en efficiencyvoordelen en betere beheersing van werkstromen optraden.<sup>12</sup>

In zijn onderzoeksvoorstel voor shared services bij overheidsinstellingen stelt Ulbrich, conform andere auteurs, dat het niet duidelijk is wie, op welke moment de term "shared services" heeft geïntroduceerd. Volgens sommigen was de financiële afdeling van General Electric, opgezet in 1984, het eerste type shared service. Een andere bron noemt Jim Bryant als grondlegger van de term "shared service" toen hij eind jaren '80 een ssc bij Baxter Healthcare invoerde.<sup>13</sup>

Ondanks de onduidelijkheid rond het moment van introductie van shared services, is het in de literatuur zichtbaar dat het concept de aandacht heeft.

## 2.2 Definities

Ssc's komen in allerlei vormen voor, voor uiteenlopende activiteiten en onder verschillende namen. Daardoor is er geen sprake van een eenduidige definitie. Om toch enigszins een beeld te krijgen van wat een shared service center nu is, worden hieronder een aantal definities naast elkaar gelegd.

Volgens Schulman e.a. is een shared service center *'the concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with the common goal of delighting external customers and enhancing corporate value'*.<sup>14</sup>

Met andere woorden door bedrijfsmiddelen die door de hele organisatie verspreid zijn te concentreren, kan tegen lagere kosten en met een verhoogd niveau van dienstverlening meerdere interne partners bediend worden. De doelstelling daarbij is de tevredenheid van externe klanten en verbetering van de waarde van het bedrijf. Schulman heeft het expres over partners in plaats van interne klanten omdat het verschil tussen interne klanten, externe klanten en eindgebruikers niet altijd duidelijk te onderscheiden is en alleen voor verwarring zorgt.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 11

<sup>12</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 12

<sup>13</sup> F. Ulbrich, *Introducing a research project on shared services in governmental agencies*. Stockholm: School of Economics, department of Information Management, 2003, p. 3

<sup>14</sup> D. S. Schulman, J. R. Dunleavy, M.J. Harmer & J.S. Lusk, *Shared services: adding value to the business units*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, p. 9 ev.

<sup>15</sup> Idem, p. 6

Bergeron stelt daarentegen dat *'shared service is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semi-autonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation, like a business competing in the open market'*.<sup>16</sup> Het shared service model is volgens hem fundamenteel een model dat het optimaal gebruiken van mensen, kapitaal, tijd en andere bedrijfsmiddelen een verbetering van de kwaliteit van dienstverlening voor staat.<sup>17</sup>

In tegenstelling tot Shulman wordt hier gesproken van een strategische samenwerking en niet alleen het bundelen van gelijksoortige activiteiten. Door de samenwerking als strategisch te benaderen geeft Bergeron aan dat een ssc ten opzichte van de interne organisatie een strategische positie inneemt waarmee kwaliteitsvoordelen, waardecreatie, kostenbesparing en een verbeterde dienstverlening naar de interne klanten toe, behaald kunnen worden. Door de semi-autonome karakter van een ssc kan het op den duur ook diensten leveren aan de markt waardoor de waarde van de interne organisatie toeneemt.

Een derde definitie van ssc's is dat van Strikwerda. Hij formuleert het als volgt:

*'Een ssc is een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie van een onderneming, overheidsinstelling of non-profit instelling, die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie (...), aan de operationele eenheden van die onderneming (zoals business units, divisies of werkmaatschappijen), op basis van een overeenkomst tegen een verrekenprijs.'*<sup>18</sup>

Buijs e.a. daarentegen omschrijft een ssc als *'een intern organisatieonderdeel waarin ten behoeve van de operationele bedrijfsonderdelen de uitvoering van een ondersteunende functie is geconcentreerd. Het organisatieonderdeel verricht zijn taken locatieonafhankelijk, als schakel in een bedrijfsbrede procesketen. Deze procesketen wordt ondersteund met geïntegreerde bedrijfssoftware. Het verricht zijn taken in een servicegerichte klant-leveranciers-verhouding.'*<sup>19</sup>

Uit deze definities kan in het algemeen gesteld worden dat een ssc een zelfstandig organisatie onderdeel is. Het uitvoeren van ondersteunende taken en processen ten behoeve van de interne organisatie is haar kerntaak. Voorts wordt de dienstverlening tussen de interne klanten (partners) en het ssc verzakelijkt door middel van duidelijk gemaakte afspraken die vastgelegd worden in een overeenkomst.

### 2.3 Kenmerken van een ssc

Ssc's worden in alle sectoren van het bedrijfsleven toegepast en in mindere mate bij overheidsinstellingen en non-profit organisaties. Ze komen vaak voor in grote en complexe ondernemingen zoals internationaal opererende bedrijven zoals multinationals. Uitgaande van de genoemde definities in de vorige paragraaf kunnen een aantal specifieke kenmerken van een ssc omschreven worden.

---

<sup>16</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 3 e.v.

<sup>17</sup> Idem, p. 27

<sup>18</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 1

<sup>19</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 12

Een shared service center is een onafhankelijk opererend organisatieonderdeel binnen de interne organisatie. Deze onafhankelijkheid houdt in dat een ssc verantwoordelijk is voor een eigen budget, taakstelling, werkkapitaal, investeringskapitaal en werknemers. De leiding van een ssc is in handen van een manager die verantwoordelijk is voor het eindresultaat.<sup>20</sup> Met andere woorden de manager draagt zorg voor het aanschaffen van benodigde middelen zowel voor het uitvoeren van de kerntaak als voor ondersteuning van de eigen processen, werven en ontwikkelen van eigen personeel, houdt een eigen planning en control cyclus bij, bevordert het delen van ervaring en expertise en voert een eigen intern beleid. Kortom, alles wat een zelfstandig bedrijf ook zou doen om levensvatbaar te zijn.

Een ssc levert producten en diensten op een specifiek taakgebied aan andere bedrijfseenheden in een onderneming of een overheidsinstelling. Deze taakgebieden zijn vaak gericht op activiteiten die, gebundeld in een ssc, ondersteunend van aard zijn bijvoorbeeld (financiële) administratie, juridische en fiscale zaken, personeelsmanagement, inkoop, computerservices, informatietechnologie, logistiek, facilities services (klantenservice) etcetera.<sup>21</sup> Voor de dienstverlening worden voor de te leveren prestaties door een ssc schriftelijk vastgelegde afspraken gemaakt met de interne organisatie in bijvoorbeeld een Service Level Agreement (SLA). Hierin worden bijvoorbeeld prijsafspraken, afspraken over te leveren kwaliteit, levertijd van de producten en diensten en hoe wordt omgegaan met afwijkende wensen en voorwaarden, vastgelegd.<sup>22</sup> Daarnaast zijn de te leveren prestaties meetbaar en beoordeelbaar. Het eerste door middel van de vastgelegde afspraken en het laatste tegen een norm, bijvoorbeeld benchmark gegevens of kwaliteitsdoelstellingen.<sup>23</sup>

Het is van groot belang om van te voren de strategische plaats van het ssc in de organisatie te bepalen. Dit heeft alles te maken met (machts)verhoudingen tussen de leiding van de interne organisatie en de leiding van het ssc. Bij het invoeren van een ssc kan de manager van de huidige organisatie het gevoel krijgen een deel van zijn autonomie kwijt te raken. In principe is dit niet het geval omdat de taken die naar de ssc gaan taken zijn die het primair proces ondersteunen. De manager kan zich nu gaan richten op de primaire taken van zijn afdeling zonder de afleiding van het beheer van ondersteunende processen. Machtsverhoudingen binnen organisaties spelen zich vaak uit op het niveau van 'wie heeft wat te bieden' en 'wie heeft het nodig'. In het geval van een ssc kan het voorkomen dat de manager van een ssc zich alle macht toe kan eigenen omdat zijn organisatie 'schaarse middelen' levert aan de rest van de organisatie. Om scheve situaties te voorkomen, zal van meet af aan goede afspraken gemaakt moeten worden met daarin de verantwoordelijkheden van de ssc manager en wat er van het ssc verwacht kan worden. Het laatste gebeurt onder andere middels SLA's.

Een voordeel dat het invoeren van een ssc met zich meebrengt, is het gebruik en de toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Door alle systemen die in gebruik zijn in een organisatie onder te brengen in een ssc kan men de kosten voor het ontwikkelen en implementeren van toepassingsapparatuur en programmatuur beter beheersen.

---

<sup>20</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 70

<sup>21</sup> Idem, p. 3

<sup>22</sup> Bergeron (2003), p. 208 ev., Strikwerda (2007), p. 56, Shulman et al. (1999), p. 279 ev.

<sup>23</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 71

Als ieder organisatieonderdeel voor zich bezig is met trajecten voor aanschaf en gebruik van ICT-middelen dan kunnen de kosten al snel onoverzichtelijk en onbeheersbaar worden. Door de verschillende applicaties die een organisatie in gebruik heeft te concentreren in een ssc, kan een ssc ook omstandigheden en mogelijkheden creëren om ontwikkelingen en innovaties te stimuleren. Het ssc kan hiervoor een budget aantrekken dat hier specifiek op gericht is. Waar voorheen iedere afdeling afhankelijk was van een integraal budget voor alle ondersteunende activiteiten, heeft een ssc meer bewegingsruimte.

## 2.4 Doelen van een ssc

Doelen voor de invoering van een ssc kan op vier niveaus onderscheiden worden, te weten economische, strategische/organisatorische, politieke en technische doelen. Strikwerda stelt dat het meest genoemde argument voor de invoering van een ssc kostenbesparing is.<sup>24</sup>

Een eerste verkenning leert dat met invoering van ssc's bedrijven in een periode van twee jaar besparingen op de kosten van administratieve taken bereiken van ongeveer 20-50%. In absolute termen leveren de bespaarde bedragen tientallen miljoenen euro's per jaar op.<sup>25</sup> Volgens Buijs e.a. wilde Johnson & Johnson in Amerika bij de invoering van het shared service concept medio jaren tachtig een kostenbesparing van 30 tot 50% bereiken.<sup>26</sup>

Het versterken van de kennisdeling en ervaring dwars door de hele organisatie is een ander doel voor het invoeren van een ssc. Deze kennis kan betrekking hebben op producten, functionele methoden en technologie (software, IT-dienstverlening), toeleveranciers, opstellen van contracten, afnemers, klanten etcetera.<sup>27</sup> Het ssc kan alle kennis, met betrekking tot het verrichten van ondersteunende werkzaamheden en –processen, verzamelen en implementeren. Vervolgens kan deze (specifieke) kennis door middel van kennismanagement verder ontwikkeld en vastgelegd worden.<sup>28</sup>

Ook de noodzaak van een verhoogde professionaliteit, arbeidsproductiviteit en kwaliteit van de dienstverlening kan in een ssc opgelost worden. Afzonderlijke afdelingen hebben door de jaren heen hun eigen professionele inzichten, methoden en werkwijzen ontwikkeld. Door deze inzichten en methoden bijeen te brengen in een share en verder te ontwikkelen (professionaliseren), wordt de voorwaarde geschept voor de verhoging van de kwaliteit van de interne dienstverlening en efficiency voor de hele organisatie.<sup>29</sup>

De noodzaak voor een hogere transparantie en management control in een organisatie is een andere reden voor de invoer van een ssc. Het topmanagement van de organisatie kan door de invoering van een ssc voor een bepaalde activiteit beter inzicht krijgen in bijvoorbeeld de kostenopbouw van het concern.

---

<sup>24</sup> Idem, p. 4

<sup>25</sup> Idem, p. 1

<sup>26</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 11

<sup>27</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 7

<sup>28</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 56

<sup>29</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 6

Met dit inzicht kunnen er vergelijkingen gemaakt worden met marktorganisaties die eveneens gespecialiseerd zijn in soortgelijke activiteiten. Dit is van belang om zowel de interne efficiency en winstdoelstellingen te kunnen formuleren als voor de afweging welke activiteiten in eigen beheer uit te voeren of te outsourcen aan derden.<sup>30</sup> Vanuit het oogpunt van een ssc worden een aantal belangrijke organisatiedoelen bereikt. Door schaalvergroting kan standaardisering van processen en het gebruik van technologie toegepast worden met als doel verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Gelijksortige activiteiten worden gebundeld waardoor er minder personeel nodig zal zijn voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Door het traditioneel centraliseren van bijvoorbeeld inkoopactiviteiten kan een ssc beter controle uitoefenen op de besteding van geldmiddelen.<sup>31</sup>

Omdat ssc's gericht zijn op efficiency en verhoging van de professionaliteit zijn ze vrijwel altijd functioneel georganiseerd.<sup>32</sup> De operationele processen van een ssc worden zuiver bepaald door de aard van het uit te voeren werk. Voor de managementprocessen binnen een ssc gelden dezelfde principes als die binnen het concern, zij het in vereenvoudigde vorm. Er moet een planning & control cyclus zijn waarmee de service level agreements en de efficiency doelstellingen worden vertaald in budgetten en de taakstelling voor de afzonderlijke eenheden. Verder is er steeds sprake van de gebruikelijke interne vastlegging van gegevens ten behoeve van de interne en externe rapportage.<sup>33</sup>

Voor de leiding van een ssc wordt een speciaal soort manager gezocht. In de moeilijkste fase van een ssc, implementatie en opbouw, moet hij doortastend zijn en een zekere geldingsdrang hebben. Hij moet territorium weten te winnen en te verdedigen en anderen over de streep weten te halen. En hij moet weten hoe om te gaan met de politieke processen die steeds een rol spelen rondom de besluitvorming en implementatie van een ssc. Als service verlener moet de ssc-manager een daarbij passende persoonlijkheid hebben.<sup>34</sup>

Het invoeren van een ssc is een reorganisatie- en een bestuurlijke proces. In de praktijk wordt het aantrekken van personeel voor een ssc op twee manieren gedaan. De eerste is dat met de overheveling van taken en activiteiten uit de organisatieonderdelen naar een ssc ook de desbetreffende personen mee overgaan. De kosten daarvoor worden zonder meer meegenomen in de kosten van het ssc. Echter, in de praktijk blijkt dat een aanzienlijk deel van de medewerkers ervoor kiest niet mee over te gaan, waardoor het natuurlijk verloop hoger wordt. Dit maakt het voor de organisatie eenvoudiger beoogde vermindering in personeelsaantallen te realiseren, dan wel nieuwe personen met meer op de vereisten van het ssc toegespitste kwalificaties te werven. De tweede manier, alhoewel deze minder vaak voorkomt, is dat het beleid is een ssc geheel te bemensen met nieuwe medewerkers. Dit wordt daar toegepast waar radicale standaardisering wordt nagestreefd en dus geen prijs wordt gesteld op aanwezige ervaring en expertise.<sup>35</sup>

---

<sup>30</sup> Idem, pp. 8-9

<sup>31</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 7

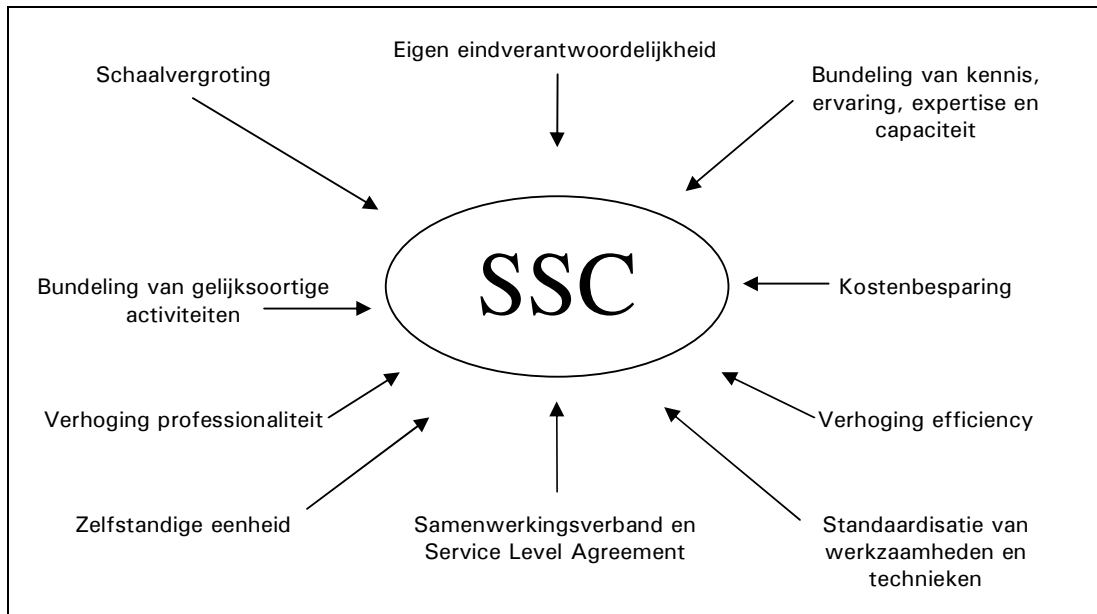
<sup>32</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 111

<sup>33</sup> Idem, p. 112

<sup>34</sup> Idem, p. 114

<sup>35</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 115

In figuur 1 heb ik de voornaamste organisatiedoelen en – kenmerken van een ssc, zoals zojuist besproken, bijeen gebracht. Deze doelen en kenmerken zijn naar mijn mening weer terug te brengen tot twee grote algemene doelen. Aan de ene kant een kwantitatieve reductie van voornamelijk menselijke capaciteit (kostenbesparing, bundeling van activiteiten en standaardisatie). Terwijl aan de andere kant een verhoging van de kwaliteit en de efficiency (professionaliteit, bundeling expertise) wordt nagestreefd door de aandacht te besteden aan bijvoorbeeld afgebakende zaken en diensten. Een organisatie die een vermindering van de personele omvang voor ogen heeft, maar geen sterke aandacht besteedt aan verhoging van de kwaliteit van diensten, hoeft niet voor een ssc te kiezen. Daar zou bijvoorbeeld het centralisatie model een oplossing voor kunnen zijn. Andersom is wellicht ook een mogelijkheid maar dit wordt in deze scriptie niet nader toegelicht. Wat een centralisatie model is, wordt in het volgende paragraaf kort op ingegaan.



Figuur 1: Schematische weergave van organisatie doelen en - kenmerken shared service center (ssc)

## 2.5 Vergelijking met andere organisatiemodellen

Zoals eerder gezegd komen ssc's voort uit een bestaand organisatiemodel. Het ontwikkelen van een model of het komen tot een nieuwe wijze van organiseren heeft vaak te maken met de effecten van verschillende omgevingsfactoren. Denk hierbij aan verschuivende verhoudingen op de markt, vergroten/verbeteren van de concurrentiepositie en optimaal gebruik maken van bedrijfsmiddelen.<sup>36</sup> Het ssc-model heeft veel weg van de volgende (traditionele) organisatiemodellen waarbij ondersteunende activiteiten bijeengebracht worden, maar is niet hetzelfde.

Traditionele organisatiemodellen zijn:

- Centralisatie model
- Decentraal model
- Outsourcen

<sup>36</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 58

Bij het centralisatie model wordt uitgegaan van een centraal gestuurde eenheid binnen de organisatie. Deze eenheid heeft geen eigen budget (genereert dus geen eigen inkomsten) en heeft geen beslissingsbevoegdheid. De processen worden centraal uitgevoerd maar men is niet verantwoordelijk voor het behalen van resultaat. Het beleid van deze eenheid wordt namelijk elders bepaald. Dit maakt dat een gecentraliseerde eenheid niet flexibel is voor bijvoorbeeld veranderende behoeften van de interne organisatie.<sup>37</sup>

Een ssc heeft in zekere zin een centraal karakter vanwege de concentratie van gelijksoortige ondersteunende activiteiten, binnen een organisatieonderdeel. Echter, het heeft daarentegen een eigen budget en is verantwoordelijk voor het behalen van schaalvoordelen en verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.<sup>38</sup> In tegenstelling tot het centralisatiemodel wordt een ssc afgerekend op haar prestatievermogen. Kortom: het behalen van een verantwoord eindresultaat is een belangrijk streven voor een ssc. Om dit te behalen is onder andere een verhoogde kwaliteit van de dienstverlening en het flexibel omgaan met een veranderende omgeving (interne organisatie) van groot belang.

Het decentraal model heeft het voordeel dat het flexibel kan inspelen op veranderende behoeften van interne medewerkers van het organisatieonderdeel waaraan het verbonden is. Aan de andere kant wordt er afbreuk gedaan aan het primair proces omdat teveel energie gestoken wordt in het managen van ondersteunende activiteiten.<sup>39</sup> Volgens Strikwerda heeft het decentraal organiseren zo zijn voordelen en wel voor een grotere concentratie op de eigen taak en toegewezen afnemers, geringere coördinatiekosten, hogere motivatie, beter op afnemers afgestemde producten, snellere bediening van afnemers. Echter, de nadelen zijn een duplicatie van staf- en ondersteunende diensten. Gebrek aan professionalisme in staf- en ondersteunende diensten, suboptimale benutting van kapitaalgoederen (zoals apparatuur, menselijke kennis en ervaring), het niet benutten van onderhandelingsmacht in de inkoop, gebrek aan kennisuitwisseling tussen operationele eenheden, niet op elkaar aansluitende werkwijzen, systemen, standaarden en procedures met als gevolg een gebrek aan flexibiliteit en het niet tijdig zien van nieuwe kansen in de markt.<sup>40</sup>

Een ssc heeft ook een decentraal karakter omdat ook het flexibel om kan gaan met de behoeften en wensen van haar interne en eventueel externe klanten. Maar het verschil met het decentraal model ligt hem in het feit dat de diensten die een ssc levert voor de hele organisatie zijn en niet slechts voor één onderdeel.

Daarbij wordt er ook geen afbreuk gedaan aan het primair proces omdat de behoeftige organisatieonderdeel naar wens de benodigde diensten en/of producten bij het ssc in kan kopen.

Het outsourcen model geniet de voorkeur bij organisaties die geen moeite hebben met het volledig buiten de deur plaatsen van ondersteunende activiteiten ongeacht hun grote. Bovendien is outsourcen kostenbesparend voor projecten die een hoge kwaliteit eisen met een lage beschikbaarheidsvolume.<sup>41</sup> Het voordeel is dat tegen relatief lage opstartkosten deze activiteiten volledig door een externe partij worden uitgevoerd.

---

<sup>37</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 17

<sup>38</sup> J. Buijs, V. van Doorn, P. Noordam, *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer, 2004, p. 19

<sup>39</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 17

<sup>40</sup> J. Strikwerda, *Shared Service Centers: van kostenbesparing naar waardecreatie*. Assen: Van Gorcum, 2007, p. 4

<sup>41</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 18



Het probleem dat hierbij komt kijken is, dat er geen invloed uitgeoefend kan worden op de hoeveelheid en mate waarin de diensten worden geleverd. Wil de organisatie hier invloed op hebben dan zal dat door middel van concrete afspraken in een outsource contract vastgelegd moeten worden. Lukt dit niet dan zal de organisatie de keus voor een ander bedrijf, die beter inspeelt op de wensen van de organisatie, moeten overwegen. Indien daar niet voor wordt gekozen zal outsourcen op de lange termijn alleen een kostenpost zijn voor de organisatie. Een ssc heeft als voordeel, ten opzichte van outsourcen, dat de interne organisatie nog enige invloed kan hebben op de kwaliteit van de dienstverlening en de soort te leveren producten.<sup>42</sup> Bovendien kan een ssc op termijn, door op de markt te concurreren, bijdragen aan winst voor de hele organisatie. Een ander voordeel ten opzichte van outsourcen is dat ten aanzien van risicospreiding een ssc de mogelijkheid heeft de risico's over verschillende afdelingen binnen de organisatie te spreiden.<sup>43</sup> Zo blijft het overzicht aan kosten nog inzichtelijk. Bij outsourcing wordt de verantwoordelijkheid voor deze spreiding geheel overgelaten aan de leverancier. Het nadeel van een ssc ten opzichte van outsourcen is, dat de organisatie van een relatief grote omvang moet zijn wil een ssc rendabel zijn. Anders wegen de opstartkosten, die bij een ssc veel hoger liggen, niet op tegen dat van het outsourcen.

Uitgaande van de zojuist genoemde verschillen en overeenkomsten tussen de drie traditionele organisatiemodellen en een ssc, heb ik in tabel 1 een schematische weergave gegeven van vier kenmerken die afgezet worden tegen het soort organisatiemodel. Daarbij heb ik gekeken naar welk kenmerk het meeste voordeel biedt bij welke organisatiemodel. Deze kenmerken zijn deels afgeleid van het overzicht<sup>44</sup> dat Bergeron hanteert in zijn boek *Essentials of shared services* (2003).

	Centralisatie	Decentralisatie	Outsourcen	SSC
Sturing	+	-	-	+-
Flexibiliteit	-	+	+	+
Professionaliteit	-	-	+	+
Kostenbesparing	-	-	+-	+

Tabel 1: Schematische weergave doelen en kenmerken shared service center (ssc)  
 Legenda: + = voordeel; - = nadeel

<sup>42</sup> B. Bergeron, *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003, p. 18

<sup>43</sup> M. Janssen & A. Joha, 'De onzekere belofte van het shared-servicecenter', In: *Informatie*, 2004, jrg. 46, nr. 6, p. 29

<sup>44</sup> Idem, p. 16

In zijn overzicht worden ook de traditionele organisatiemodellen met hun meest waardevolle 'asset' afgezet tegen het shared service model. Volgens hem is een shared service uiteindelijk een combinatie van deze traditionele modellen:

*'In many aspects, the shared services model is a hybrid approach that shares characteristics with more traditional models such as centralization (e.g., access to the latest technology, economies of scale, and downsizing), decentralization (e.g., customer focus and agility to better meet customer needs), and outsourcing (e.g., offloading of non-strategic activities).'<sup>45</sup>*

Uit tabel 1 blijkt dat een shared service op sturing, flexibiliteit, professionaliteit en kostenbesparing voordelig scoort. Hier moet echter een kanttekening geplaatst worden bij met name de bestuurlijke sturing van een ssc. Deze kanttekening wordt in tabel 1 tot uitdrukking gebracht door een plus en min teken. Het succes van een op te richten ssc hangt sterk af van de rolverdeling die wordt gehanteerd. Er zijn drie belangrijke rollen, dat van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer. Iedere rol heeft een eigen verantwoordelijkheid en/of bevoegdheid. Zo zal een eigenaar van een ssc vanuit zijn rol bijvoorbeeld aandacht hebben voor de kwaliteit en continuïteit van een ssc. Hij maakt afspraken over het jaarplan, het overzicht van te leveren diensten en producten en de verantwoording daarover.<sup>46</sup> Een opdrachtgever daarentegen zal afspraken maken met betrekking tot de werkelijk te leveren diensten en producten, de kwaliteit en de prijs. Deze afspraken worden in een SLA opgenomen. De opdrachtnemer, de shared service, is verantwoordelijk voor het leveren van de diensten en producten. Daarnaast zal het ook productontwikkeling uitvoeren om zo de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening te waarborgen. Gezien de verschillende invalshoeken van de eigenaar en opdrachtgever is het niet wenselijk om deze bij één functionaris te beleggen. Een splitsing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten opzichte van het ssc is een kritische succesfactor voor het bestaan daarvan.<sup>47</sup>

Kort samengevat: een ssc is een zelfstandig opererende organisatie-eenheid met resultaat verantwoordelijkheid. De diensten en producten die vaak aan een ssc uitbesteedt worden, zijn gericht op de ondersteuning van het primaire proces van de organisatie. Een ssc wordt vaak gezien als een tussenstap naar volledige outsourcing. Het op- en inrichten van een ssc biedt voordelen op zowel economisch, strategisch, politiek als technisch niveau. Door kennis en expertise van ondersteunende activiteiten, die verspreid op verschillende plekken in de organisatie aanwezig is te concentreren, kan verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en efficiency ten aanzien van die activiteiten voor de hele organisatie behaald worden. Hiermee worden kostenbesparingen gemaakt en kan het voordeel hiervan weer ingezet worden op het verbeteren en ontwikkelen van kwaliteit en dienstverlening. Door de zakelijke aanpak van de dienstverlening wordt ook een verhoogde professionaliteit van de dienstverlening nagestreefd. Een belangrijk aspect bij het oprichten van een ssc is de rolverdeling van de verschillende actoren die te maken hebben met een ssc. Het goed vastleggen van met name de relatie eigenaar-opdrachtgever-opdrachtnemer is van wezenlijk belang voor het succes van een ssc.

---

<sup>45</sup> Idem, p. 27

<sup>46</sup> V. Van Dooren en P. Noordam, 'De governance bepaalt het succes', In: *Informatie*, 2007, Jrg. 49, nr. 10, p. 73

<sup>47</sup> Ibidem

## 2.6 Praktijkvoorbeeld

In Nederland heeft sinds medio jaren negentig een toenemend aantal ondernemingen een shared service center.<sup>48</sup> Hieronder volgt het voorbeeld van de ssc HRM voor het Rijk. Eerst beschrijf ik de organisatie en daarna de redenen voor het willen invoeren van een ssc.

### *P-Direkt*

In de zomer van 2003 besloot het toenmalig kabinet Balkenende II te starten met het Programma Vernieuwing HRM-stelsel Rijk. Onderdeel hiervan is de oprichting van een HRM shared service center voor de hele Rijksdienst. Het shared service center, P-Direkt gedoopt, zou zich voornamelijk richten op het zo efficiënt mogelijk regelen van de personeelsregistratie en de salarisadministratie (P&S) van alle dertien ministeries. De ambitie van het Rijk voor het oprichten van een ssc was groot.

*'De ambitie is binnen het Rijk een SSC op te richten die ten behoeve van alle onderdelen van het Rijk administratieve taken op het vlak van personeelsregistratie en salarisverwerking gaat uitvoeren, zo veel mogelijk volgens dezelfde standaard. Een SSC is een resultaatverantwoordelijke eenheid die gespecialiseerde diensten levert aan operationele eenheden (ministeries) op basis van een dienstverleningsovereenkomst tegen een verrekenprijs.'*<sup>49</sup> *Binnen de Rijksdienst zijn zo'n 1500 fte bezig met de onderkende P&S- taken; door de taken te bundelen, de processen anders in te richten, zelfbediening te introduceren etcetera kunnen deze taken met minder fte's worden uitgevoerd. Bij P-Direkt zullen zo'n 440 fte komen te werken.'*<sup>50</sup>

Naast deze ambitie zijn de aanleidingen voor het invoeren van een ssc zeer divers. Allereerst het toenmalige salarissysteem IPA. Dit systeem, dat door een groot aantal ministeries gebruikt werd, was aan vervanging toe. De noodzaak tot vervanging werd nog eens versterkt door de hoge onderhouds- en beheerkosten dat dit systeem met zich mee bracht. Het systeem was aan het verouderen en stond op het punt van een grootscheepse update.

Ten tweede waren de lijnmanagers bij verschillende ministeries niet tevreden over de kwaliteit van de dienstverlening door de directies Personeel & Organisatie (P&O). De adviseurs waren veel te veel tijd kwijt met registratie en administratieve werkzaamheden, waardoor de ondersteuning van de lijnmanager op strategisch niveau in het geding raakte.

Ten derde wordt het kabinetsstandpunt 'Meesters van de Wedde' genoemd, waarin wordt aangegeven dat het mogelijk is om kwaliteits- en doelmatigheidsverbeteringen te behalen met de huidige salarisverwerking door schaalvoordelen, concentratie van kennis en invoering van ICT.<sup>51</sup>

Ook externe ontwikkelingen zijn van invloed geweest op de ambitie van het Rijk om een ssc in te voeren. In het bedrijfsleven groeide de tendens om specialistische en gelijksoortige activiteiten onder te brengen in een ssc. Hier waren goede ervaringen mee opgedaan en het Rijk zou daar ook zijn voordeel mee kunnen doen.

---

<sup>48</sup> Begin 2003 zijn er in Nederland meer dan 100 ssc's geteld. Strikwerda (2007), p. 1

<sup>49</sup> P-Direkt, "Lessons Learned" P-Direkt: First opinion inzake verbeterpunten van 'de oprichting van P-Direkt', Den Haag, 2005, p. 5 Digitaal geraadpleegd op 16 juli 2008  
<http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/content.jsp?objectid=15713>

<sup>50</sup> Idem, p. 7

<sup>51</sup> P-Direkt, (2005), p. 3

Een andere externe factor was de door het kabinet Balkenende I en II opgelegde taakstellingen, kwaliteit- en efficiencydoelstellingen op het gebied van bedrijfsvoering. Het Rijk moest met minder capaciteit meer kwaliteit leveren.

P-Direkt moest met voornoemde ambitie en een aantal beginselen concreet diensten gaan leveren aan de Rijksdienst. Op basis van de beginselen van zelfbediening, zakelijke dienstverlening, invoer aan de bron en eenmalige gegevensvastlegging zouden onder andere de volgende diensten geleverd moeten worden: het voeren van administraties van personeels- en salarisgegevens, bieden van een digitaal p-dossier en registratie en verwerking van verlof en ziekteverzuim. Ook de integrale salarisverwerking en salarisbetaling valt hieronder.<sup>52</sup> Bijvoorbeeld het bieden van een digitaal p-dossier betekent een eenmalige digitaliseringslag van ieder ministerie in het gekozen recordmanagement applicatie Documentum. Met het gedigitaliseerde p-dossier kon iedere lijnmanager en medewerker zelf de eigen gegevens registreren en beheren. Hiermee heeft de HRM adviseur meer tijd om de lijnmanager te ondersteunen in complexere personeelsaangelegenheden zoals bijvoorbeeld bij een dreigend ontslag welke procedures er gevolgd moeten worden met inachtneming van geldende regelingen.

De organisatie van P-Direkt koos ervoor om eerst de dienstverlening op poten te hebben en vervolgens de ministeries gefaseerd aan te laten sluiten. Uiteindelijk moest iedere ministerie per 1 januari 2008 'aangesloten' zijn op P-Direkt en haar diensten afnemen. Er zijn momenten geweest in de op- en inrichting van P-Direkt waar de spanningen zo hoog opliepen dat het project dreigde te falen. Dit kwam met name doordat de relatie tussen opdrachtgever- en opdrachtnemer niet duidelijk was. Bij het kabinetsbesluit van 2003 is aangegeven dat het ssc hrm organisatorisch als agentschap zou komen te vallen onder de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Reden hiervoor is dat de minister van BZK 'de coördinerende bewindspersoon is voor alle tot de sector Rijk behorende organisaties voor wat betreft het deelgebied personeelsinformatie'.<sup>53</sup> Maar de inrichting van P-Direkt ging niet zonder slag of stoot. Aanvankelijk wilde men alle HRM taken in de HRM –kolom vernieuwen. Al gauw bleek echter dat dit niet haalbaar was, omdat enerzijds de rollen tussen de ministeries niet goed verdeeld was. Het was niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk was. Bovendien hadden een aantal ministeries al een samenwerkingsverband opgericht ten aanzien van de salarisadministratie. Het was ook niet zeker of deze ministeries zich zouden aansluiten bij P-Direkt. Ondertussen werd er onderling (tussen ministeries) ook niet met elkaar afgesproken over welke functionaliteiten het nieuwe HRM systeem moest beschikken. Waardoor het doel van P-Direkt uit het oog werd verloren. Anderzijds was de benodigde ICT-infrastructuur niet op orde en de contacten met de ICT leverancier werd verbroken. Tot dan toe was er in alle gremia die over dit project vergaderden geen inhoudelijk HRM deskundige aanwezig. Dit voorspelde niets goeds en het zag ernaar uit dat dit miljoenen project hopeloos zou gaan floppen.

In 2005 heeft het project een doorstart gemaakt en is P-Direkt nu bij bijna alle ministeries geïmplementeerd. De lessen die men hieruit heeft geleerd, zijn in het rapport *Lessons Learned P-Direkt* geformuleerd op een viertal niveaus, te weten: ambitie, relatie met de markt, aanpak en werkwijze en governance.

---

<sup>52</sup> P-Direkt, "Lessons Learned" P-Direkt: First opinion inzake verbeterpunten van 'de oprichting van P-Direkt', Den Haag, 2005, p. 5

<sup>53</sup> Idem, p. 8

Van ieder van deze niveaus is hieronder een 'lesson learned' weergegeven<sup>54</sup>: \* niet halsstarrig vasthouden aan een scope als blijkt dat het niet haalbaar is; \* het inrichten van het proces en de benodigde systemen in samenwerking met het Rijk ontwikkelen; \* 'zorg dragen voor een integrale aanpak van de opdrachtgever, de opdrachtnemer, de ministeries en de leveranciers ten aanzien van het insourcen, outsourcen en transformeren';<sup>55</sup>

\* zorgen voor een goede communicatie op de ministeries tussen het strategische en tactische niveau dat belast is met de oprichting van P-Direkt.

---

<sup>54</sup> P-Direkt, "*Lessons Learned*" *P-Direkt: First opinion inzake verbeterpunten van 'de oprichting van P-Direkt'*, Den Haag, 2005, p. 22

<sup>55</sup> Ibidem

### 3 Digitale archiefselectie

Dit hoofdstuk gaat achtereenvolgens in op de aspecten die te maken hebben met de organisatie van digitale archiefselectie. Om het proces van archiefselectie zo goed mogelijk uit te kunnen voeren, zullen eerst een aantal zaken afgesproken en geregeld moeten worden. Te denken valt aan welke documenten/objecten komen in aanmerking voor selectie? Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering? Hoe zijn de documenten/objecten ontsloten en wie bewaakt de integriteit daarvan? Welke instrumenten worden ingezet om de selectie nauwkeurig en tijdig uit te voeren? Hoe is het onderhoud van het archiefbeheersysteem geregeld?

Dit is maar een greep uit een breed scala aan aspecten die betrekking hebben op het daadwerkelijk digitaal selecteren. Hoe een organisatie hier invulling aan geeft, heeft betrekking op de doelstelling en verantwoordelijkheid van de organisatie. Zo zal bijvoorbeeld over het algemeen in het bedrijfsleven anders worden omgegaan met digitale archieven dan bij de overheid. Hier zal met name de doelstellingen van een organisatie en de daarmee samenhangende bewaartermijnen van digitale documenten afwijken. Bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij zal voor het voeren van zijn dagelijkse bedrijfsvoering andere eisen stellen aan documenten en systemen. Ook zal er weinig tot geen aandacht besteed hoeven te worden aan het eeuwig behouden en bewaren van bestanden en documenten.

Alhoewel voor het proces van selectie niet uit zal maken om welke organisatie het gaat, zullen er toch aan een aantal voorwaarden (beheersaspecten) moeten worden voldaan. Deze komen in paragraaf 3.3 aan de orde. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt een voorbeeld gegeven van een digitaal archief waar men achteraf onder andere tegen problemen van toegankelijkheid en duurzaamheid aanliep.

#### 3.1 Wat is een digitaal archief?

Om deze vraag te beantwoorden ga ik eerst in op een beschrijving van het concept digitaal archiveren. Archiveren of digitaal archiveren is:

*'de activiteit binnen de archiefvorming waarbij archiefbescheiden op een zodanige wijze in een archief worden opgenomen dat zij in toegankelijke staat verkeren'.<sup>56</sup>*

Met andere woorden het archiveren is niets anders dan het zodanig beheren van archiefwaardige documenten dat ze snel te vinden zijn. De wijze waarop de toegang geregeld is, is in deze van groot belang. De toegang tot de documenten hangt samen met de ordening en de plaats van de documenten in een archief. Van oudsher wordt onder archief verstaan het geheel van documenten die ontvangen of opgemaakt zijn door een individu of organisatie.<sup>57</sup> Daarbij wordt de term archief ook geassocieerd met een plek of ruimte (fysiek beheer) waar deze archiefdocumenten al dan niet tijdelijk worden opgeslagen en beheerd. Het doel van een archief voor een organisatie is het kunnen voldoen aan een aantal specifieke organisatiebelangen, zoals het waarborgen van haar bestaansrecht en het afleggen van verantwoording van verrichte activiteiten. Bij de overheid gaat het naast het belang van bedrijfsvoering ook om het politiek verantwoordingsbelang, het belang van de bewijs- en rechtzoekende burger en het historisch belang.

---

<sup>56</sup> Stichting Archiefpublicaties, *Archiefterminologie voor Nederland en Vlaanderen*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties (SAP), 2003, nr. 147

<sup>57</sup> Idem, nr. 10

De overheid heeft in dit opzicht niet alleen een intern belang, maar ook een extern belang naar de maatschappij toe. Vooral het laatste maakt dat de overheid zorgvuldig met haar archief om moet gaan wil hier een bijdrage geleverd kunnen worden aan het collectief geheugen van de maatschappij. Een digitaal archief, met archiefwaardige documenten verschilt hier niet in.

Als het voorgaande voornamelijk papier als informatiedrager betrof, dan heeft de maatschappij niets te vrezen, want papier is geduldig. Zolang het niet blootgesteld wordt aan buitengewone klimatologische omstandigheden, kan papier heel lang mee. Echter, met het in gebruik nemen van informatie- en communicatietechnologie (ICT) is het voldoen aan korte termijn organisatiebelangen door middel van digitale archiefdocumenten al een zeer complex verhaal geworden. Om maar niet te spreken over het voor de eeuwigheid behouden en bewaren van digitale documenten voor het nageslacht. Het gebruik van ICT is een feit, een onomkeerbaar proces waar iedere organisatie haar voordeel mee doet. Maar wil men een digitaal archief naar behoren beheren, behouden en bewaren, moet men zich toch bezinnen op de consequenties die hieraan verbonden worden.

Zo constateerde Hofman al tien jaar geleden dat de maatschappij in een overgangperiode zit.<sup>58</sup> Naast papier wordt steeds meer digitaal vervaardigd. Het digitale is daarbij ook nog eens constant aan veranderingen onderhevig met als enige hoop dat de veranderingen in de toekomst wat langzamer plaats zullen vinden. Hij vroeg zich toen ook af of we ooit volledig digitaal zullen zijn. Tien jaar later is mijns inziens dit streven nog steeds een doel, echter nog steeds voor velen geen werkelijkheid. Dit heeft alles te maken met het feit dat digitale informatie ontastbaar en vluchtig van karakter is. Om het toch bruikbaar en raadpleegbaar te maken en te houden, wordt het digitaal opgeslagen en beheerd. Hetzij in een database of een daarvoor bestemde informatiesysteem zoals bijvoorbeeld een documentmanagementsysteem (dms) of een recordkeeping systeem (archiveringssysteem). Volgens Horsman is een 'document management systeem het geheel van middelen om documenten te creëren, te distribueren, toegankelijk te maken en op te slaan.'<sup>59</sup> Een recordkeeping systeem is 'het geheel van mensen, methoden, procedures, middelen en documenten, waarmee een organisatie haar recordkeeping *function* vorm geeft'<sup>60</sup> Met recordkeeping function doelt Horsman op de organisatie-eenheid belast met het uitvoeren van archiveringstaken zoals bijvoorbeeld een afdeling dynamisch archiefbeheer. Het verschil tussen een dms en een recordkeeping systeem is dat het laatste meer is dan een computersysteem. Wat een dms daarentegen wel is. Voor het beheer van digitale documenten zal een recordkeeping systeem voor een groot deel geautomatiseerd zijn. In deze informatiesystemen wordt digitale informatie in documenten/objecten die op enig moment gescand (gedigitaliseerd) zijn, voortkomen uit werkprocessen (procesgebonden informatie), opgenomen en toegankelijk gemaakt. Ook documenten die met behulp van een computer en softwareprogramma's zijn vervaardigd (dus ook digitale reproducties van documenten) vallen hieronder. Het laatste wordt ook wel *digitally born*<sup>61</sup> genoemd. Deze verzameling documenten, voortgekomen uit een werkproces en opgenomen en opgeslagen in een informatiesysteem, wordt beschouwd als digitaal archief.

---

<sup>58</sup> H. Hofman, 'Het intellectueel beheer van archiefbescheiden in het digitale tijdperk', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivaliek*, Den Haag: SAP, 1999, p. 123

<sup>59</sup> P. Horsman, 'Engelstalige archief termen in het Nederlands verklaard', In: *Paradigma; naar een nieuw paradigma in de archivaliek*, Den Haag: SAP, 1999, p. 235

<sup>60</sup> Idem, p. 240

<sup>61</sup> E. Ketelaar, 'Archives in the Digital age', In: *Archives & Social Studies*, Vol.1, no. 0, (March 2007), p. 167

Digitaal geboren documenten kunnen variëren van een simpele tekst opgemaakt in een tekstverwerkingsprogramma (Word) tot uitgebreide spreadsheets en PowerPoint presentaties tot webdocumenten voorzien van hyperlinks. Voorts gaat het niet alleen om tekstdocumenten, maar ook om beeld- en geluidsfragmenten. Digitale documenten zijn representaties van nullen en enen die op een bepaald moment samengesteld worden en dus samengestelde documenten zijn. Door het herhaaldelijk oproepen van deze representatie worden op de achtergrond (onzichtbaar voor het menselijk oog) kleine veranderingen teweeg gebracht die het oorspronkelijke document qua inhoud en vorm kan veranderen. Dit geeft meteen aan hoe complex het is om documenten in een digitale omgeving in goede, geordende en toegankelijke staat te beheren. Ook Jonker onderkent de complexiteit van digitale documenten en digitaal archief.

*'Digitale (of elektronische) documenten zijn er in soorten en maten en wie te maken krijgt met een digitaal archief, zal dus goed moeten weten wat een archiefstuk is in een digitale omgeving.'*<sup>62</sup>

In een papieren omgeving kunnen met het blote oog verschillen in documenten ontdekt worden. De inhoud van een concept kan bijvoorbeeld verschillen van de definitieve versie. Zoals bijvoorbeeld wanneer een document is opgesteld, welke status het heeft (concept of definitief), door wie het opgesteld is etcetera. Bij een digitaal document zijn deze gegevens niet zichtbaar aanwezig, maar zijn in het document ingebed. Ook is papier fysiek maar op één plek te bewaren terwijl een digitaal document een samengesteld document is waarvan de onderdelen op verschillende plekken opgeslagen kunnen zijn. Daarnaast is een vaste bijkomstigheid bij digitaal archief, dat toegang hiertoe altijd via een ander medium plaatsvindt. De toegankelijkheid en gebruik van een digitaal document vereist, in tegenstelling tot papier, dus extra moeite. Aan het laatste voorbeeld kan gemerkt worden hoe complex het archiveren en beheer van digitale documenten in een digitale omgeving kan zijn. Zo ook het proces van selecteren in digitale archieven. Om dit zo goed mogelijk aan te pakken, is goede communicatie, organisatie van werkzaamheden rondom het beheer en de aanwezigheid van de benodigde hulpmiddelen van groot belang. Dit belang komt aan de hand van een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten van de archivalistiek in de volgende paragrafen verder aan de orde. Maar eerst: Wat houdt selectie in?

### **3.2 Wat is selectie?**

Selectie of selecteren van archieven kan op twee manieren worden omschreven. Enerzijds volgens de Archiefterminologie als het fysiek scheiden van documenten die voor bewaren of vernietiging in aanmerking komen<sup>63</sup>. In de huidige papieren praktijk vindt dit vaak plaats op het moment dat een organisatie haar archiefdocumenten niet langer actief gebruikt voor het voeren van de bedrijfsvoering. Bij de overheid vindt dit ook plaats op het moment dat de overbrengingstermijn van 20 jaar verstreken is. Het proces dat dan in werking wordt gezet, is het waarderings- en selectieproces.

---

<sup>62</sup> A. Jonker, 'Archief schept een band. Selectie en digitaal archief'. In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*, Den Haag: SAP, 1999, p. 183

<sup>63</sup> Stichting Archiefpublicaties, *Archiefterminologie voor Nederland en Vlaanderen*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties (SAP), 2003, nr. 112



De fysieke dossiers worden aan de hand van vastgestelde selectielijsten voorzien van een waardering en een selectiekenmerk B (bewaren) of V (vernietigen) en een termijn. De met B gewaardeerde dossiers worden bewerkt (ontdaan van metalen en zuurhoudende materialen) en klaargemaakt voor overbrenging naar een archiefbewaarplaats. De met V gewaardeerde dossiers worden op een verantwoorde manier (papierversnipperaars of door middel van verbranding) vernietigd. Hiermee is het waarderings- en selectieproces fysiek afgerond. Anderzijds wordt selectie begrepen als 'het administratief verwerken van tijdens het proces van waardering gemaakte keuze door archivalistische metadata aan stukken toe te kennen'.<sup>64</sup> Het verschil tussen deze twee benaderingen ligt in het woord fysiek.

In de papieren praktijk wordt na de bepaling van een waardering ook metadata toegekend. Echter, niet aan stukken maar aan archiefdossiers die gevormd zijn tijdens een proces of handeling. Op basis van deze metagegevens wordt te zijner tijd een fysieke scheiding gemaakt tussen dossiers die voor bewaring of voor vernietiging (zoals hiervoor omschreven) in aanmerking komen.

Bij de benadering als administratieve verwerking gaat het om het toekennen van metadata aan stukken op basis van een instrument zoals bijvoorbeeld een selectielijst. In dit geval is men alleen bezig met het toekennen van metagegevens en is er (nog) geen sprake van een fysieke scheiding. In een digitale omgeving is deze benadering uiterst belangrijk omdat al in een vroeg stadium van het ontstaan van documenten de selectie al plaats moet vinden. Met andere woorden de selectie wordt meteen bij de eerste registratie van het document toegepast.

Hieruit valt op te merken dat het fundamenteel verschil tussen papieren – en digitale archiefselectie is dat bij het laatste door de technische omgeving van digitale documenten het proces van waarden en selecteren bemoeilijkt kan worden. Digitale documenten zijn niet tastbaar en zijn qua vorm, inhoud en structuur complexer van aard. In de papieren praktijk worden bijvoorbeeld nu nog vaak achteraf waarderings- en selectiebeslissingen genomen. Wel volgens vastgestelde selectie-instrumenten, maar dit neemt veel tijd in beslag. Bovendien is het vaak ook lastig te bepalen welke onderwerpsdossiers voortgekomen zijn uit bepaalde processen en handelingen. In een digitale omgeving kan en mag hier niet achteraf over beslist worden. Denk maar aan het achteraf moeten bepalen of een document, dat relaties heeft met verschillende processen, voor welk van die processen vernietigd dan wel bewaard moet blijven. Of vervuiling van het informatiesysteem omdat er gegevens beheerd worden die wegens het overschrijden van de bewaartermijn allang uit het systeem verwijderd hadden kunnen worden. Of de tijd en kosten die gemoeid zijn met het in de lucht houden van een systeem, het waarborgen van de toegankelijkheid en bruikbaarheid van de informatie zonder dat er duidelijk afgesproken is wat wel/niet digitaal bewaard moet blijven. Kortom de consequenties voor de organisatie zijn groot, kostbaar en tijdrovend. Selectie in een digitale omgeving is dus een noodzakelijk kwaad die voor het belang van de organisatie op een goede en verantwoordelijke wijze plaats moet vinden.

---

<sup>64</sup> H. Waalwijk, 'Een bouwsteen voor de toren van Babel. Over definities voor waardering', selectie en verwijdering', In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*, Den Haag: SAP, 1999, p. 67

Selecteren is echter geen op zichzelf staand proces. Zoals hierboven al eerder genoemd, is er voorafgaand aan het selecteren een fase of moment van waardering.<sup>65</sup> (zie figuur 2). Zonder waardering is het maken van een goede selectie onbegonnen werk. In deze fase van waardering wordt een keuze gemaakt om waarde toe te kennen aan documenten op verschillende momenten binnen verschillende processen. Het waarden gebeurt op een tweetal niveaus. Allereerst wordt bepaald of een document archiefwaardig is en moet worden opgenomen in het archiveringssysteem.<sup>66</sup> Vervolgens wordt bepaald welke archiefdocumenten voor tijdelijke – of blijvende bewaring in aanmerking komen. Het laatste al dan niet onder vermelding van specifieke bewaartermijnen.<sup>67</sup> Pas dan kan selectie plaatsvinden.

De vervolgstap of fase op selectie, die in dit onderzoek ook buiten beschouwing wordt gelaten, is verwijdering (zie figuur 2). In deze fase worden archiefdocumenten, óf daadwerkelijk vernietigd óf overgebracht naar een archiefbewaarplaats voor blijvende bewaring.

In de papieren praktijk worden fysieke documenten naar een fysieke bewaarplaats overgebracht. Maar in een digitale omgeving verloopt dat anders. Bij de waardering en selectie kan meteen aangegeven worden of een document voor blijvende bewaring in aanmerking komt. Met behulp van metadata kan in het archiveringssysteem het moment van overbrengen virtueel vastgelegd worden. Dit kan door bijvoorbeeld in het systeem een keuzevak in te stellen die aan of uit gevinkt kan worden voor documenten die na een bepaalde termijn automatisch overgebracht moeten worden.

Bij deze actie zijn de documenten dan ook meteen openbaar geworden voor derden. Dit is een aspect dat al bij de eerste creatie van een document vastgelegd kan worden, maar wordt door de hele levensloop op verschillende waarderingsmomenten opnieuw geselecteerd.

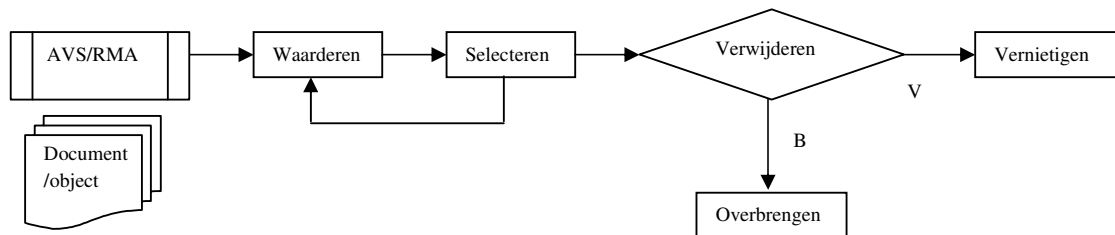
In figuur 2 heb ik een stroomdiagram getekend voor de levensloop van een digitaal document vanaf het moment dat het opgenomen wordt in een archiveringssysteem. Het waarden begint bij het begin. Op een willekeurig moment geeft het archiveringssysteem aan dat het document voor selectie in aanmerking komt. Hier kan om verschillende redenen besloten worden om het document opnieuw te waarden. Te denken valt aan bijvoorbeeld dat het bedrijfsbelang van dit document nog niet is verstreken, ondanks een eerder gestelde termijn. Op dat moment wordt de keuze gemaakt om het document nog niet uit het systeem te verwijderen, maar weer op te nemen totdat het gekozen belang verstreken is. Komt een document in aanmerking voor selectie en alle belangen zijn gediend en verstreken dan wordt het document uit het systeem verwijderd. Dit kan door middel van vernietiging of duurzame, langdurige bewaring.

---

<sup>65</sup> De waardering van archiefdocumenten is een belangrijk proces die momenteel op rijksniveau weer onder de loep wordt genomen. Dit begrip wordt ten behoeve van duidelijkheid uitgelegd maar voor dit onderzoek zal hierna niet verder op in worden gegaan.

<sup>66</sup> "Het geheel aan procedures, methoden, kennis, mensen, middelen en documenten waarmee een persoon of samenwerkingsverband van personen vorm geeft aan de archiveringsfunctie". *Archiefterminologie* (2003), nr. 147

<sup>67</sup> H. Waalwijk, 'Een bouwsteen voor de toren van Babel. Over definities voor waardering', selectie en verwijdering', In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*, Den Haag: SAP, 1999, p. 67



*Figuur 2: Stroomdiagram Waardering- en selectieproces  
 Legenda: AVS = archiveringssysteem; RMA = recordmanagement applicatie*

Kort samengevat: om digitaal te kunnen selecteren, moeten er eerst documenten aangemerkt worden (waarderen) als de moeite waard om te bewaren al dan niet voor bepaalde of onbepaalde tijd. Deze archiefdocumenten zijn dan opgenomen in het archiveringssysteem dat ze beheerd en zijn herkenbaar terug te vinden door de metadata die eraan is toegekend. De verdere verwerking van de digitale selectie is afhankelijk van de verschillende termijnen die aan het document zijn toegekend. Digitale selectie kan complex zijn, mits niet vanaf het ontstaan van een digitaal document de juiste waarderings- en selectiecriteria is toegepast.

### 3.3 Randvoorwaarden voor digitale selectie

In de digitale omgeving is de vorming van archief afhankelijk van technische functionaliteiten zoals hardwareapparatuur en besturings- en toepassingsprogrammatuur. Met deze functionaliteiten is ook de toegankelijkheid en het beheer van het digitaal archief in het geding. Het één kan niet zonder het ander. Voor de selectie van digitale archiefdocumenten zijn een aantal randvoorwaarden ofwel beheeraspecten, te onderscheiden. Deze voorwaarden hebben betrekking op de organisatie rond het proces van selecteren en worden hierna achtereenvolgens behandeld.

#### 3.3.1 Technisch beheer

*'Technisch beheer zijn alle activiteiten die gericht zijn op het in stand houden van de fysieke kenmerken van (digitale) archiefbescheiden. De te beheren objecten zijn computerbestanden, applicatiesoftware en gegevensdragers.'*<sup>68</sup>

Om überhaupt te kunnen spreken van verantwoordelijk selecteren, moet een organisatie beschikken over een systeem waar alle digitale informatie, die voortkomen uit bedrijfs- en werkprocessen, in wordt bewaard. Doorgaans gaat het hier om een archiefbeheersysteem (recordkeeping system) waarin de archiveringsprocessen zoals opnemen, opslaan, ordenen, beschrijven, selecteren, verwijderen, bewaren en het beschikbaarstellen zijn opgenomen. Bij de aanschaf van een dergelijk geautomatiseerd systeem moet de organisatie alert zijn op de beschikbaarheid van deze functies. In het verleden was het niet eenvoudig om aan een kant-en-klaar digitaal archiefbeheersysteem te komen dat aan deze eisen voldoet. Om hier toch enigszins in tegemoet te komen, heeft met name de overheid geïnvesteerd in het ontwikkelen van functionele eisen voor recordmanagement systemen. Inmiddels is de Record Management applicaties voor de Nederlandse Overheid (ReMaNo)<sup>69</sup> ingehaald door een andere set eisen. De NEN 2082<sup>70</sup>, stelt dat het niet meer uitmaakt wat voor systeem een organisatie implementeert. De uitvoering van archiveringsfuncties<sup>71</sup> (waaronder het selecteren) moeten ingebed zijn in de te implementeren software. Hoofdstuk vier, wettelijke kaders en normen, gaat verder in op de NEN 2082.

Het beschikken over een archiefbeheerssysteem is dus het begin. Echter, het technisch onderhoud en het beheer van het systeem vergt ook aandacht. De inhoud van het systeem wordt in de hierna volgende paragrafen behandeld. Het systeem zal regelmatig onderworpen worden aan technisch onderhoud om de inhoud en integriteit van de opgenomen en opgeslagen documenten te waarborgen. Van elk onderhoudsmoment moet gedocumenteerd worden wat het onderhoud precies inhield, wanneer het heeft plaatsgevonden en wie hiervoor geautoriseerd is. Dit onderhoud zal veelal door een IT-afdeling worden uitgevoerd.

---

<sup>68</sup> H. Hofman, 'Het intellectueel beheer van archiefbescheiden in het digitale tijdperk', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivalieken*, Den Haag: SAP, 1999, p. 124

<sup>69</sup> De in 2004 gepubliceerde functionele eisen genaamd Record Management applicaties voor de Nederlandse Overheid (Remano).

<sup>70</sup> Nederlands Normalisatie-instituut, *Nen 2082 (nl): Eisen voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur*, Delft: Nederlands Normalisatie-instituut, 2008.

<sup>71</sup> Archiveringsfunctie is datgene wat een archiveringssysteem doet. 'Een archiveringssysteem bestaat uit acht hoofdprocessen: opnemen, opslaan, ordenen, beschrijven, selecteren, verwijderen, bewaren en beschikbaarstellen'. P. Horsman, 'Archiefsystemen en kwaliteit', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivalieken*, Den Haag: SAP, 1999, p. 93

Deze afdeling voert ook het beheer van de licenties en updates van verschillende hardware en softwareonderdelen.

Het is mede daarom van groot belang dat de communicatie met deze afdeling zodanig verloopt dat de beheerder van het archiefbeheerssysteem (het organisatieonderdeel dat functioneel verantwoordelijk is voor het systeem) op de hoogte is van deze onderhoudsmomenten.

De informatiemanager, die functioneel verantwoordelijk is voor het archiveringssysteem, zal de IT-manager duidelijk moeten maken welk soort systeem met welke eisen er geïmplementeerd moet worden. Dit alles gebaseerd op bijvoorbeeld de Nederlandse norm NEN 2082.

Onder technisch beheer valt ook het beheer van de opslagcapaciteit. De beschikbaarheid over voldoende ruimte voor digitale opslag wordt steeds eenvoudiger. Ondanks deze mogelijkheden is het niet verstandig om alles op te slaan zonder op gezette tijden te waarderen en te selecteren voor verwijdering. Hiermee wordt enerzijds vervuiling van het systeem voorkomen en anderzijds wordt het volume van het systeem beter beheersbaar. Tot slot zal vooral een overheidsorganisatie moeten voldoen aan wettelijke verplichtingen zoals overbrenging en (actief) openbaar maken van informatie. Dus opslaan omdat er toch voldoende capaciteit beschikbaar is, is geen optie.

### 3.3.2 *Context- en metadata beheer*

Volgens Horsman bevat een archiveringssysteem een aantal componenten zoals de (digitale) documenten (archiefbescheiden), procedures, methoden, kennis, middelen, mensen en materialen.<sup>72</sup> Wat hier niet aan toegevoegd is, maar van uitermate groot belang is, is het metadatasysteem. Dit systeem vormt een onderdeel van het archiveringssysteem en bevat letterlijk gegevens over gegevens. Het geeft een beschrijving van de documenten in het archiveringssysteem, de context waaruit ze voortgekomen zijn en hoe ze beheerd moeten worden. Horsman onderscheidt in deze drie soorten metadata:

*'1) gegevens over de context waarin de documenten zijn ontstaan en hun functie vervul(d)en, 2) (technische) gegevens over de systemen waarmee de documenten zijn gemaakt, getransporteerd en/of ontvangen en gelezen, en 3) gegevens die het archiveringssysteem zelf maakt en gebruikt bij en ten behoeve van het beheer van de archiefdocumenten.'*<sup>73</sup>

Het toekennen van metadata en het beheer daarvan is de basis voor de verdere levensloop van het document. Zonder metadata is een digitaal document niet meer te begrijpen of te interpreteren op een ander moment dan het moment van creatie. Documenten die in een archiveringssysteem worden opgenomen, worden daarom van meet af aan toegankelijk gemaakt door middel van formele beschrijvingscriteria en metadata. Deze formele beschrijvingscriteria hebben betrekking op de vorm, inhoud en structuur van een document. Voorbeelden hiervan zijn onder andere de datum waarop het document is vervaardigd, wie het vervaardigd heeft, wat de inhoud ervan is, de waarderingskenmerken (B, V) en bewaartermijnen etcetera.

---

<sup>72</sup> P. Horsman, 'Archiefsystemen en kwaliteit', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivalieken*, Den Haag: SAP, 1999, p. 95

<sup>73</sup> Idem, p. 92

Een andere definitie van metadata is die van Haynes. Hij benaderd metadata vanuit de invalshoek van informatie management en retrieval en gebruikt voor het begrip metadata de volgende definitie:

*'metadata is data that describes the content, format, or attributes of a data record or information resource. It can be used to describe highly structured resources or unstructured information such as text documents. Metadata can be applied to description of: electronic resources; digital data (including digital images); and to printed documents such as books, journals and reports. Metadata can be embedded within the information resource (as is often with web resources) or it can be held separately in a database'*<sup>74</sup>

De focus van deze definitie, in tegenstelling tot die van Horsman, is gericht op het informatie-object zelf. In het kader van dit onderzoek is deze definitie beperkt. De definitie van Horsman sluit hier beter aan.

Met contextuele metadata wordt op archivalistische wijze beschrijvingselementen vastgelegd uit welke bedrijfsprocessen de documenten voortgekomen zijn (context), welke rol ze vervulden en wie er bij de creatie betrokken waren. Het vastleggen van contextuele metadata is ook van belang voor het waarborgen van de authenticiteit van de documenten en hun belang voor de organisatie. Om bij een uiteindelijke waardering zo goed mogelijk te beoordelen om welke procesgebonden informatie het gaat en welk bewaartermijn daaraan gehangen moet worden, is contextuele metadata nodig.

Met technische metadata worden de zogeheten technische, ongrijpbare gegevens van documenten omschreven. Bijvoorbeeld in welk opslagformaat is het document opgemaakt? Is het een tekst- of spreadsheetdocument (Word, Excel, PDF<sup>75</sup>), of een afbeelding (TIFF, JPEG, GIFF)<sup>76</sup>, of een geluidsfragment (avi., wav.)<sup>77</sup>. Welke toepassingsprogrammatuur is er gebruikt voor het opmaken van het document? Deze gegevens geven weer hoe een document technisch gezien beheerd moet worden. Blijkt dat een document voor langere tijd bewaard moet worden en het formaat is geen lang leven beschoren dan kan aan de hand van technische metadata bepaald worden of het document geconverteerd of gemigreerd moet worden. De metadata die het archiveringssysteem zelf aanmaakt voor het beheer van de documenten hebben betrekking op de uitvoering van activiteiten ten aanzien van die documenten. Denk bijvoorbeeld aan het raadplegen van het systeem voor het verkrijgen van informatie. Of voor de vastlegging van selectie- en verwijderingsmomenten.

Het gebruik van metadata vereist de nodige voorbereidingen vooraf. De literatuur laat zien dat er verschillende metadata modellen zijn die standaarden en regels stellen voor het zo uniform mogelijk beschrijven van digitale informatieobjecten. De Dublin Core (1995)<sup>78</sup>, bijvoorbeeld, is een van de eerste metadata modellen. Het is een internationale set van 15 elementen die iedere maker van digitale documenten (informatieobjecten) als het ware zo in kan vullen. De elementen, die onderverdeeld worden in 3 categorieën, hebben respectievelijk betrekking op de inhoud van het object, context van het object en de technische gegevens waarmee het object vervaardigd is.

---

<sup>74</sup> D. Haynes, *'Metadata for information management and retrieval'*, London: Facet Publishing, 2004, p. 8

<sup>75</sup> 'PDF is portable document format. Een opslagformaat die gebruikt wordt door de fabricant Adobe Acrobat.' [www.computerwoorden.nl](http://www.computerwoorden.nl)

<sup>76</sup> 'TIFF is Tagged Image File Format; JPEG is Joint Photographic Expert Group; GIFF is Graphics Interchange File Format' [www.computerwoorden.nl](http://www.computerwoorden.nl)

<sup>77</sup> 'Avi is Audio video interleaved en Wav. Is een wave-bestand. Beiden worden door Windows Mediaplayer gebruikt.' [www.computerwoorden.nl](http://www.computerwoorden.nl)

<sup>78</sup> D. Haynes, *'Metadata for information management and retrieval'*, London: Facet Publishing, 2004, p. 38

Het International Standard for Archival Description (General) (ISAD (G)) is een metadata-standaard die vooral gericht is op het beschrijven van archivistisch materiaal. Bij het overbrengen van archiefmateriaal naar een archiefbewaarplaats worden deze archivistische metadata toegevoegd aan het verworven bestand.

Het opstellen en beheren van een digitaal metadata model is complex, arbeidsintensief en kostbaar. Dit is op te maken uit de volgende definitie van Gilliland-Swetland.

*'Metadata creation and management have become a very complex mix of manual and automatic processes and layers created by many different functions and individuals at different points in the life of an information object'.<sup>79</sup>*

Ondanks de complexiteit en arbeidsintensieve karakter is het hebben van een metadata-model van wezenlijk belang. Te meer omdat het voor de eigen organisatie inzichtelijk maakt welke termen en beschrijvingen gehanteerd worden.

Hiermee wordt ook de uniformiteit, toegankelijkheid en integriteit van de documenten/informatieobjecten gewaarborgd. Al deze gegevens dragen bij aan de kwaliteit en de terugvindbaarheid van de archiefdocumenten in het systeem.

### 3.3.3 Procedure- en instrumentenbeheer

Op functioneel niveau is voor de administratieve verwerking van de selectie het hebben van vastgestelde procedures en werkafspraken essentieel. Het opstellen van procedures heeft het voordeel dat voor de organisatie duidelijk is hoe en wanneer er digitaal geselecteerd wordt. De procedures hebben betrekking op hetgeen het archiveringssysteem uit moet voeren. Denk hierbij aan procedures voor het registreren en opnemen van documenten in het systeem. Wie, wanneer de waardering en selectie bepaalt en hoe dit plaatsvindt. Ook de verwijdering uit het systeem valt onder de op te stellen van procedures.

Het maken van procesbeschrijvingen voor de verschillende processen die een organisatie uitvoert, is ook van belang. Hiermee kunnen benodigde digitale archiefsystemen ingericht worden. Het overzicht van processen draagt bij aan het beheer van deze processen en de neerslag dat hieruit voortkomt.<sup>80</sup> In eerste instantie bepaald het proces waarin een document is opgemaakt de keuze voor waardering en mede daarmee de selectie. Maar het neemt niet weg dat dit controleerbaar moet zijn via vastgestelde afspraken. Ook moet van te voren beslist zijn welke selectie-instrumenten (zoals bijvoorbeeld een PIVOT selectielijst) van toepassing zijn en hoe deze gebruikt worden bij de waardering en selectie van archiefdocumenten.

Op dit moment wordt bij de overheid nagedacht over een nieuwe waardering- en selectiemethodiek.

---

<sup>79</sup> A. J. Gilliland-Swetland, 'Defining metadata'. In: Murtha Baca (ed.), *Introduction to Metadata: pathways to digital information*. Los Angeles, Getty Information Institute, 1998, p. 3

<sup>80</sup> Lees L. De Rooy, *Procedures voor selectie, vernietiging en overbrenging in een digitale omgeving: een inventarisatie van moeilijkheden en mogelijkheden bij de gemeente Arnhem*, Arnhem: Gemeente Arnhem, 2006. Digitaal document geraadpleegd op 6 juni 2008  
<http://public.archiefschool.net/C10/Bibliotheek/Document%20Library/advies.pdf>

Men wil het voorgaande PIVOT selectiemethode<sup>81</sup> vervangen door zogenoemde generieke lijsten.<sup>82</sup> Het uitgangspunt hierbij is de zogeheten integrale benadering. Door de digitale revolutie is een andere benadering van archieven en archiefvormers van belang. De volgorde van de belangen, waarbij eerst het bedrijfsbelang gediend wordt en daarna het historisch belang, wordt gewijzigd. In de nieuwe (generieke) benadering moeten het bedrijfs- en het historisch belang al vanaf het eerste moment van creatie vastgelegd worden. Ondanks dat het rapport van de Commissie Waardering en Selectie<sup>83</sup> een cultuurhistorische invalshoek heeft, wordt er toch een poging gedaan om tegemoet te komen aan overheidsorganisaties die in eerste instantie uit gaan van hun bedrijfsvoeringbelang.

In de generieke lijsten wordt op een zo hoog mogelijk abstractie niveau bepaald welke processen neerslag opleveren. Hierin worden zowel de neerslag van werkprocessen die in aanmerking komen voor behoud en langdurige bewaring gewaardeerd als datgene dat voor vernietiging in aanmerking komt. Men is zich er terdege van bewust dat in dit digitale tijdperk het achteraf waarderen en selecteren voor grote problemen kan zorgen.

### 3.3.4 *Kwaliteitsbeheer*

Archiefdocumenten in een digitale omgeving hebben dezelfde functies (bewijswaarde, authenticiteit, verantwoording, juridische waarde, culturele waarde) als die van papieren archiefdocumenten. Daarnaast voldoen ze ook aan een aantal kwaliteitseisen. In eerste instantie hangt de noodzakelijke kwaliteit van de documenten af van de eisen die de werkprocessen stellen waarin ze gebruikt worden. Gaat het bijvoorbeeld om een document dat in een financieel proces is gegeneerd dan gelden de eisen voor dat proces voor het document. Documenten met archiefwaarde worden opgenomen in een archiveringsysteem. Dit systeem is niet verantwoordelijk voor de kwaliteit van de documenten maar wel het behoud daarvan.

Naast specifieke eisen van werkprocessen kunnen een aantal algemene kwaliteitseisen voor digitale archiefdocumenten genoemd worden die ter toetsing gebruikt kunnen worden. Een eerste eis is authenticiteit.<sup>84</sup> Hiermee wordt bedoeld op de geloofwaardigheid van het document. Is het document wat het beweerd te zijn? Hoe daarachter te komen kan door middel van criteria die de authenticiteit van het document garanderen. Deze criteria zijn deels door het werkproces gegeneerd en deels gebaseerd op archivalische uitgangspunten.

Een andere eis is betrouwbaarheid.<sup>85</sup> Is de inhoud van het document juist en is het in overeenstemming met de feiten? Integriteit is wellicht één van de belangrijkste eisen voor een archiefdocument.

---

<sup>81</sup> PIVOT staat voor Project Invoering Verkorte Overbrengingstermijn. Deze selectiemethodiek, ontstaan in de jaren negentig van de 20<sup>e</sup> eeuw, gaat uit van de context van een archiefvormer op basis van beleidsterreinen. De achterliggende gedachte daarbij is dat de context van een organisatie stabiel is waarbij de taken en verantwoordelijkheden uitmonden in handelingen en activiteiten die op basis van een zestal criteria beschreven kunnen worden. Deze methode is vrij complex en tijdrovend in onderhoud en kent een lange vaststellingsprocedure.

<sup>82</sup> K.J.P.F.M. Jeurgens, et. al. (eindred.), *'Gewaardeerd verleden: bouwstenen voor een nieuwe waarderingsmethodiek voor archieven'*, Den Haag: Commissie Waardering en Selectie, 2007

<sup>83</sup> Idem

<sup>84</sup> P. Horsman, *'Archiveren. Een inleiding'*. Archiefschoolschrift 1, Den Haag: SAP, 2004, p. 24

<sup>85</sup> Ibidem



Het moet duidelijk zijn dat het document volledig en onveranderd is. Er mag dus niet mee geknoeid zijn. Is dat wel het geval dan is het document ook niet meer authentiek.

Een laatste algemene eis is onder andere de bruikbaarheid.<sup>86</sup> Het document moet terug te vinden zijn, presenteerbaar, technisch leesbaar en te begrijpen zijn. Dit alles zonder dat er aanpassingen gemaakt moeten worden. Ook voor archiveringsystemen gelden kwaliteitseisen. Deze eisen zijn geformuleerd door de NEN-ISO 15489<sup>87</sup>, internationale norm voor informatie- en archiefmanagement, waarover meer in hoofdstuk vier.

Op het moment dat de selectie aan de orde is zijn al deze eisen van belang. Hoewel deze eisen op verschillende momenten in een werkproces gecontroleerd moeten kunnen worden, zijn ze eigenlijk al bij creatie, vastlegging of opname vastgesteld.

### 3.3.5 *Financieel beheer*

Jaarlijks worden door zowel de overheid als het bedrijfsleven miljoenen verbruikt aan ICT-projecten die niet slagen.<sup>88</sup> De aanschaf, implementatie en gebruik van ICT is een kostbare aangelegenheid. Zo ook het beheren en onderhouden van een archiveringssysteem. Het budget hiervoor is soms ontoereikend omdat de kosten en uitgaven, die hierbij komen kijken, onderschat worden.

Het hebben van een budget en het beheer daarvan is geen sinecure. Hardware en softwareprogrammatuur zijn niet goedkoop in de aanschaf. Samen met de IT-afdeling wordt het budget bepaald en een bestedingsplan opgesteld voor de beheers- en implementatieactiviteiten.

### 3.3.6 *Autorisatie*

De toegankelijkheid van digitale documenten wordt bepaald door beschrijvingscriteria en metadata. Echter, digitale archiefdocumenten kunnen net als papieren documenten niet voor ieders oog bestemd zijn. Toegang tot documenten die gerubriceerd zijn of anders beveiligd moeten worden, moet geregeld worden door middel van autorisaties. Dit kan op verschillende manieren gebeuren. Een organisatie kan ervoor kiezen dat bij het inloggen in het archiveringssysteem de gebruiker zich legitimeert door middel van een gebruikersnaam en password. Aan deze gebruikersnaam en password zijn toegangskenmerken van de gebruiker gekoppeld. Bijvoorbeeld een afdelingshoofd of directeur heeft de bevoegdheid om in het systeem gerubriceerde documenten in te zien. Een medewerker hoeft deze bevoegdheid niet te hebben, tenzij daar door de leiding anders over is beslist. Het punt is, dat ook voor het autoriseren van personen en gebruikers van te voren afspraken gemaakt moeten worden. Zoals bijvoorbeeld wie deze gebruikers zijn en op basis van welke functies. Voor het proces van selecteren is het bijvoorbeeld belangrijk dat niet iedereen die toegang heeft tot het systeem ook daadwerkelijk kan selecteren. De autorisatie hiertoe moet op voorhand geregeld zijn en de betrokken verantwoordelijke moet hiervan op de hoogte zijn.

---

<sup>86</sup> P. Horsman, 'Archiveren. Een inleiding. Archiefschoolschrift 1, Den Haag: SAP, 2004, p. 24

<sup>87</sup> Normencommissie 380046 Informatie en documentatie, 'NEN-ISO 15489-1 (nl): informatie en documentatie- Informatie- en archiefmanagement deel 1 Algemeen', Delft: Nederlandse Normalisatie-instituut, 2001

<sup>88</sup> Algemene Rekenkamer, 'Lessen uit de ICT-projecten bij de overheid: Deel A', Algemene Rekenkamer, 29 november 2007, p. 9 Digitaal document geraadpleegd op 27 juni 2008  
[http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425\\_rapport1.pdf](http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425_rapport1.pdf)

### 3.3.7 Juridische en administratieve verantwoordelijkheid

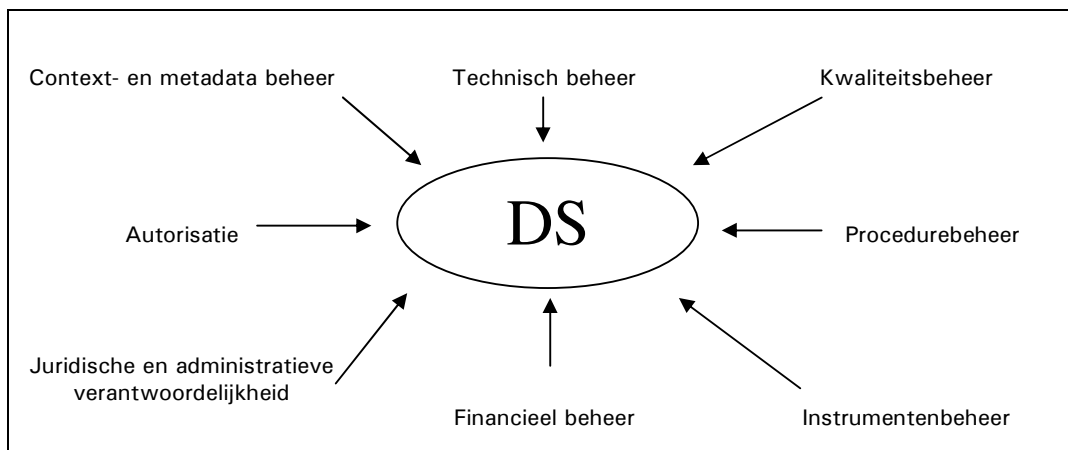
Op organisatorisch niveau is voor de administratieve verwerking van de selectie van belang hoe de verantwoordelijkheden geregeld zijn. Iedere organisatie is verantwoordelijk voor een goede verantwoording van zijn activiteiten en het bewijs daarvan. Het hebben van een goed opgebouwd archief kan in deze voorzien. De verantwoordelijkheid van het archief (zowel papier als digitaal) wordt naar gelang de organisatie belegd bij een functionaris of functie.

Binnen de overheid worden deze verantwoordelijkheden veelal belegd via attributie of mandaat. Bij attributie wordt een bevoegdheid wettelijk voorgeschreven en kan het betrekking hebben op zowel het opstellen van wet- en regelgeving als de feitelijke uitvoering daarvan. En bij mandaat kan de bevoegde functionaris alleen in naam van het bestuursorgaan handelingen uit voeren. Het belang voor het beleggen van deze verantwoordelijkheid is om de continuïteit en de betrouwbaarheid van het archief te waarborgen. Het is dus belangrijk te weten wie, waarvoor, wanneer en hoe verantwoordelijk is voor de selectie en de vervolgstappen zoals vernietiging en overbrenging.

De juridische context waarbinnen de selectie van digitale archieven plaatsvindt, kan bepaald worden door een reeks aan wet- en regelgeving. Voor de overheid gelden onder andere de Archiefwet 1995, de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp), de Wet openbaarheid van bestuur (Wob), de Algemene wet bestuursrecht (Awb) en het Voorschrift informatiebeveiliging rijksdienst (Vir). Voor semi- en niet-overheden gelden deze wetten niet of nauwelijks, maar zijn andere wetten zoals bijvoorbeeld het Wetboek van Strafrecht en het Burgerlijk Wetboek van toepassing. Hoofdstuk vier gaat verder in op deze wetten.

Bij het selecteren van digitale documenten gaat het niet alleen om het selecteren. Het gaat om het beheersbaar en toegankelijk maken en houden van digitaal archief door die processen (opnemen, opslaan, waarderen, selecteren, overbrengen, vernietigen, converteren, migreren) die van belang zijn, tijdig, vakkundig en verantwoordelijk uit te voeren. Daarbij zijn een aantal beheersaspecten van groot belang (zie figuur 3).

In onderstaand figuur heb ik de voornoemde randvoorwaarden (beheersaspecten) voor digitale selectie in een schema weergegeven. Hiermee wordt in één oogopslag duidelijk waar het bij de organisatie rond digitale archiefselectie in eerste instantie om gaat.



Figuur. 3: Schematische weergave randvoorwaarden digitale archiefselectie  
Legenda: DS = digitale archiefselectie

### 3.4 Praktijkvoorbeeld

In de huidige praktijk is er nog niet veel bekend over digitale archieven die geselecteerd en 'overgebracht' zijn naar een algemene archiefbewaarplaats. In het volgende praktijkvoorbeeld wordt de ervaring met het bewerken en selecteren van digitaal archief van de gemeente Amsterdam beschreven.

#### *Gemeente Amsterdam met Project 2000 (Py2K)<sup>89</sup>*

In de gemeente Amsterdam werd in 1998 een projectbureau ingesteld door het College van Burgemeester en Wethouders die de overgang naar het nieuwe millennium zou gaan begeleiden. Bij de opheffing van dit bureau bestond het archief uit 11 meter aan ordners en 9 cd's. De belangrijkste activiteiten van dit projectbureau ten aanzien van de millennium- problematiek waren:

- het inventariseren van de bestendigheid van hard- en software die op dat moment in gebruik waren binnen de gemeente;
- het rapporteren daarover aan het gemeentebestuur;
- en het realiseren van interne en externe communicatie over de problematiek

Bij de uitvoering van deze activiteiten heeft het gebruik van digitale instrumenten een belangrijke rol gespeeld. De digitale instrumenten varieerden van databank tot PowerPoint presentaties tot websites met informatie voor zowel de burgers als de bestuurders. Dit zou in het archief van de organisatie terug te vinden moeten zijn. Nadat het bureau haar activiteiten had uitgevoerd, werd het opgeheven. Het archief van het bureau kwam toen in aanmerking voor schoning en overbrenging naar 'digitaal depot'. Het verzamelde papieren archief werd overbrengingsklaar gemaakt, maar het digitale archief (op CD's) leverde problemen op. Een groot probleem was de structuur waarin de informatie werd aangeboden. De inhoud en informatie van gezamenlijke en individuele schijven was direct op CD gebrand in een mappenstructuur zonder een duidelijke verwijzing naar het papieren archief. Hierdoor was niet meer te achterhalen met welk doel bepaalde documenten digitaal gebruikt en bewaard zijn. Metadata en contextgegevens ontbraken hierbij.

De les die men hieruit heeft geleerd is, dat het van groot belang is om in het geval van een hybride archiefsituatie (papier en digitaal) de relatie tussen deze twee goed vast te leggen. Ook de relatie tussen de digitale documenten en de programmatuur waarmee ze vervaardigd zijn, moet vastgelegd worden. Deze vastlegging gebeurt door middel van metadata, gegevens over de context, de inhoud en het systeem waarin de informatie tot stand is gekomen.

---

<sup>89</sup> Bewerking van een digitaal artikel getiteld "*De eerste keer doet altijd pijn: ervaringen met een overgebracht digitaal archief*" van Marcel van Dijk. Digitaal document geraadpleegd op 9 mei 2008.  
[http://digidiv.amsterdam.nl/handleidingen\\_en\\_instrumenten/digitaal\\_depot/overbrenging/xarch.pdf](http://digidiv.amsterdam.nl/handleidingen_en_instrumenten/digitaal_depot/overbrenging/xarch.pdf)

## 4 Normen en wettelijke kaders

Dit hoofdstuk gaat in op een aantal normen en wettelijke kaders die van invloed kunnen zijn op het informatiebeheer van een organisatie. De normen hebben vooral betrekking op de digitale systemen die gebruikt worden voor het beheer van informatie. Om bijvoorbeeld het proces van digitaal selecteren goed uit te kunnen voeren, moet deze functie in het systeem geïntegreerd zijn. Hier zal dus bij aanschaf van een systeem rekening mee gehouden moeten worden. De wettelijke kaders stellen, met name voor de overheid, regels vast op basis waarvan informatie- en archiefbeheer geregeld kan worden. Het wettelijk kader is vooral van belang voor de overheden. Met uitzondering van de Wet bescherming persoonsgegevens, want deze geldt voor zowel de overheden als niet-overheden. De normen zijn algemeen geldend en zijn voor iedere organisatie toepasbaar.

### 4.1 Normen

De digitale archiefpraktijk in Nederland maakt al enige jaren gebruik van specificaties en richtlijnen op het gebied van records- en archiefmanagement. Deze eisen en standaarden worden vastgelegd in zogenaamde normen. Het voornaamste doel van deze normen is te komen tot uniformiteit en standaardisatie binnen het vakgebied. Hieronder worden twee van zulke normen toegelicht.

#### 4.1.1 NEN-ISO 15849<sup>90</sup>

Deze in het Nederlands vertaalde internationale norm voor informatie- en recordsmanagement gaat in op een set eisen op het gebied van recordsmanagement. In deze norm wordt recordsmanagement omschreven als:

*'het deel van het management dat verantwoordelijk is voor de efficiënte en systematische controle over de creatie, ontvangst, beheer, gebruik, en verwijdering van archiefbescheiden, inclusief de processen voor het vastleggen en onderhouden van bewijs van en informatie over bedrijfsactiviteiten en transacties in de vorm van archiefbescheiden.'*<sup>91</sup>

De norm verscheen in 2001 en bestaat uit twee delen, namelijk de algemene norm (ISO 15489-1) en de praktijkrichtlijn (ISO 15489-2). Het laatste geeft een nadere toelichting en opties voor implementatie van de algemene norm. Het is een algemeen geaccepteerd kader en praktische gids waarmee organisaties hun archiefbeheer zodanig kunnen ontwikkelen dat het aansluit bij de wensen van de organisatie.<sup>92</sup> Daarbij wordt gelet op de ontwikkeling van archiefsystemen, de processen en controles van de systemen en de implementatie. Hiermee kan de organisatie zorgen voor de juiste verantwoording en het juiste bewijs in een digitale omgeving. Op basis van deze algemene norm, geldende wet- en regelgeving op het gebied van informatie- en archiefbeheer zijn de softwarespecificaties voor ReMaNo in 2004 ontwikkeld.

Deze specificaties zijn functionele eisen waaraan recordsmanagementsystemen moeten voldoen wil er sprake zijn van betrouwbaar informatie- en archiefbeheer.

<sup>90</sup> De vertaling van deze internationale norm is in handen van de Nederlandse Normalisatie instituut (NEN).

<sup>91</sup> Normencommissie 380046 Informatie en documentatie, 'NEN-ISO 15489-1 (nl): informatie en documentatie- Informatie- en archiefmanagement deel 1 Algemeen', Delft: Nederlandse Normalisatie-instituut, 2001

<sup>92</sup> T.H. Vermeer, 'NEN-ISO 15489-1 en 2: een beschouwing over een aanvullend normenkader voor de centrale overheid en een aanvullend toetsingskader voor de Rijksarchiefinspectie', Den Haag: Rijksarchiefinspectie, 2005, p. 41 Digitaal document geraadpleegd op 20 juni 2008 <http://www.archiefschool.nl/docs/Vermeer.pdf>

#### 4.1.2 NEN 2082

Deze norm stelt eisen 'voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur'.<sup>93</sup> Dit document is niet los te zien van andere normen zoals de norm voor informatie- en archiefmanagement (NEN-ISO 15489), metadata voor archiefbescheiden (NEN-ISO 23081-1), managementsystemen voor informatiebeveiliging (NEN-ISO/IEC 27001:2005), code voor informatiebeveiliging (NEN-ISO/IEC 27002:2007) en open archival information system (ISO 14721:2003). Ondanks dat deze normen onlosmakelijk verbonden zijn met de NEN 2082 zal in dit onderzoek hier niet verder op worden ingegaan. Met uitzondering van de eerst genoemde norm, namelijk de NEN-ISO 15489.

De NEN 2082 is een Nederlandse norm en komt voort uit en vervangt twee initiatieven, te weten de eerder genoemde ReMaNo 2004 en het Kernmodel.<sup>94</sup> Zowel ReMaNo als het Kernmodel worden gezien als initiatieven die zich vooral richten op de Nederlandse overheid. Hierbij is de focus gericht op het ontwikkelen van recordmanagementapplicaties die vooral gebruikt en/of ingezet worden door/voor de overheid. Door deze twee initiatieven te verwerken tot een norm wordt de scope van deze initiatieven verlegd van alleen de overheid naar zowel de overheid als het bedrijfsleven. Het voornaamste argument hierbij is dat iedere organisatie verantwoordelijk is voor een adequate recordsmanagement ongeacht de organisatievorm. Zo kan een organisatie, door deze norm als checklist te gebruiken bij aan te schaffen of te ontwikkelen apparatuur met een archieffunctie, voldoen aan deze verantwoordelijkheid.

De NEN 2082 geeft naast een inleiding op het onderwerp en gehanteerde definities ook tekst en uitleg over de verschillende processen van informatie- en archiefmanagement die gebaseerd zijn op de NEN 15489. Zo ook het proces van waarderen en selecteren. In deze norm wordt hieronder verstaan:

*'waarderen betreft het proces waarbij op verschillende momenten en binnen verschillende processen een waarde aan informatieobjecten wordt toegekend. Onder meer worden onderscheiden: 1) het bepalen welke informatieobjecten als archiefstukken moeten worden aangemerkt en in het archiefsysteem moeten worden opgenomen; 2) het bepalen welke archiefstukken voor tijdelijke dan wel blijvende bewaring in aanmerking komen, al dan niet onder toekenning van bewaartermijnen.'*<sup>95</sup>

De kern van de norm bestaat uit een overzicht van 155 eisen die betrekking hebben op de archiveringsfunctionaliteiten van applicaties. Sommige functionele eisen worden verplicht gesteld met het oog op goed informatie- en archiefmanagement en andere eisen zijn optioneel.

#### 4.2 Wettelijke kaders

Net als normen en standaarden stellen wettelijke regels algemene kaders waarbinnen het beheer van archiefbescheiden geregeld kan worden. De Archiefwet 1995, bijvoorbeeld, stelt regels, voor onder andere de zorg en impliciet het beheer van archiefbescheiden vanaf het ontstaansmoment tot de openbaarheid

---

<sup>93</sup> Nederlands Normalisatie-instituut, *Nen 2082 (nl): Eisen voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur*, Delft: Nederlands Normalisatie-instituut, 2008, p. 3

<sup>94</sup> Het Kernmodel I en II zijn modellen ontwikkeld door de interdepartementale samenwerkingsorganisatie InterLab op het gebied van de digitalisering van de documenthuishouding bij de overheid. Het Kernmodel I is in 2004 gepubliceerd en de update, Kernmodel II, verscheen in 2006.

<sup>95</sup> Nederlands Normalisatie-instituut, *Nen 2082 (nl): Eisen voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur*, Delft: Nederlands Normalisatie-instituut, 2008, p. 9

van deze bescheiden.

Deze paragraaf gaat in op een aantal wetten en regelingen die voor het beheer van informatie en alle processen daarin, zoals digitaal selecteren, van invloed kunnen zijn. Het doel en een aantal belangrijke termen en begrippen uit deze wetten en regelgeving wordt hierna kort beschreven.

#### 4.2.1 Algemene wet bestuursrecht (Awb)

De Awb is een wet die de bestuurlijke relatie regelt tussen enerzijds de overheid en andere organisaties en anderzijds de relatie tussen de overheid en de burger. Naast regels beschrijft deze wet ook een drietal bevoegdheden die de overheid heeft ten aanzien van de uitvoering van haar verantwoordelijkheden. In het kader van informatiebeheer en digitale selectie is het aanwijzen van verantwoordelijken hiervoor van groot belang. Vooral als het gaat om overheidsinstanties.

Bij het aanwijzen van bevoegdheden gaat het dan om attributie en mandaat. De derde bevoegdheid, delegatie, komt in het geval van digitale selectie niet aan de orde. Dit omdat de zorg voor archiefbescheiden (Archiefwet 1995), wat een bestuurlijke verantwoordelijkheid is, niet over te dragen is. Volgens de Memorie van toelichting bij de Aanvulling van de Algemene wet bestuursrecht wordt attributie gedefinieerd als:

*'het bij wettelijk voorschrift in het leven roepen en toedelen van een publiekrechtelijke bevoegdheid. Attributie kan betrekking hebben op bevoegdheden tot regelgeving en bestuur, maar ook op de bevoegdheid tot feitelijk handelen.'*<sup>96</sup>

Hiermee wordt bedoeld dat de over te dragen bevoegdheid voor een taak of verantwoordelijkheid eerst gecreëerd moet worden. Bijvoorbeeld de instelling van een commissie voor het onderzoeken en uitvoeren van werkzaamheden op archiefgebied.

Een andere bevoegdheid die overdraagbaar is en waarbij de mandaatgever zijn bevoegdheid behoudt is het mandaat. Volgens dezelfde wet houdt dit in:

*'de bevoegdheid om in naam van een bestuursorgaan besluiten te nemen'*<sup>97</sup>

De zorg voor een goed informatie- en archiefmanagement met daarbinnen het bewaken van het proces van digitale selectie zou bijvoorbeeld gemandateerd kunnen worden van het ene organisatieonderdeel naar het andere. Voorwaarde is natuurlijk wel dat de bevoegdheden binnen dezelfde organisatie worden uitgevoerd.

---

<sup>96</sup> Kamerstukken II 2003/2004, 29 702, nr 3

Aanvulling van de Algemene wet bestuursrecht (Vierde tranche Algemene wet bestuursrecht), p. 155 (Art. Attributie onderscheidt zich van delegatie doordat bij attributie door de wetgever een nog niet bestaande bevoegdheid in het leven wordt geroepen en toegedeeld, terwijl bij delegatie door een bestuursorgaan een reeds bestaande bevoegdheid wordt overgedragen. Beide, attributie en delegatie, onderscheiden zich van mandaat doordat in het laatste geval geen bevoegdheid wordt toegedeeld of overgedragen, maar een bevoegdheid wordt uitgeoefend in naam van het bestuursorgaan dat deze bevoegdheid juridisch bezit. Bij attributie en delegatie wordt - anders dan bij mandaat - de toegedeelde respectievelijk overgedragen bevoegdheid op eigen naam uitgeoefend.)

<sup>97</sup> Kamerstukken II 1993/1994, 23 700, nr 3, p. 165

#### 4.2.2 Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp)

In de huidige digitale tijdperk is het steeds makkelijker om grote hoeveelheden aan persoonsgegevens op te slaan en te verwerken. Het verzamelen van persoonsgegevens gebeurt op verschillende manieren en voor verschillende doeleinden. Zo zal de overheid bijvoorbeeld persoonsgegevens verzamelen voor onder meer de salarisadministratie en de beoordeling van een medewerker.

Organisaties in het bedrijfsleven kunnen voor bijvoorbeeld marketing doeleinden gegevens verkrijgen voor eigen gebruik, maar ook doorspelen aan andere instanties en bedrijven. Om de burger hier enigszins te beschermen, is de wet bescherming persoonsgegevens in het leven geroepen.<sup>98</sup> Deze wet komt voort uit de implementatie van de Europese richtlijn<sup>99</sup> voor de bescherming van persoonsgegevens en als vervanging van de Wet persoonsregistratie (Wpr). Het doel van de wet is regels te stellen voor de omgang met persoonsgegevens en de verwerking daarvan in alle fasen. Met andere woorden:

*'elke handeling of elk geheel van handelingen met betrekking tot persoonsgegevens, al dan niet uitgevoerd met behulp van geautomatiseerde procédés, zoals het verzamelen, vastleggen, ordenen, bewaren, uitwerken, wijzigen, opvragen, raadplegen, gebruiken, verstrekken door middel van doorzending, verspreiding of enige vorm van ter beschikkingstelling, samenbrengen, met elkaar in verband brengen, alsmede het afschermen, uitwissen of vernietigen van gegevens.'*<sup>100</sup>

Voorts richt de Wbp zich in eerste instantie op persoonsgegevens die geautomatiseerd verwerkt worden. Maar ook gegevens die in dataverzamelingen voorkomen, zoals dossierverzamelingen, vallen onder de werking van de Wbp. Het aardige van deze wet is dat er maar één keer expliciet verwijdering van gegevens wordt genoemd. En wel indien het persoonsgegeven dat vermeld wordt in een document herleidbaar is tot een natuurlijk persoon. Of wanneer de verzamelde persoonsgegevens het doel waarvoor ze verzameld zijn heeft bereikt. In deze gevallen zal de organisatie, die de gegevens beheert, maatregelen moeten treffen om te voorkomen dat deze gegevens openbaar worden gemaakt. Verwijdering in de zin van de Wbp kan drie zaken betekenen, te weten: 1) het daadwerkelijk vernietigen van de gegevens, 2) het bepalen van een ander doelbestemming voor de gegevens (bijvoorbeeld archivering), 3) het anonimiseren van de gegevens.

#### 4.2.3 Wet openbaarheid van bestuur (Wob)<sup>101</sup>

De Wet openbaarheid van bestuur richt zich vooral op de openbaarheid van informatie die nog onder het beheer van een overheidsinstantie berust. Met deze wet heeft de burger het recht op informatie over een bestuurlijke aangelegenheid. In de regel is deze informatie niet openbaar, mits daartoe een verzoek is ingediend. De tegenhanger van deze wet is de Archiefwet, die de openbaarheid regelt nadat overheidsinformatie besloten in archiefbescheiden is overgebracht naar een openbaar archiefbewaarplaats.

---

<sup>98</sup> A.L.C. Roos, (bewerker), *'Wet bescherming persoonsgegevens'*, Schuurman en Jordens (S&J), nr 199.

<sup>99</sup> Kamerstukken II 1997/1998, 25 892, nr. 3, p. 5

<sup>100</sup> Kamerstukken II 1997/1998, 25 892, nr. 3, p. 50

<sup>101</sup> Kamerstukken II 1991/1992, 19 859, nr. 3

Een belangrijk aandachtspunt in deze is dat informatie die overgebracht wordt, maar volgens het bestuursorgaan nog niet openbaar gemaakt kan worden, nog steeds onder de Wob valt. Hiervoor worden zogeheten beperkende bepalingen opgesteld. In deze bepaling wordt tenminste aangegeven hoe lang de gegevens niet openbaar gemaakt mogen worden.

In 2006 wordt de wet gewijzigd en is een nieuw hoofdstuk aan de Wob toegevoegd. Dit hoofdstuk gaat in op het hergebruik van overheidsinformatie. De wet definieert hergebruik als volgt:

*'het gebruik van informatie die openbaar is op grond van deze of een andere wet en die is neergelegd in documenten berustend bij een overheidsorgaan, voor anderedoelinden dan het oorspronkelijke doel binnen de publieke taak waarvoor de informatie is geproduceerd.'*<sup>102</sup>

Deze wijziging is tot stand gekomen wegens de implementatie van de Europese richtlijn inzake hergebruik van overheidsinformatie.<sup>103</sup> De algemene strekking van deze implementatie in de nationale wetgeving is dat overheidsinformatie zo breed mogelijk gebruikt moet kunnen worden in de samenleving.

Door het gebruik en de mogelijkheden van internet is er voor de Nederlandse overheid een groeiende behoefte om transparant te zijn. Hergebruik van overheidsinformatie of de exploitatie daarvan leidt tot economische ontwikkelingen die op hun beurt zorgen voor een betere welvaart. Voor de implementatie was het mogelijk dat overheidsinformatie die reeds openbaar was, niet zonder toestemming hergebruikt kon worden. Hier is nu dus een eind aangekomen.

#### 4.2.4 Archiefwet 1995 (Aw 95)<sup>104</sup>

De Archiefwet is het formele kader waarbinnen de zorg en beheer voor archiefbescheiden van overheidsorganen wordt geregeld. In het algemeen wordt een overheidsorgaan verplicht gesteld alle archiefbescheiden die onder haar berusten in goede geordende en toegankelijke staat te brengen en te bewaren. En daarnaast zorg te dragen voor de vernietiging van daarvoor in aanmerking komende bescheiden.<sup>105</sup> Hieruit valt op te maken dat het beheer van de voor vernietiging in aanmerking komende bescheiden niet expliciet genoemd wordt. Terwijl de opvattingen hierover in de praktijk anders zijn. Dit maakt dat deze wet veelal als een cultuurwet wordt gezien, vanwege de nadruk op de bescherming van overheidsinformatie die voor de eeuwigheid bewaard moeten worden. Ondanks het erfgoed karakter van de Archiefwet, biedt het een belangrijk algemeen dwingend kader voor het beheer van informatie besloten in archiefbescheiden. Een bestuursorgaan wordt door deze wet verplicht voorzieningen te treffen voor een goed en deskundig archiefbeheer. Daarnaast biedt het ook instrumenten waarmee een bestuursorgaan onder meer verantwoord kan selecteren en vernietigen. In het laatste geval stelt de wet expliciet dat het verantwoordelijke bestuursorgaan selectielijsten moet opstellen.

---

<sup>102</sup> Kamerstukken II 2004/2005, 30 188, nr. 2, p. 1

<sup>103</sup> Kamerstukken II 2004/2005, 30 188, nr. 3, p. 1

<sup>104</sup> M. van Boven, R. Kramer en C. Noordam (red.), 'De archiefwet 1995 in 100 trefwoorden', Woerden: VNG Uitgeverij, 2003, p. 163 e.v.

<sup>105</sup> Idem, p. 165



Voor het begrip archiefbescheiden hanteert de wet vier subcategorieën.<sup>106</sup> Het verschil in deze categorieën zit in de instelling die de bescheiden vervaardigd heeft, waar het uiteindelijk berust en reproducties. Met de woorden 'ongeacht hun vorm' worden ook digitale archiefbescheiden bedoeld. Digitale archiefbescheiden worden middels het Archiefbesluit 1995 art. 12 nader omschreven en uitgewerkt in een ministeriële regeling. Zie verderop.

Voor openbaarheid van informatie regelt de Archiefwet, de openbaarmaking nádat de archiefbescheiden voor langdurige bewaring overgebracht zijn. Dit kan echter onder bepaalde voorwaarden plaatsvinden. Deze voorwaarden, ook wel beperkende bepalingen genoemd, worden onder andere gesteld in gevallen waarbij bijvoorbeeld de persoonlijke levenssfeer van personen geschaad kan worden. Of indien de openbaarmaking staatsgeheimen aan het licht doen komen en het anderszins voorkomen van onevenredige bevoordeling of benadeling van betrokken natuurlijke personen of rechtspersonen dan wel derden. In alle andere gevallen is overheidsinformatie, onder beheer gebracht bij een archiefbewaarplaats, openbaar.

#### *4.2.5 Archiefbesluit 1995 (Ab 95)<sup>107</sup>*

Het Archiefbesluit is een uitvoeringsregeling, een Algemene maatregel van Bestuur (AmvB), gebaseerd op de Archiefwet. In deze regeling worden nadere regels gesteld voor de uitvoering van de Archiefwet. Het besluit geeft onder meer verdere invulling aan de verplichting voor het opstellen van selectielijsten, het overbrengen van archiefbescheiden en de zorg van archiefbescheiden van andere overheidsorganen die niet tot het rijk, provincie of waterschappen behoren.

Belangrijke artikelen in dit besluit zijn artikel 11, 12 en 13. Vanwege hun strekking worden ze verder uitgelegd en uitgewerkt in ministeriële regelingen. Artikel 11, regeling Duurzaamheid archiefbescheiden, stelt eisen aan de kwaliteit van informatiedragers ten behoeve van de met name voor blijvende bewaring in aanmerking komende archiefbescheiden. Daarnaast worden ook producteisen gesteld aan gegevensdragers, verpakkings-, en schrijfmiddelen. Deze eisen worden gebaseerd op algemeen geldende normen zoals NEN, ISO en ICN (Instituut Collectie Nederland). Artikel 12, regeling geordende en toegankelijke staat, wordt hierna verder behandeld.

Artikel 13, regeling bouw en inrichting archiefruimten en archiefbewaarplaatsen, stelt nadere eisen voor onder meer de inrichting, de bouw, het nemen van maatregelen bij brand, overstroming, het regelen van het klimaat bij zowel archiefruimten als archiefbewaarplaatsen<sup>108</sup>. Voor het laatste worden strengere eisen gesteld dan voor archiefruimten.

Een kanttekening bij deze regeling is dat er geen nadere specifieke eisen worden gesteld aan ruimten waar computer servers gehuisvest worden. Deze servers beheren grote hoeveelheden van digitaal opgeslagen informatie waar regelmatig back-ups van gedraaid worden. Voor een goed beheer van deze servers zouden niet alleen eisen gesteld moeten worden aan de systemen (Regeling 12), maar ook aan de omgeving waarin ze zich bevinden.

---

<sup>106</sup> Idem, p. 164

<sup>107</sup> M. van Boven, R. Kramer en C. Noordam (red.), 'De archiefwet 1995 in 100 trefwoorden', Woerden: VNG Uitgeverij, 2003, p. 253 e.v.

<sup>108</sup> Idem, p. 329 e.v.

#### 4.2.6 Art. 11 Regeling duurzaamheid archiefbescheiden<sup>109</sup>

De archiefwet verplicht overheidsorganen om middels algemene maatregelen van bestuur zorg te dragen voor het duurzaam beheren en bewaren van de onder hen berustende archiefbescheiden. Dit houdt onder andere in 'dat bij het raadplegen van (...) archiefbescheiden na ten minste honderd jaar geen noemenswaardige achteruitgang zal zijn te constateren.'<sup>110</sup> Met andere woorden een overheidsorganisatie moet ervoor zorgen dat er voorzieningen en middelen zijn en voldoende kennis beschikbaar is om aan deze verplichting te voldoen. De regeling geldt dus voor alle bescheiden die voor langdurige bewaring in aanmerking komen. Bescheiden die voor vernietiging bestempeld worden, vallen niet onder deze regeling. Ondanks dat de regeling uit gaat van bescheiden ongeacht hun vorm wordt niet expliciet ingegaan op het behoud van digitale bestanden. Dit geeft aan dat ook deze regeling een regeling is dat gericht is op het cultuurhistorisch behoud van archiefbescheiden en dus een erfgoedregeling is. In de toelichting op artikel 1 van de regeling wordt een opsomming gegeven van alle normen en eisen die vermeld worden in de regeling. Wat opvalt is dat er geen eisen worden gesteld aan vorm en inhoud van databanken en aggregaten. Dit pleit voor een aanpassing van de regeling zodat het beter aansluit bij huidige toepassingen in de praktijk.

#### 4.2.7 Art. 12 Regeling geordende en toegankelijke staat (Rgts)<sup>111</sup>

In deze kleine regeling van dertien artikelen worden nadere eisen gesteld aan de materiële staat en toegankelijkheid van archiefbescheiden. Voor archiefbescheiden in het algemeen worden eisen gesteld ten aanzien van de vorm, inhoud en structuur van deze bescheiden, de beschikking over een actueel logisch overzicht en dat archiefbeheerssystemen de toegankelijkheid van archiefbescheiden kunnen waarborgen. Daarnaast gaat de regeling met name in op eisen voor het beheer en toegang tot digitale archiefbescheiden, die uitsluitend met behulp van besturing- of toepassingsprogrammatuur geraadpleegd kunnen worden. Een belangrijke eis wordt gesteld in artikel 7, te weten:

*'de ordening en toegankelijkheid van digitale archiefbescheiden, zoals gerealiseerd door middel van toepassingsprogrammatuur, maken onverbreekbaar onderdeel uit van de archiefbescheiden waarop ze betrekking hebben.'*<sup>112</sup>

Dit betekent dat gegevens over digitale archiefbescheiden (metagegevens) ook gezien moeten worden als archiefbescheiden in de zin van de wet en als zodanig behandeld moeten worden.

In navolging hiervan stelt artikel 8 dat naast het vastleggen van functionele eisen voor het waarborgen van de inhoud, vorm en structuur van archiefbescheiden, ook de informatie over en documentatie van hardware en toepassingsprogrammatuur<sup>113</sup> vastgelegd en bewaard moeten worden. Alleen zo kan de ordening en toegankelijkheid van de archiefbescheiden in stand gehouden worden.

---

<sup>109</sup> Idem, p. 281 e.v.

<sup>110</sup> Idem, p. 287

<sup>111</sup> M. van Boven, R. Kramer en C. Noordam (red.), *'De archiefwet 1995 in 100 trefwoorden'*, Woerden: VNG Uitgeverij, 2003, p. 299 e.v.

<sup>112</sup> Idem, p. 303

<sup>113</sup> Denk hierbij aan de opslag van gegevens zoals opslagformaten, versies van toepassingsprogrammatuur, hardwaregegevens, conversie en migratie gegevens.

Een ander belangrijke eis is dat archiefbescheiden binnen een redelijke termijn terug te vinden, herkenbaar en leesbaar zijn. Dit houdt in dat ten aanzien van het systeem, dat de archiefbescheiden beheerd, maatregelen getroffen moeten worden om aan genoemde eis te voldoen. Voor wat betreft het vernietigen van archiefbescheiden, stelt de regeling geen nadere eisen anders dan wat in het Archiefbesluit hierover is opgenomen. Dit maakt dat deze regeling ook het karakter heeft van een erfgoedregeling waar alleen aandacht is voor archiefbescheiden die langdurig bewaard moeten worden.

In het rapport van de evaluatiecommissie Regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden (2006) <sup>114</sup> wordt dit onderschreven. De op termijn te vernietigen bescheiden vallen formeel niet onder deze regeling. Dit maakt de regeling moeilijk uitvoerbaar. Immers digitale archiefbescheiden die op termijn voor vernietiging in aanmerking komen, moeten vanaf hun ontstaan voldoen aan dezelfde voorwaarden als bescheiden die voor eeuwige bewaring in aanmerking komen. Om hierin tegemoet te komen, stelt voornoemde evaluatiecommissie, bij de herziening van deze regeling, het begrip duurzame toegankelijkheid in te voeren. Dit in plaats van het vaak gebruikte begrip digitale duurzaamheid. De commissie stelt met dit nieuw begrip dat de lading beter gedekt wordt. In de herziene regeling vallen onder meer de volgende aspecten onder dit begrip: *'authenticiteit, integriteit en betrouwbaarheid van archiefbescheiden, 'ordering van archiefbescheiden', 'beschrijven van essentiële kenmerken van digitale archiefbescheiden', 'beschrijvingsinstrumenten', 'toegangscontrole', 'systematisch en duurzaam beheer' en 'documenteren van activiteiten en applicaties.'*<sup>115</sup>

In onderstaand tabel (tabel 2) geef ik een schematische weergave van de normatieve en wettelijke kaders versus de in hoofdstuk drie genoemde randvoorwaarden. In dit tabel geef ik door middel van een kruisje aan welke normen, wetten/besluiten en regelingen mijns inziens in acht genomen moeten worden bij de verschillende randvoorwaarden van digitale archiefselectie. Gelet op de inhoud van de norm of wet of regeling en het soort beheersaspect.

---

<sup>114</sup> Evaluatiecommissie Regeling geordende en toegankelijke staat, *'Advies Regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden (Regeling 12)'*, Den Haag: 2006, p. 5

<sup>115</sup> Evaluatiecommissie Regeling geordende en toegankelijke staat, *'Advies Regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden (Regeling 12)'*, Den Haag: 2006, p. 44

	Normen			Wetten/ besluiten					Regelingen	
Kaders										
Randvoorwaarden DS	NEN-ISO 15489	NEN-ISO 23081-1	NEN 2082	Awb	Wob	Wbp	Aw 95	Ab 95	Art. 11	Art. 12
Context- en metadata beheer	x	x	x							
Instrumenten beheer							x	x		
Kwaliteit beheer							x	x	x	x
Technisch beheer	x	x	x							
Juridische + administratieve verantwoordelijkheid				x	x	x	x	x	x	x
Autorisatie	x	x	x							

Tabel 2: Verhouding normatieve en juridische kaders versus digitale selectieproces  
 Legenda: DS = Digitale archiefselectie

## 5 Digitale archiefselectie als shared service

De voorgaande hoofdstukken geven een beschrijving van wat een shared service center is, wat digitale selectie inhoud en welke normen en wettelijke kaders onder meer van belang zijn bij het proces van digitale selectie. Maar is het proces van digitaliseren een haalbare optie voor een shared service center? In dit hoofdstuk verken ik deze haalbaarheid door de elementen en mogelijkheden die in de voorgaande hoofdstukken aan de orde zijn gekomen tegen elkaar af te wegen. Per paragraaf ga ik in op deze afweging waarvan het resultaat terug te zien is in tabel 3. De meerwaarde van een ssc ten aanzien van de genoemde randvoorwaarden, het resultaat, wordt weergegeven door een + of een – teken. Een – teken wil zeggen dat ten aanzien van de genoemde randvoorwaarde de gekozen doel of kenmerk van een ssc mijns inziens geen meerwaarde biedt.

### 5.1 Context- en metadata beheer

Context- en metagegevens zijn wezenlijke gegevens voor het waarderings- en selectieproces. Aan de hand van deze gegevens is de vorm, inhoud en structuur van een digitaal document te omschrijven en te traceren. Ook de toegang en het snel terugvinden van digitale documenten is afhankelijk van context- en metagegevens. Echter, het verzamelen, bijhouden en het digitaal beheren van deze gegevens is een complex, arbeidsintensief en kostbaar proces.<sup>116</sup>

Een shared service zou gezien het doel om kostenbesparing op te leveren hierin kunnen voorzien door deze activiteit te concentreren en te standaardiseren. De besparing wordt dan wellicht gerealiseerd op capaciteit, maar het daadwerkelijk opstellen, bijhouden en beheren van de metagegevens blijft arbeidsintensief. (zie tabel 3). Daarentegen zal de investering op kennis en expertise efficiencywinst op kunnen leveren. Standaardisatie van context en metagegevens betekent bijvoorbeeld het uniform invoeren van datum, adresgegevens, maar ook de keuze voor een uniforme datumnotatie en naamconventies. Aan de hand van geldende normen en standaarden, zoals bijvoorbeeld de NEN 23081-1 (metadatamodel), kan een ssc het metadata beheer invullen, sturen en controleren. Middels SLA's worden met de afzonderlijke organisatieonderdelen afspraken gemaakt over de gewenste kwaliteit en dienstverlening ten aanzien van context en metadata.

### 5.2 Instrumentenbeheer

Als onderdeel van een archiveringssysteem is het beheer van procedures en instrumenten onder andere het 'beschrijven van de activiteiten die het archiveringssysteem uitvoert' en de instrumenten die daarbij nodig zijn.<sup>117</sup> Onder instrumentenbeheer wordt verstaan alle benodigde middelen die nodig zijn om het digitale selectieproces goed te laten verlopen. In de huidige praktijk werkt met name de overheid met zogeheten selectielijsten. Per beleidsterrein worden de actoren (spelers) beschreven. Deze actoren voeren allerlei handelingen en activiteiten uit waar vervolgens neerslag van ontstaat. Deze handelingen worden in een selectielijst beschreven en voorzien van een waardering en een bijbehorende bewaartermijn. Het vaststellingstraject van een dergelijke lijst neemt veel tijd in beslag.

---

<sup>116</sup> A.G. Taylor, *'The organization of information'*, Connecticut: Libraries unlimited, 2004, p. 140

<sup>117</sup> P. Horsman, 'Archiefsystemen en kwaliteit', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivatie*, Den Haag: SAP, 1999, p. 91

Bovendien wordt het door iedere ministerie afzonderlijk in gang gezet wat niet erg efficiënt overkomt. Huidige ontwikkelingen op het gebied van selectielijsten laten bij met name de overheid zien, dat daar beweging in zit. Men wil af van de bewerkelijke beleidslijsten naar een meer algemeen geldende (generieke) selectielijst.

Op het moment dat deze lijst tot stand is gekomen, zou een share belast kunnen worden met de toepassing en uitvoering hiervan voor de hele organisatie. Een share levert dan niet alleen efficiencywinst, kostenbesparing en schaalvergroting op, maar ook verhoging van de professionaliteit door bijvoorbeeld standaardisatie. Denk bijvoorbeeld aan de activiteit advisering en ondersteuning ten aanzien van de implementatie van een generieke lijst en de interne ontwikkeling daarvan.<sup>118</sup> Als deze activiteit verspreid over de organisatie uitgevoerd wordt, dan levert dat geen voordelen op. Het wiel wordt dan wellicht telkens opnieuw uitgevonden, terwijl de share vanuit haar resultaatverantwoordelijkheid erop toe ziet dat de gemaakte afspraken ten aanzien van bijvoorbeeld de implementatie en van selectielijsten nageleefd worden. Door de kennis en expertise die nodig is voor het maken van selectielijsten 'in huis' te bundelen wordt efficiencywinst behaald en is het beheer van de benodigde instrumenten per organisatie centraal belegd. Een ssc biedt mijns inziens voor het beheer van instrumenten op alle fronten een meerwaarde. Voor wat betreft de samenwerkingsverband met de interne organisatie zie ik hier geen toegevoegde waarde, omdat de ssc als zelfstandige eenheid zelf kan bepalen hoe de instrumenten beheerd zullen worden. (zie tabel 3).

### 5.3 Procedurebeheer

In een archiveringssysteem worden procedures beschouwd als beschrijvingen van activiteiten die uitgevoerd moeten worden. Deze activiteiten kunnen zowel handmatig als geautomatiseerd uitgevoerd worden.<sup>119</sup> Hieronder kan het maken van werkafspraken over bijvoorbeeld het hoe en wanneer van waarden en selecteren van documenten worden verstaan. Ook het vastleggen van werkwijzen (registratie) en te volgen stappenplannen en voorschriften (verklaringen van vernietiging/overbrenging) wordt hieronder verstaan.<sup>120</sup> Procedures worden in het leven geroepen om bepaalde routinematige activiteiten te kunnen controleren. Hiermee wordt de continuïteit van de activiteiten gewaarborgd.

Een directie of bedrijfsafdeling is vaak afhankelijk van procedures die voor de hele organisatie van kracht zijn. En terecht. Het voorkomen van wildgroei en onbeheersbare situaties is een 'must'. Maar ze kunnen ook belemmerend werken. Denk bijvoorbeeld aan een afdeling die voor het verbeteren van haar werkprocessen voordeel ziet in het implementeren van een nieuw workflowsysteem. De organisatie heeft echter als regel dat nieuwe applicaties altijd eerst goedgekeurd moeten worden door de centrale IT-afdeling. Gevolg: de afdelingsmanager gaat in overleg met de IT-afdeling en als het tegenzit kan het hele test- en implementatietraject lang gaan duren. Kortom: het doel waarvoor de afdelingsmanager het nieuwe systeem wilde implementeren is uit het oog verloren en het momentum is verdwenen. En dit is nog een positief verhaal. Een ander verhaal is wanneer een afdeling geen budget en geen tijd heeft om na te denken over nieuwe systemen.

---

<sup>118</sup> V. Van Dooren en P. Noordam, 'De governance bepaalt het succes', In: *Informatie*, 2007, Jrg. 49, nr. 10, p. 73

<sup>119</sup> P. Horsman, 'Archiefsystemen en kwaliteit', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: SAP, 1999, p. 91

<sup>120</sup> Ibidem

Procedures zijn er ook om duidelijkheid te scheppen over wie, waarvoor en wanneer verantwoordelijk is. Ook geven procedures aan welke stappen in het archiveringssysteem wanneer uitgevoerd moeten worden. In een ssc zal mijns inziens met name de standaardisatie en de bundeling van kennis, ervaring en expertise vanuit de interne organisatie, een meerwaarde opleveren. Als resultaatverantwoordelijke eenheid zal een ssc er dusdanig op moeten toezien dat de procedures voor de interne activiteiten bijgehouden worden. Schaalvergroting en kostenbesparing voor het beheer van procedures ten opzichte van de interne organisatie acht ik geen toegevoegde waarde in een ssc. Omdat de interne organisatie voor haar eigen processen procedures bij zal houden. Dit is niet anders voor een ssc. Het enig verschil is dat een ssc dit ook doet voor het digitale selectieproces. (zie tabel 3).

#### 5.4 Kwaliteitsbeheer

Het beheer van kwaliteit wordt hier op vier manieren opgevat. Ten eerste de kwaliteit van documenten/objecten in het archiveringssysteem, ten tweede de kwaliteit van het archiveringssysteem, de kwaliteit van het selectieproces en als laatste de kwaliteit van de dienstverlening ten aanzien van het selecteren.<sup>121</sup>

Wat te verstaan onder de kwaliteit van documenten/objecten is in hoofdstuk drie beschreven. Een shared service center kan, door op basis van kwaliteitseisen van documenten, voorwaarden scheppen die het geheel automatisch verwerken en beschrijven van documenten mogelijk maakt. Denk bijvoorbeeld aan metadata die in verschillende stadia van een proces aangeven wat de kwaliteit van een document/object is op dat moment. Voor de uiteindelijke waardering en selectie is onder andere dit gegeven van belang omdat op basis daarvan de daadwerkelijke selectie plaats moet vinden.

Voor de kwaliteit van het archiveringssysteem stelt Horsman een algemene eis die nader te preciseren is:

*'het systeem moet er voor zorgen de noodzakelijke kwaliteit van de documenten en de integriteit van het archief als geheel te behouden'*.<sup>122</sup>

Vanuit dit oogpunt moet een archiveringssysteem voor zowel de gebruiker als de beheerder van het systeem aan een aantal eisen voldoen. Voor de gebruiker zijn dit: betrouwbaarheid, integriteit, volledigheid, continuïteit, effectiviteit, efficiëntie, tijdigheid en gebruikersvriendelijkheid.<sup>123</sup>

Voor de beheerder zijn deze eisen ook van belang, maar een aantal beheerseisen spelen daarbij ook een rol. Te denken valt onder andere aan de flexibiliteit van het systeem, onderhoudsmogelijkheden, de overdraagbaarheid van het systeem en het kunnen communiceren met andere systemen.<sup>124</sup> Deze eisen krijgen de volledige aandacht in een shared service center. De share als functioneel eigenaar en technisch beheerder van het systeem is dan verantwoordelijk voor het vaststellen van deze kwaliteitseisen, het bewaken en het beheer daarvan.

---

<sup>121</sup> P. Horsman, 'Archiefsystemen en kwaliteit', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: SAP, 1999, p. 100 e.v.

<sup>122</sup> P. Horsman, 'Archiveren. Een inleiding. Archiefschoolschrift 1, Den Haag: SAP, 2004, p. 44

<sup>123</sup> Idem, p. 45

<sup>124</sup> P. Horsman, 'Archiveren. Een inleiding. Archiefschoolschrift 1, Den Haag: SAP, 2004, p. 46

De kwaliteit van het selectieproces is sterk afhankelijk van de organisatie van het selectieproces. Hier wordt vooral gewezen op de aanwezigheid van procedures en werkwijzen die aangeven wie verantwoordelijk is voor de uiteindelijke selectie en verwijdering. De kwaliteit van de dienstverlening ten aanzien van het tijdig en vakkundig uitvoeren van het selectieproces wordt bepaald door zogenoemde prestatie-indicatoren. De shared service benoemd met wederzijds goedvinden van de klant de indicatoren waarop gemeten kan worden. Indicatoren kunnen zijn de verhouding tussen de prijs die betaald moet worden voor de dienst en de kwaliteit daarvan. Bij het digitaal selecteren is de dienst het zorg dragen voor het tijdig waarden, selecteren en verwijderen van informatieobjecten en het verzorgen van de procedurele en administratieve afhandeling daarvan.

Een andere prestatie-indicator kan zijn de snelheid waarmee vragen met betrekking tot documenten in het systeem beantwoord worden. Moet men lang wachten dan worden daar maatregelen voor getroffen. Zoals bijvoorbeeld een aanpassing van het SLA. Kwaliteitsbeheer voor de digitale selectieproces door een shared service zou standaard een zorg en dienst kunnen zijn. Daarnaast verhoogd het mijns inziens de professionaliteit en efficiency waarmee het selectieproces uitgevoerd wordt. Mede doordat bijvoorbeeld het beheer van de integrale kwaliteit zorg centraal beheerd en bewaakt wordt.

## 5.5 Technisch beheer

Een organisatieonderdeel heeft vaak niet de interne expertise en kennis voor het beheren van een archiveringssysteem. Bovendien is het onderhouden van een dergelijk systeem vrij complex en kostbaar. Het onderbrengen van technische systemen in een shared service biedt een aanzienlijke meerwaarde voor de rest van de organisatie. Het technisch beheer valt namelijk uiteen in een aantal componenten. Te beginnen met het beheer van de opslagcapaciteit. Een shared service heeft de mogelijkheid om zoals het heet 'from scratch' te beginnen met de opbouw en inrichting van haar ICT-infrastructuur. Het voordeel hiervan is dat de ontwikkeling en innovatie van systemen en applicaties gaandeweg gestimuleerd worden en blijven.

Inmiddels wordt bijna om de achttien maanden een nieuwe technologische ontwikkeling op de markt gebracht.<sup>125</sup> Zo ook voor nieuwe opslagsystemen. Opslagcapaciteit wordt steeds goedkoper, maar het onderhoud van opslagsystemen niet. Een shared service heeft ook de mogelijkheid om bijvoorbeeld te experimenteren met nieuwe opslagsystemen zoals Storage Area Networks (SAN).<sup>126</sup> Hiermee is de organisatie niet afhankelijk van fysieke servers en andere opslagmedia zoals magneettapes en back-up files. Een SAN biedt de mogelijkheid om data die op verschillende servers opgeslagen is, te benaderen zonder eerst een kopie te moeten maken. Volgens Dons (2002)<sup>127</sup> was deze technologie nog niet helemaal uit ontwikkeld en zal daar het nodige aan moeten gebeuren. Ondanks dit wordt het systeem toch al door veel organisaties in gebruik genomen. Er kan te allen tijden toegang worden gezocht tot andere servers met behoud van data. Alhoewel het met SAN's mogelijk is om grote hoeveelheden data te beheren, gaat het bij selecteren juist om het verwijderen van overtollige documenten/objecten uit het systeem.

---

<sup>125</sup> H. Broekman, 'Enterprise Storage Networks; de toekomst van EMC', In: *Lan Magazine*, 1999, nr.?, p. 37

<sup>126</sup> B. Dons, 'Opslagsystemen eisen de hoofdrol! Verschuivingen in de IT-architectuur', In: *Lan internetworking magazine*, januari 2002, p. 54

<sup>127</sup> Idem, p. 54



Naast een wettelijke verplichting is het selecteren ook goed om de informatiestroom beheersbaar en behapbaar te houden.

Naast opslagcapaciteit en opslagsystemen is een ander component van technisch beheer het onderhoud van systemen. Implementeren en onderhouden van computer- en applicatiesystemen is kostbaar. Vaak mislukken deze projecten door de complexiteit en hoge verwachtingen die niet worden waargemaakt, waardoor de initiatiefnemers achterblijven met een flinke nota.<sup>128</sup> Een shared service heeft de mogelijkheid om dit soort trajecten met de nodige kennis en expertise van de interne organisatie in goede en succesvolle banen te leiden. Door gebruik te maken van kennis, kapitaal en middelen in de eigen organisatie heeft een ssc een voorsprong op bijvoorbeeld externe partijen (outsourcen) die geheel onbekend zijn met de organisatie.

Een ander component van het technisch beheer is het bieden van een goede zoekmachine. De gegevens die opgeslagen worden in het archiveringssysteem moeten toegankelijk en bevroegbaar zijn. Dit vraagt om een goede zoekmachine die gebruik maakt van de metadata die aan het document/object gekoppeld is. De meerwaarde die een share in deze biedt, is mijns inziens een verhoging van efficiency en professionaliteit van dienstverlening. Voorts heeft de share ook de mogelijkheid om te investeren in het verder ontwikkelen van bijvoorbeeld zoekstrategieën en –systemen die vervolgens weer de kwaliteit van de dienstverlening verbeteren. Afspraken over het soort systeem dat een share gebruikt en implementeert, worden niet gemaakt met een opdrachtgever maar met bijvoorbeeld een eigenaar. Hiermee kan zowel de eigenaar als de share de voortgang controleren en bewaken.

In het kader van technisch beheer van systemen in het algemeen wil ik hier kort een belangrijk fenomeen aan de orde stellen. Ik doel hier op de opkomende keteninformatisering. Steeds meer organisaties hebben op verschillende terreinen met elkaar te maken en voeren ook activiteiten uit waarvoor ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn. De informatie die zij gebruiken worden in gedeelde informatiesystemen opgeslagen en beheerd. Echter, wie vervolgens verantwoordelijk is voor het systeem is niet altijd duidelijk. De consequenties voor het zorgvuldig beheren van deze documenten zijn dan ook complex. Neem bijvoorbeeld de Nederlandse gezondheidszorg. In dit stelsel werken verschillende zorgverlenende instanties samen om de juiste zorgverlening aan te bieden. Iedere instantie beheert gegevens van de eigen organisatie, maar ook gegevens die gedeeld worden met andere organisaties. Zoals Grijpink in zijn rede aangeeft, gaat het steeds om grootschalige informatie-uitwisseling.<sup>129</sup> Aparte informatiesystemen worden gebouwd om te voorzien in de informatiebehoefte. Keteninformatisering is in wezen geen nieuw fenomeen. Organisaties werken al jaren samen om bepaalde diensten of producten te leveren. Wat het nieuw maakt, zijn enorme technologische ontwikkelingen en mogelijkheden die invloed hebben op de uitwisseling van informatie tussen organisaties onderling. Dit heeft vervolgens ook invloed op de neerslag van de handelingen van organisaties die vooral digitaal opgeslagen worden. Het gevolg hiervan is dat bijvoorbeeld het proces van waarderen en selecteren van digitale documenten in deze nog complexer wordt.

---

<sup>128</sup> Lees Algemene Rekenkamer (2007). *Lessen uit de ICT-projecten bij de overheid: Deel A'*, Algemene Rekenkamer, 29 november 2007, Digitaal document: [http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425\\_rapport1.pdf](http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425_rapport1.pdf)

<sup>129</sup> J.H.A.M. Grijpink, *'Onze samenleving in wording: de uitdaging van grootschalige informatie-uitwisseling in de rechtstaat'*. Voorburg: 2005, p. 3

## 5.6 Financieel beheer

Financiële verantwoordelijkheid voor de aanschaf, implementatie en uitrol van hardware en software voor een archiveringssysteem is geen sinecure. Bij een verkeerde aanpak loopt dit al gauw in de papieren. Om maar niet te spreken over de financiële post die nog lang na kan zeuren. Volgens het rapport van de Algemene Rekenkamer zou vier jaar geleden €12,6 miljard geïnvesteerd zijn in ICT-projecten bij de overheid en het bedrijfsleven samen. Dit geeft aan om wat voor bedragen het bij dergelijke projecten gaat.<sup>130</sup> Maar zonder financiële middelen en menselijk kapitaal is niets mogelijk.

Een shared service kan als zelfstandige eenheid met eigen eindverantwoordelijkheid zorgen voor voldoende budget om de juiste middelen en menskracht aan te trekken. Door het hebben van een eigen planning & control cyclus is de shared service niet afhankelijk van de moederorganisatie en kan er niet bekibbeld worden op toegewezen middelen. Zo kunnen er voldoende middelen onttrokken worden door middel van een SLA waarin een vastgestelde verrekenprijs is opgenomen voor de te leveren dienst(en).

Voor het digitale selectieproces betekent dit mijns inziens onder andere voldoende middelen voor het ontwikkelen van bijvoorbeeld nieuwe methoden voor selectie en duurzaam bewaren van documenten en objecten.

## 5.7 Autorisatie

Voor het proces van digitaal waarderen en selecteren is het van belang dat de juiste persoon toegang heeft tot de juiste gegevens op het moment dat het nodig is. Zoals eerder verteld is, is autorisatie meer dan alleen toegang tot het systeem. Het is ook het hebben van een bepaald bevoegdheidsniveau. Om te voorkomen dat gegevens (per ongeluk) vernietigd worden, is het van groot belang dat naast een beveiligingscomponent in het systeem ook de juiste autorisatie gecontroleerd kan worden. Denk bijvoorbeeld aan de voor de overheid wettelijk geregelde noodvernietiging die plaats moet vinden op het moment dat de Staat bedreigd wordt door een andere mogendheid.<sup>131</sup> Het is op dat moment van uitermate groot belang dat duidelijk is wat er vernietigd moet worden en wie daarvoor verantwoordelijk is. De bevoegdheid en autorisatie daartoe wordt onder meer geregeld in vastgestelde procedures.

De meerwaarde die een shared service in deze heeft, is de mogelijkheid om de autorisatie centraal te regelen en te bewaken. Door de expertise en kennis op dit veelal technisch terrein te bundelen wordt mijns inziens in een ssc winst geboekt. Door de eigen verantwoordelijkheid van een share is deze ook verantwoordelijk voor alle uit te voeren handelingen en processen waarbij autorisatie vereist is. (zie tabel 3).

---

<sup>130</sup> Lees Algemene Rekenkamer (2007). *Lessen uit de ICT-projecten bij de overheid: Deel A'*, Algemene Rekenkamer, 29 november 2007, p. 9. Digitaal document: [http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425\\_rapport1.pdf](http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425_rapport1.pdf)

<sup>131</sup> M. van Boven, R. Kramer en C. Noordam (red.), *'De archiefwet 1995 in 100 trefwoorden'*, Woerden: VNG Uitgeverij, 2003, p. 102-103

## 5.8 Juridische verantwoordelijkheid

Digitaal selecteren is een wettelijke taak voor met name overheidsorganisaties. Het bedrijfsleven is niet verplicht waardering en selectie toe te passen, maar zal hier ongetwijfeld baat bij hebben. Het goed beheren en behouden van digitale documenten is van belang voor het kunnen afleggen van verantwoording en het leveren van bewijsmateriaal voor uitgevoerde handelingen. De juridische verantwoordelijkheid heeft met name voor de overheid betrekking op het naleven van wet- en regelgeving op het gebied van digitale selectie. In hoofdstuk vier zijn de belangrijkste wetten en regelingen reeds genoemd.

Een shared service die met name voor een overheidsorganisatie wordt opgericht, biedt de mogelijkheid het naleven van deze wetten en regelingen bij te houden. Aanpassingen en wijzigingen in de regelgeving worden op de voet gevolgd en toegepast. Zo zal voor het selectieproces bijvoorbeeld de Wet bescherming persoonsgegevens een belangrijke rol spelen. Dit omdat documenten waarin persoonsgegevens opgenomen zijn niet zonder meer openbaar gemaakt kunnen worden. Bij bijvoorbeeld het overbrengen van documenten naar een archiefbewaarplaats door een overheidsorganisatie, zullen hiervoor beperkende bepalingen en verklaringen opgesteld moeten worden.

Naarmate een shared service wordt opgericht voor een niet overheidsorganisatie zullen de genoemde wetten/besluiten/regeling in hoofdstuk vier niet van toepassing zijn. Echter de normen die algemeen gelden weer wel. Een share kan in deze de taak hebben om deze normen na te leven en zicht te houden op verdere ontwikkelingen.

## 5.9 Administratieve verantwoordelijkheid

Digitaal selecteren is gebonden aan een aantal vastgestelde procedures. Deze aan weer hoe het proces en het archiveringssysteem werkt, welke stappen wanneer uitgevoerd moeten worden en wie daarvoor verantwoordelijk is. De eindverantwoordelijke is degene die de taak en opdracht heeft gekregen om zorg te dragen voor het selectieproces.

Voor het pragmatisch omgaan met het proces kan deze taak intern gemandateerd worden aan een medewerker. Deze mandatering is schriftelijk vastgesteld door de leiding van de organisatie. De verantwoordelijk heeft betrekking op het tijdig en vakkundig uitvoeren van taken en werkzaamheden die te maken hebben met het digitaal selecteren. In een shared service wordt deze administratieve verantwoordelijkheid nog eens benadrukt door het sluiten van service level agreements. Hiermee wordt de professionaliteit en efficiency waarmee de werkzaamheden uitgevoerd worden, geborgd. (zie tabel 3)

Randvoorwaarden DS	SSC	Standaardisatie methoden & technieken	Schaalvergroting	Kostenbesparing	Verhoging professionaliteit	Verhoging efficiency	Bundeling kennis, ervaring, capaciteit, expertise	Bundeling gelijksoortige activiteiten	Zelfstandige eenheid met eigen eindverantwoordelijkheid	Service Level Agreement (SLA)	Samenwerkingsverband
Context- en metadata beheer	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	
Instrumentenbeheer	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	
Procedurebeheer	+	-	-	-	-	+	-	+	+	-	
Kwaliteitsbeheer	+	+	-	+	+	+	+	-	+	-	
Technisch beheer	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-	
Financieel beheer	-	-	+	-	-	+	-	+	+	-	
Autorisatie	-	-	-	-	-	+	-	+	+	-	
Juridische verantwoordelijkheid	-	-	-	+	+	-	-	+	+	-	
Administratieve verantwoordelijkheid	-	-	-	+	+	-	-	+	+	-	

Tabel 3: Afweging mogelijkheden voor digitale selectieproces door een ssc

Legenda: DS= Digitale selectieproces; SSC = Shared Service Center

- = geen meerwaarde; + = wel meerwaarde;

## 6 Conclusie en suggesties voor verder onderzoek

De centrale vraag aan het begin van dit onderzoek luidt:

*Welke meerwaarde heeft een shared service organisatie voor het waarborgen van kwaliteit en efficiency van respectievelijk de dienstverlening en processen op het gebied van digitale archiefselectie?*

Het antwoord op deze vraag is mijns inziens, met in achtneming van het voorgaande, dat een shared service center voor digitale archiefselectie meerwaarde biedt, omdat het kan voorzien in alle onderdelen die van belang zijn voor het vakkundig uitvoeren van het digitale selectieproces.

De scope van dit onderzoek is gericht op het proces van digitaal selecteren. Maar dit is geen op zichzelf staand proces. Het is onderdeel van een proces dat begint op het moment dat een digitaal document ontstaat. In de huidige digitale maatschappij worden steeds meer documenten digitaal vervaardigd, verwerkt en opgeslagen. Voordat überhaupt selectie plaats kan vinden, moet er eerst sprake zijn van documenten/objecten die archiefwaardig zijn. Vervolgens worden deze documenten/objecten opgenomen in een archiveringssysteem. Pas dan kan waardering en selectie voor verwijdering plaatsvinden. Verwijdering houdt in dat een document/object fysiek uit het systeem wordt verwijderd, hetzij door vernietiging hetzij door overbrenging naar een archiefbewaarplaats. Het laatste impliceert langdurig en duurzaam behoud van documenten en object. In het kader van dienstverlening door middel van een shared service center zou dit een interessant onderwerp voor verder onderzoek kunnen zijn.

In het huidige digitale tijdperk worden organisaties gedwongen om al bij het ontstaan van een document de waarde en daarmee de levensloop van het document te bepalen. Achteraf selecteren en waarderen is uit den boze. De consequenties voor de organisatie zijn enorm als hier niet vroegtijdig mee wordt begonnen. Een shared service center biedt hier een uitkomst voor. Door het hele proces van opnemen in een archiveringssysteem, waarderen, selecteren en verwijderen als een shared service aan te bieden, kan een organisatie zich richten op haar kerntaken.

De mogelijkheden die een shared service center onder andere biedt voor de inrichting van de ICT-infrastructuur maken het aantrekkelijk voor het uitvoeren van digitale selectie. Daar dit een digitaal proces is kan een shared service dit geheel naar de eisen en wensen van de klant inrichten. Voorts kan een ssc omstandigheden scheppen waarin systemen en apparatuur verder ontwikkelt kunnen worden in het voordeel van de hele organisatie. Gezien dit alles concludeer ik dat een shared service center daadwerkelijk een meerwaarde kan bieden voor het proces van digitale archiefselectie.

De meerwaarde van een shared service center voor het uitvoeren van de werkzaamheden op het gebied van digitale selectie is in hoofdstuk vijf aan de orde gekomen. Wat niet uitvoerig besproken is, omdat het buiten de scope van dit onderzoek valt, is het fenomeen van keteninformatisering. Gezien de voortschrijdende ontwikkelingen op dit gebied, lijkt het mijns inziens in het kader van digitale archiefselectie hier verder onderzoek naar te doen.

Een ander punt van aandacht is het thema langdurige bewaring van digitale documenten. Het langdurig duurzaam digitaal bewaren van documenten is een onderwerp dat al jaren voor de nodige hoofdbrekers zorgt.

Hoewel men hier al jaren over brainstormt en nadenkt en met tussentijdse oplossingen komt, is het nog steeds niet duidelijk hoe de digitale duurzaamheid er in de toekomst uitziet. In dit kader zou verder onderzoek gedaan kunnen worden naar de mogelijkheden van een shared service center, waarbij mijns inziens de nadruk vooral ligt op concentratie, kennis en expertise en samenwerking.

Tot slot zou naast de mogelijkheden van een share voor het (digitale) selectieproces ook verder onderzoek gedaan kunnen worden naar de verantwoordelijkheden van actoren binnen de archiefketen ten aanzien van een shared service center.

## 7 Geraadpleegde bronnen

### 7.1 Literatuur

Algemene Rekenkamer (2007). *Lessen uit de ICT-projecten bij de overheid: Deel A'*, Algemene Rekenkamer, 29 november 2007. Digitaal document:

[http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425\\_rapport1.pdf](http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p425_rapport1.pdf)

Algemene Rekenkamer (2008). *Lessen uit de ICT-projecten bij de overheid: Deel B'*, Algemene Rekenkamer, 1 juli 2008. Digitaal document:

[http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p449\\_rapport\\_def.pdf](http://www.rekenkamer.nl/9282000/d/p449_rapport_def.pdf)

Andersen, O., A. Baving (tekst) (2006). *Informatie op Orde: kabinetsvisie op vindbare en toegankelijke overheidsinformatie*. Een gezamenlijke uitgave van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). Den Haag.

Ook verschenen als Kamerstuk 29 362, nr. 101.

Bergeron, B., (2003). *Essentials of shared services*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bordewijk, H. (1991). 'Verliezen door kiezen: 100 jaar principes en criteria voor archiefselectie'. In: *Nederlands Archiefblad*, Jr. 95, nr. 2, pp. 78-85

Boven, M. van, R. Kramer en C. Noordam (red.), (2003). *De archiefwet 1995 in 100 trefwoorden*. Woerden: VNG Uitgeverij.

Broekman, H. (1999). 'Enterprise Storage Networks; de toekomst van EMC', In: *Lan Magazine*, 1999, nr.?, pp. 37-39

Buijs, J., V. van Doorn, P. Noordam, (2004). *Shared service centers: een kwestie van doen*. Deventer: Kluwer.

Bussel, G.J. van, F. Ector, G. van der Pijl en P. Ribbers, (1999). 'Vergeten voorwaarden: de rol van het records management in het verbeteren van de performance van een organisatie'. In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivalie*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 107-120

Cook, T. (2004). 'Mind over matter: Towards a New Theory of Archival Appraisal'. In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*. Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 2004, pp. 12-35

Delen, G. & P. Schouten (2006). Succesfactoren voor shared services. In: *Overheidsmanagement, November, nr. 11*, p. 276-280.

Dijk, M. van (2002). *"De eerste keer doet altijd pijn: ervaringen met een overgebracht digitaal archief"* Gemeentearchief Amsterdam. Digitaal document: [http://digidiv.amsterdam.nl/handleidingen\\_en\\_instrumenten/digitaal\\_depot/overbrenging/xarch.pdf](http://digidiv.amsterdam.nl/handleidingen_en_instrumenten/digitaal_depot/overbrenging/xarch.pdf)

Doorn, V. & P. Noordam (2007). De governance bepaalt het succes. In: *Informatie: maandblad voor de informatievoorziening*, jrg. 49, december, nr. 10, pp. 68-73

Dons, B. (2002), 'Opslagsystemen eisen de hoofdrol! Verschuivingen in de IT-architectuur', In: *Lan internetworking magazine*, januari, pp. 53- 56

Evaluatiecommissie Regeling geordende en toegankelijke staat (2006). *Advies Regeling geordende en toegankelijke staat archiefbescheiden* (Regeling 12). Den Haag. Digitaal document: [www.nationaalarchief.nl/images/3\\_12707.pdf](http://www.nationaalarchief.nl/images/3_12707.pdf)

Gilliland-Swetland, Anne J. (1998). 'Defining metadata'. In: Murtha Baca (ed.), *Introduction to Metadata: pathways to digital information*. Los Angeles, Getty Information Institute.

Grijpink, J.H.A.M. (2005). *Onze samenleving in wording: de uitdaging van grootschalige informatie-uitwisseling in de rechtstaat*. Voorburg.

Haynes, D. (2004). *Metadata for information management and retrieval*. London: Facet Publishing.

Hofman, H. (1999). 'Het intellectueel beheer van archiefbescheiden in het digitale tijdperk'. In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 121-131.

Hofman, H. (1999). 'De digitale archivaris: een nieuwe wereld: de invloed van informatietechnologie op het archiefvak'. In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 211-224.

Horsman, P. (1998). *Digitaal Archiveren. Het Recordkeeping System als kader voor het beheer van digitale archiefbescheiden*. Den Haag: Rijksarchiefdienst.

Horsman, P. (1999). 'Archiefsystemen en kwaliteit.' In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 85-105.

Horsman, P. (1999). 'Engelstalige archieftermen in het Nederlands verklaard', In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 231-244

Horsman, P. (2004). *Archiveren. Een inleiding*. Den Haag: Stichting Archiefpublicaties.

Janssen, M., A. Joha, (2004). 'De onzekere belofte van het shared service center: kiezen tussen kostenvoordeel, innovatie en serviceniveau.' In: *Informatie: maandblad voor de informatievoorziening*, Jrg. 46, juli/augustus, nr. 6, p. 26-31.

Janssen, M., A. Joha, (2006). Motives for establishing ssc's in public administrations. In: *Journal of Information Management, Vol. 26*, p. 102-115.

Jeurgens, K.J.P.F.M., A.C.V.M. Bongenaar, M.C. Windhorst (2007). *Gewaardeerd verleden: bouwstenen voor een nieuwe waarderingsmethodiek voor archieven*. Visierapport Commissie Waardering en Selectie. Den Haag: Nationaal Archief.

Jonker, A.E.M. (2005). 'Archief schept een band. Selectie en digitaal archief'. In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*. Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 2004, p. 178-189.

Ketelaar, E., (2007), *Archives in the Digital age*, In: *Archives & Social Studies*, Vol.1, no. 0, p. 167-191

McKemmish, S. (1999). 'Yesterday, today and tomorrow: a continuum of responsibility'. In: *Paradigma: naar een nieuw paradigma in de archivistiek*, Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 1999, p. 195-210



- Nederlandse Normalisatie Instituut (2008). NEN 2082 (nl). Eisen voor functionaliteit van informatie- en archiefmanagement in programmatuur. Delft: Nederlandse Normalisatie Instituut.
- Normencommissie 380046 Informatie en documentatie (2001). *NEN-ISO 15489-1 (nl): Informatie- en archiefmanagement, deel 1 Algemeen*. Delft: Nederlandse Normalisatie-instituut.
- Opheij, W. & F. Willems (2004). *Shared service centers: balanceren tussen pracht en macht*. In: *Holland Management Review, Vol. 95*, p. 31-45.
- P-Direkt (2005). *"Lessons Learned" P-Direkt: First opinion inzake verbeterpunten van 'de oprichting van P-Direkt'*. Den Haag, 2005. Digitaal document: <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/content.jsp?objectid=15713>
- Rijksarchiefinspectie (2005). *Dementerende overheid: de risico's van digitaal beheer van verantwoordingsinformatie bij de centrale overheid*. Den Haag: Rijksarchiefinspectie.
- Rooy, L. de (2006). *Procedures voor selectie, vernietiging en overbrenging in een digitale omgeving: een inventarisatie van moeilijkheden en mogelijkheden bij de gemeente Arnhem*. Arnhem: Gemeente Arnhem. Digitaal document <http://public.archiefschool.net/C10/Bibliotheek/Document%20Library/advies.pdf>
- Schulman, D.S., J.R. Dunleavy, M.J. Harmer & J.S. Lusk (1999). *Shared services: adding value to the business units*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shepherd, E., G. Yeo (2003). *Managing records: a handbook of principles and practice*. London: Facet Publishing.
- Strikwerda, J. (2007). 6e dr. *Shared service centers: van kostenbesparing tot waardecreatie*. Studie uitgevoerd in opdracht van Stichting Management Studies (SMS). Assen: Van Gorcum.
- Stichting Archiefpublicaties (2003). *Archiefterminologie voor Nederland en Vlaanderen*. 's Gravenhage: Stichting Archiefpublicaties.
- Taylor, A.G. (2003). *The organization of information*. [S.l.]: Libraries Unlimited Inc.
- Ulbrich, F. (2003). *Introducing a research project on shared services in governmental agencies*. Stockholm: School of Economics, department of Information Management.
- Vermeer, T.H. (2005). *NEN-ISO 15489-1 en 2: een beschouwing over een aanvullend normenkader voor de centrale overheid en een aanvullend toetsingskader voor de Rijksarchiefinspectie*. Den Haag: Rijksarchiefinspectie. Digitaal document: <http://www.archiefschool.nl/docs/Vermeer.pdf>
- Vliet, O.P. van (2007). *Opdrachtgever- opdrachtnemer relatie bij Shared Services Centers*. In: *Overheidsmanagement, Januari, nr. 1*, p. 9-16.
- Waalwijk, H. (2005). *'Een bouwsteen voor de toren van Babel: over definities voor waardering, selectie en verwijdering.'* In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*. Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 2004, pp. 56-67.

Waalwijk, H. (2005). 'Momenten van waardering, selectie en verwijdering'. In: *Selectie: waardering, selectie en acquisitie van archieven*. Den Haag: Stichting Archiefpublicaties, Jaarboek 2004, pp. 208-221.

## 7.2 Officiële publicaties

Algemene wet bestuursrecht (Awb), Kamerstukken II 1993/1994, 23 700, nr 3

Algemene wet bestuursrecht (Awb), Kamerstukken II 2003/2004, 29 702, nr. 3

Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp), Kamerstukken II 1997/1998, 25 892, nr. 3

Wet openbaarheid van bestuur (Wob), Kamerstukken II 1991/1992, 19 859, nr. 3

Wet openbaarheid van bestuur (Wob), Kamerstukken II 2004/2005, 30 188, nr. 2 en 3

## 7.3 Internetbronnen

<http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl>

<http://www.interpares.org/>

<http://www.scholar.google.com>

<http://www.kb.nl>

<http://www.overheid.nl>

<http://www.vbds.nl>