



duurzaam toegankelijk  
digitaal archief duurzaam  
toegankelijk digitaal  
archief duurzaam toega  
ankelijk digitaal archief

## Opleidingsplan e-depot RHC's

Werkgroep Voorbereiding Implementatie e-Depot

Versie: 1.0 (definitief)

Vastgesteld door het Convent van RHC's en Nationaal Archief

5 april 2013

brabantshistorischinformatiecentrum drentsarchief geldersarchief groningenarchieven  
hetutrechtsarchief historischcentrum overijsselnationaalarchief nieuwlanderfgoedcen  
trum noord-hollandsarchief regionaalhistorischcentrum limburg tresoar zeeuwsarchief

Sectie Personeel en Organisatie  
Andrieke Ollefers  
Tiety Koonstra  
Simon Tjaarda  
Christian van der Ven  
Hans de Vries  
Sandra Linssen

## Inhoudsopgave

1	AANLEIDING.....	3
2	INLEIDING .....	3
3	TERMINOLOGIE .....	4
4	OOPLEIDEN VOOR DE TOEKOMST .....	5
4.1	KENNIS, VAARDIGHEDEN EN GEDRAG.....	5
4.2	MODULAIRE OPZET.....	5
4.3	INTRODUCTIEMODULE .....	6
4.4	TE ONTWIKKELEN COMPETENTIES.....	7
4.4.1	<i>Kennis en vaardigheden</i> .....	7
4.4.2	<i>Gedragscompetenties</i> .....	8
5	OOPLEIDINGEN .....	9
5.1	BESTAANDE OOPLEIDINGEN VOOR KENNIS EN VAARDIGHEDEN .....	9
5.1.1	<i>Nationaal Archief</i> .....	9
5.1.2	<i>Stadsarchief Rotterdam</i> .....	11
5.1.3	<i>Stadsarchief Amsterdam</i> .....	11
5.1.4	<i>JustID</i> .....	12
5.1.5	<i>Archiefschool</i> .....	12
5.1.6	<i>Commerciële aanbieders</i> .....	13
5.1.7	<i>Matching benodigde modules met bestaande modules</i> .....	13
5.2	NIEUW TE ONTWIKKELEN MODULES VOOR KENNIS EN VAARDIGHEDEN .....	14
5.3	ZELF ONTWIKKELEN OF UITBESTEDEN .....	14
5.4	VERWERFING VAN GEDRAGSCOMPETENTIES.....	15
6	CONCLUSIE .....	15
7	AANBEVELINGEN .....	16
	BIJLAGE 1: KENNISASPECTEN PER ACTOR .....	17
	BIJLAGE 2: VAARDIGHEIDASPECTEN PER ACTOR .....	18
	BIJLAGE 3: GEDRAGSCOMPETENTIES PER ROL.....	19
	BIJLAGE 4: GEHANTEERDE GEDRAGSCOMPETENTIES.....	20
	BIJLAGE 5: VOORSTEL NIEUWE KENNIS E-DEPOT INNOVATIEAGENDA ARCHIEVEN .....	30



## 1 Aanleiding

Het consortium van de Regionale Historische Centra en het Nationaal Archief heeft in haar visiedocument *e-Archief in ontwikkeling* een strategische doorkijk gegeven naar de periode 2009-2014. Hierbij zijn drie speerpunten benoemd:

1. digitale content;
2. nationale infrastructuur;
3. innovatie, kennisdeling en professionalisering.

Voortkomend uit speerpunt 3 is de volgende doelstelling neergelegd: Binnen 2 jaar is **een landelijke structuur opgezet voor innovatie, kennisdeling en professionalisering** in de archiefsector.

Op het visiedocument volgde het besluit van het Convent van de Algemene Rijksarchivaris en de directeurs van de RHC's d.d. 31 januari 2011 om over te gaan tot de voorbereiding van de implementatie van het e-depot en een werkagenda Voorbereiding Implementatie 2011-2012 op te stellen. Deze **implementatie betreft de inbedding van processen, techniek, kennis en procedures**. De werkagenda voor 2011-2012, die in het convent van 24 mei 2011 werd vastgesteld, omvatte vier opdrachten, alle gericht op de voorbereiding van de implementatie van het e-depot. Het gaat om:

1. werkprocessen en procedures;
2. architectuur;
3. metadata (toepassingsprofiel voor provincie, waterschappen en gemeente);
4. personeel en organisatie. 


Opdracht 4, personeel en organisatie, moest leiden tot aanbevelingen omtrent wijzigingen in functies, personeel en opleidingen die het gevolg zijn van de implementatie van het e-depot. De Werkgroep Voorbereiding Implementatie e-depot / sectie Personeel & Organisatie (P&O) heeft deze opdracht uitgewerkt, wat onder andere heeft geleid tot een **Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties** en het voorliggende **opleidingsplan**.

Het opleidingsplan is geen geïsoleerd resultaat; de leerdoelen van de verschillende opleidingsmodules sluiten aan op het genoemde **Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties**. Hierin is beschreven welke kennis, vaardigheden en **gedragscompetenties** voor de diverse rollen en actoren binnen de RHC's aanwezig dienen te zijn om de implementatie en gebruik van het e-depot succesvol te laten verlopen.

## 2 Inleiding

Voortkomend uit het voornemen voor de implementatie van een e-depot bij de RHC's wordt de noodzaak onderkend van planmatig opleiden om in te spelen op de opleidingsbehoefte van medewerkers en om de opgedane kennis en vaardigheden van de medewerkers in stand te houden.

Wat betekent het genoemde voornemen voor het zittende en toekomstige personeel? Over welke kennis, vaardigheden, **gedrags- en attitude-aspecten** beschikken medewerkers nu en over welke aspecten dienen zij op termijn te beschikken? Hoe groot is de discrepantie tussen die twee en kunnen we deze door middel van opleiden wegnemen?

Van belang is dat medewerkers in staat worden gesteld om zich de kennis, vaardigheden en gedrag ten aanzien van de ontwikkelingen rondom het e-depot eigen te maken. Het succes van een trainingsprogramma valt of staat niet alleen met een breed en goed uitge-  kt aanbod. Hiervoor is ook draagvlak nodig vanuit de organisatie. **Dit begint met bewustwording** rondom het thema en het besef dat we allemaal binnen de context van onze werkzaamheden digitale documenten creëren en beheren. Het opleidingsplan helpt medewerkers van RHC's bij deze bewustwording en biedt handvatten om zich te ontwikkelen.

Kennis van de veranderende en/of nieuwe taken en van de daarvoor benodigde competenties, vormen de grondslag voor een doelmatige organisatie, gelijkgestemde verwachtingen en een werkelijk ontwikkelingsbeleid. In de rollen/actoren (zie het genoemde handboek) vinden we de vertaling van de organisatieopdrachten terug, op individueel niveau. Door de gewenste

competenties bij de rol/actor en de eigen competenties van de medewerker te evalueren kunnen organisaties en medewerkers hun eigen ontwikkelingsplan maken t.a.v. het e-depot.

De sectie P&O zal in dit opleidingsplan aangeven op welke wijze de voor de invoering van het e-depot onderkende competenties ontwikkeld kunnen worden. Uitgangspunt is dat niet één grote opleiding wordt ontwikkeld, maar dat de opleiding modulair van opzet wordt. Op deze wijze kan voor elke individuele medewerker een opleiding worden samengesteld die nauw aansluit bij zijn of haar behoeften.

Verder geeft het plan een overzicht van reeds aanwezige opleidingen elders in het (archief)veld. Daar waar (een deel van) deze opleidingen aansluit bij de beschreven modules wordt dit aangegeven. Nader overleg over het mogelijke gebruik van deze modules (en de voorwaarden waaronder dit kan) dient in een latere fase te worden gevoerd.

De opleidingen in dit plan beperken zich, in navolging van de door de sectie Werkprocessen & Procedures (W&P) opgeleverde procesbeschrijvingen, tot de veranderingen binnen de processen verwerven, beheren en beschikbaarstellen.

### 3 Terminologie

In dit opleidingsplan wordt gebruik gemaakt van een aantal termen en bijbehorende definities zoals die ook voorkomen in het *Handboek Werkprocessen* van de sectie Werkprocessen & Procedures en het *Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties*. De definities van deze termen zijn als volgt:

#### Rolprofiel



**Het rolprofiel is gericht op de werkpraktijk.** In het rolprofiel staan de taken, verantwoordelijkheden en resultaten beschreven waarop een persoon in zijn dagelijks functioneren op kan worden aangesproken. Daarnaast zijn de competenties benoemd die nodig zijn of anders gezegd die bijdragen om het beoogde resultaat in de betreffende rol te kunnen behalen.

#### Actor

Een Actor betreft een logische clustering van taken en verantwoordelijkheden binnen een processtap. Een actor kan een specifieke functionaris (lees: medewerker) zijn, maar een medewerker kan ook de taken en verantwoordelijkheden van meerdere actoren uitvoeren. Het samenvoegen van actoren tot functies is een taak van de RHC's zelf.

#### Functie

Het samenstel van werkzaamheden door een medewerker te verrichten, oftewel: de taken en verantwoordelijkheden van één of meer actoren die tezamen worden uitgevoerd door een medewerker.

#### Rol

Met Rol wordt de aard en het niveau van een Actor in meer algemene termen worden aangeduid.

#### Competenties

Competentie is een verzamelnaam voor kennis, deskundigheid, gedragseigenschappen en vaardigheden die mensen geschikt maakt voor een functie.

#### Kennis

Door opleiding en/of ervaring verkregen kennis en inzicht nodig om de werkzaamheden uit te voeren.

#### Vaardigheden

Intellectuele en fysieke handelingen (en reacties) die een persoon op deskundige wijze uitvoert om een doel te bereiken (praktische, cognitieve, psychomotorische, interactieve en reactieve vaardigheden).

#### Gedragcompetenties

Verzameling van gedragingen die specifiek en observeerbaar zijn en die op een logische en

betrouwbare manier aan deze gedragscompetentie kunnen worden gekoppeld.

## 4 Opleiden voor de toekomst

### 4.1 Kennis, vaardigheden en gedrag

Een competentie is wat iemand goed kan. Het is een (soms latent) vermogen dat effectief is in een (bepaalde) taak- of probleemsituatie op een wijze die waarneembaar is.<sup>1</sup>

Competenties maken het mogelijk om met de kennis, vaardigheden en gedrag die verkregen zijn door het volgen van (vak)opleidingen, succesvol te handelen in een bepaalde rol.

Bij het opzetten van de opleidingsmodules en het bepalen van de leerdoelen dient daarom altijd van te voren vastgesteld te worden wat een medewerker moet *kennen, kunnen en zijn* na afronding van een specifieke module. Door te kijken naar de leerdoelen, in combinatie met de competenties die een medewerker al beheerst, kan worden afgewogen welke modules aansluiten op de behoefte tot ontwikkeling of verandering.

Competentieontwikkeling komt niet alleen tot stand door training en opleiding. Ook de organisatiestructuur, vormen van samenwerking binnen de organisatie, het loopbaanbeleid en mogelijkheden voor bijvoorbeeld coaching hebben invloed. De ontwikkeling van competenties vindt vaak plaats binnen het werk. Wanneer medewerkers nieuwe rollen of taken gaan uitvoeren, worden zij uitgedaagd om onderwerpen vanuit andere invalshoeken te bekijken.

De nieuwe of gewijzigde rollen en verantwoordelijkheden die door implementatie van het e-depot ontstaan, zijn inmiddels vastgelegd. Daarop aansluitend is bij het beschrijven van de opleidingsmodules rekening gehouden met de volgende uitgangspunten<sup>2</sup>:

- leren doe je je hele leven,
- leren en werken zijn geïntegreerd,
- iedereen is leerling en iedereen is trainer,
- leren doe je samen met collega's.

### 4.2 Modulaire opzet

Omdat voorkennis en te verwerven competenties enorm uiteen kunnen lopen is er behoefte aan een modulaire opzet van het opleidingstraject. Daardoor ontstaat er een gelaagdheid in de voorgestelde modules, zodat per persoon het juiste in- en uitstapniveau kan worden bepaald.

Gestart is met de oplevering van het ontwerp voor een introductiemodule ('introdag') als eerste echte kennismaking met het e-depot. De introductiemodule heeft tot doel de bewustwording en het draagvlak onder alle RHC-medewerkers te bevorderen. In het voorjaar 2013 zal de introductiemodule worden ontwikkeld, waarna de module in alle RHC's zal worden gegeven. Zie voor een beknopte beschrijving paragraaf 4.3.

Het totaal van benodigde competenties wordt beschreven in paragraaf 4.4. Deze competenties vormen het uitgangspunt voor de inhoud van de basis- en de verdiepingsmodules. Hierin kan een aantal te verwerven competenties worden gecombineerd tot logische modules. Hierbij moet een module worden gezien als een opleidingseenheid waarbinnen één of meerdere (aspecten van) competenties worden behandeld. Een module kan bestaan uit een les van twee uur, maar ook uit een cursus van meerdere dagdelen.

De basismodule is bedoeld voor alle medewerkers van een RHC die op enige wijze met het e-depot of het beheer van digitale informatieobjecten te maken krijgen, om hen nieuwe kennis en een andere houding ten aanzien van de ontwikkelingen rondom implementatie van het e-depot te laten eigen maken.

Aanvullend zullen specifieke modules nodig zijn voor medewerkers die nieuwe taken gaan uitvoeren. Deze categorie kan worden verdeeld in:

---

<sup>1</sup> Uit: *Leren veranderen*; Een handboek voor de veranderkundige; Caluwé, L. de, Vermaak, H.; 2006

<sup>2</sup> Deze uitgangspunten zijn ook gehanteerd bij de ontwikkeling van het dNA-trainingsprogramma Nationaal Archief

- trainingen waarin kennis en vaardigheden van een bepaald aspect van het e-depot worden opgedaan;
- hands-on trainingen; vaardigheden in het bedienen van nieuwe applicaties. Deze trainingen worden ontwikkeld en verzorgd door de aanbieder van de e-depot functionaliteit en worden derhalve niet in dit opleidingsplan beschreven.

Per specialisatiemodule wordt een specifiek onderwerp behandeld of wordt een specifieke competentie ontwikkeld. Voor het volgen van een verdiepingsmodule wordt de kennis van de basistraining als bekend beschouwd.

Bovenop een specialisatiemodule kan waar nodig nog een module voor verdere specialisatie worden geplaatst, voor opdoen van zeer uitgebreide kennis of het ontwikkelen van heel ingewikkelde vaardigheden.

Aan de hand van de rolbeschrijvingen en te ontwikkelen gedragscompetenties, kennis en vaardigheden kan per medewerker een keuze worden gemaakt uit de beschikbare modules. Het in- en uitstroomniveau wordt bepaald door opleiding, ervaring en behoefte.

Hieronder wordt schematisch weergegeven hoe de opzet van het opleidingsprogramma eruit ziet.

Introductiemodule ('introdag')			
Basismodule			
Specialisatiemodule	Specialisatiemodule	Specialisatiemodule	Hands-on (door aanbieder E-depot)
Verdere specialisatie	Verdere specialisatie	Verdere specialisatie	

In de volgende paragrafen wordt nader invulling gegeven aan dit schema.

#### 4.3 Introductiemodule

De introdag heeft als doel een startpunt te zijn van een proces, om RHC-medewerkers de juiste houding te laten ontwikkelen om vol goede moed en met enthousiasme te werken aan een toekomst waarin digitaal archief, het e-depot en digitaal werken een belangrijke rol zullen spelen in de werkzaamheden van alledag.

De introdag focust derhalve op:

- Bewustwording;
- Urgentiegevoel;
- Saamhorigheid;
- Enthousiasme;
- Toekomstgerichtheid.

**Nog maar bij weinig collega's leeft een duidelijk urgentiegevoel ten aanzien van het e-depot.** Zo'n gevoel moet ook groeien - te beginnen bij bewustwording - en de introdag zal een extra zetje geven.

Daarnaast heeft de introdag de intentie om een positieve golfbeweging in gang te zetten onder RHC-medewerkers: de ontwikkeling en implementatie van het e-depot is bij uitstek een project dat alle RHC's verbindt. Een gevoel van saamhorigheid onder alle - zeker bij de direct betrokken - medewerkers is onontbeerlijk voor het welslagen van dit project en vooral voor de toekomstige, voortdurende samenwerking die daaruit voortvloeit.



Met nadruk is dit ook een project dat zich op de toekomst richt, iets nieuws en spannends. De introdag hoopt daarvoor bij iedereen enthousiasme te ontlokken.

Natuurlijk zullen de bovenstaande doelstellingen nooit volledig kunnen worden bereikt na het bijwonen van de introdag. Maar het programma daarvan biedt wél een aanzet tot verdere initiatieven en opleiding, dus het startpunt van waaruit verder gewerkt kan worden.

#### 4.4 Te ontwikkelen competenties

De sectie P&O heeft een aantal matrices opgesteld, die inzicht geven in de gewijzigde/nieuwe rollen met hun taken en de te ontwikkelen competenties voor deze rollen. Deze matrices zijn uitgebreid beschreven in het *Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties*. De voor de opleidingen relevantste zijn als bijlage 1, 2 en 3 toegevoegd aan dit opleidingsplan.

##### 4.4.1 Kennis en vaardigheden

Uit het *Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties* blijken de volgende kennis en vaardigheden een rol te spelen bij het e-depot:

Kennen:	Kunnen:
<ol style="list-style-type: none"><li>1. het e-depot proces</li><li>2. beheer digitale informatieobjecten</li><li>3. de indelingsstructuur van het e-archief</li><li>4. records continuümmodel en de gevolgen ervan</li><li>5. digitale structuren en dragers</li><li>6. metadatering</li><li>7. overdrachtsprotocollen</li><li>8. veiligheidsaspecten</li><li>9. converteren van bestanden</li><li>10. koppelen van bestanden/databases</li><li>11. (wets)kennis omtrent openbaarheid van (jonge) informatie</li><li>12. bewerken van een e-archief</li><li>13. bewaren en completeren van een e-archief</li><li>14. het autoriseren van toegangen</li><li>15. onderzoek in digitaal archief</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. analyseren van digitale structuren en dragers</li><li>2. toepassen van overdrachtsprotocollen</li><li>3. toepassen van veiligheidsprocedures en voorschriften (technisch &amp; intellectueel)</li><li>4. converteren van bestanden</li><li>5. koppelen van digitale databases</li><li>6. digitaal bewerken van een e-archief</li><li>7. digitaal bewaren en completeren van een e-archief</li><li>8. maken van digitale uitvoeren</li><li>9. inrichten van toegangen</li><li>10. zoeken van informatie in digitaal archief</li></ol>

Logischerwijs is er een duidelijke relatie tussen de benodigde kennis en vaardigheden. Zo dient een medewerker conservering kennis te hebben van digitale structuren en dragers, en dient deze de digitale structuren ook te kunnen analyseren. Hoewel dit niet altijd één op één het geval is, is er in dit plan voor gekozen om geen aparte theoretische en praktische modules te benoemen. Het gros van de beschreven modules zal dan ook bestaan uit een kennis- en een vaardighedencomponent.

Wat opvalt aan de tabellen in de bijlagen is dat actoren in een bepaald werkgebied onafhankelijk van hun rol (specialist A of specialist B) vaak dezelfde kennis en vaardigheden dienen te hebben. De rol die deze actor heeft, geeft daarbij het niveau of de diepgang van de kennis aan. Dit pleit er voor om specialisten en medewerkers (niveau A en B) in basis gezamenlijk op te leiden. Voor de specialisten A kan een verdiepingsmodule worden ontwikkeld. Indien het om een beperkte hoeveelheid kennis en/of vaardigheden gaat (die in minder dan b.v. 2 uur te behandelen is), kan de verdiepingsmodule aansluitend aan de basismodule gegeven worden. Als het om een grotere hoeveelheid kennis en/of vaardigheden gaat, ligt een aparte dag of dagdeel meer voor de hand.

Bovenstaande sluit goed aan bij de in paragraaf 4.2 voorgestelde modulaire opzet en leidt tot de volgende indeling in modules:

### *Algemene basismodule*

De algemene basismodule vormt de inhoudelijke introductie tot het e-depot. Waar de introductiemodule zich vooral richt op het creëren van bewustwording, enthousiasme en een gevoel voor urgentie, dient de algemene basismodule voor het opdoen van kennis die onontbeerlijk is voor het werken met het e-depot. Deze module is bedoeld voor alle medewerkers die op enigerlei wijze te maken krijgen met het e-depot.

In deze module wordt kennis opgedaan over het e-depot proces, het beheer van digitale informatieobjecten in zijn algemeenheid, de indelingsstructuur van het e-archief en het records continuümmodel en de gevolgen daarvan (nr. 1 t/m 4 uit de linkerrij van bovenstaande tabel).

### *Specialisatie- en verdiepingsmodules*

De specialisatie- en verdiepingsmodules richten zich op de afzonderlijke aspecten van het e-depot en zijn een vervolg op de algemene basismodule. De specialisatiemodules zijn een eerste kennismaking met het betreffende aspect, en richten zich vrijwel altijd op de ontwikkeling van zowel kennis als vaardigheden. De verdiepingsmodules gaan verder waar de specialisatiemodules stoppen. Het gaat dan om kennis en vaardigheden die de specialist A wel en de specialist B niet nodig heeft.

Voor de volgende onderwerpen is een specialisatie- en verdiepingsmodule nodig (de overige aspecten uit de tabel):

- digitale structuren en dragers (kennis en vaardigheden)
- metadatering (alleen kennis)
- overdrachtsprotocollen (kennis en vaardigheden)
- veiligheidsaspecten (kennis en vaardigheden)
- converteren van bestanden (kennis en vaardigheden)
- koppelen van bestanden/databases (kennis en vaardigheden)
- (wets)kennis omtrent openbaarheid van (jonge) informatie (kennis)
- bewerken van een e-archief (kennis en vaardigheden)
- bewaren en completeren van een e-archief (kennis en vaardigheden)
- autoriseren van toegangen (kennis)
- maken van digitale uitvoeren (vaardigheden)
- inrichten van toegangen (kennis en vaardigheden)
- onderzoek in digitaal archief (kennis en vaardigheden)

Voor het bepalen wie welke kennis en vaardigheden moeten ontwikkelen kunnen de tabellen in bijlage 1 en 2 dienen. Hierin is per actor aangegeven welke kennis en vaardigheden nodig zijn. Door per medewerkers (per actor) vast te stellen welke kennis en vaardigheden reeds aanwezig zijn, is eenvoudig te bepalen waar de discrepanties zich bevinden. Het vaststellen van (het niveau van) de huidige kennis en vaardigheden kan het best door de medewerker zelf worden gedaan, zo nodig in samenspraak met de leidinggevende.

### **4.4.2 Gedragscompetenties**

In het *Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties* is een vijftal gedragscompetenties benoemd dat van groot belang is bij het omgaan met de veranderingen waar de RHC's voor staan. De implementatie van het e-depot vraagt niet alleen om inhoudelijk nieuwe of gewijzigde competenties (zoals kennis en vaardigheden), maar ook om de juiste gedragingen om de veranderingen aan te kunnen en zelf in goede banen te kunnen leiden. De benoemde gedragscompetenties zijn:

*Aanpassingsvermogen:* Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

*Integraal werken:* De eigen bijdrage afstemmen op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en beleidsterreinen.

*Leervermogen:* Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.

*Organisatiesensitiviteit:* Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

**Voortgangscontrolle:** Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, als ook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

Het ontwikkelen van gedragscompetenties vergt meer dan alleen een opleiding. Naast een goede theoretische achtergrond, spelen oefening, ervaring en coaching een grote rol. Gedragscompetenties worden met name ontwikkeld op de werkplek, ondersteund door collega's en leidinggevende(n). Waar nodig is de inzet van een externe coach te overwegen. Ook hierbij kan dus een zekere gelaagdheid / modulariteit worden aangebracht: starten met een training waarin theorie en oefening aan bod komen, waarna bij terugkomst op de werkvloer feedback van de collega's en eventueel een professionele coach het veranderingstraject verder ondersteunen.

Startpunt bij de ontwikkeling van gedragscompetenties is het vaststellen van de uitgangspositie. Dit kan, in tegenstelling tot het bepalen van het instapniveau voor kennis en vaardigheden, niet door de medewerker zelf worden gedaan. Een 360° feedback of een (professioneel) competentie-assessment kunnen wel een goede basis vormen.

Niet alleen de uitgangspositie kan per medewerker verschillen, afhankelijk van de rol van de medewerkers zal ook het gewenste niveau van competentiebeheersing verschillen. Bij de gedragscompetenties worden drie ontwikkelfasen onderkend, die in bijlage 4 uitgebreid beschreven zijn. Ook dit pleit voor een gelaagdheid in competentieontwikkeling; afhankelijk van de gewenste ontwikkelfase kan na de training met theorie en oefening een meer of minder langdurig traject op de werkvloer plaatsvinden.

## 5 Opleidingen

### 5.1 Bestaande opleidingen voor kennis en vaardigheden

Geheel opnieuw het wiel uitvinden hoeft gelukkig niet. Er is namelijk al het een en ander aan opleidingen op het gebied van digitaal archief, e-depot en digitaal werken ontwikkeld, voornamelijk door archieforganisaties die al verder zijn met de implementatie van een e-depot dan de RHC's. In deze paragraaf worden instructiemateriaal, presentaties, cursussen, workshops en trainingen beschreven die mogelijk ook kunnen worden ingezet voor de opleiding van de medewerkers van de RHC's.

Voor een inventarisatie van het huidige aanbod is onder andere gebruikgemaakt van enkele algemene overzichten van opleidingen op het gebied van archief en documentaire informatie<sup>3</sup>.

Allereerst volgt een beschrijving van de diverse bestaande opleidings- en trainingsinitiatieven. Daarna worden deze in een tabel gematcht met de benodigde opleiding, zodat tot slot duidelijk wordt wat er nog extra ontwikkeld zou moeten worden aan modules.

#### 5.1.1 Nationaal Archief

##### Beschrijving

Het Nationaal Archief heeft in het kader van het project dNA ("Digitaal Nationaal Archief") in 2009/2010 een eigen trainingsprogramma ("Ontdek je DNA") van basismodules ontwikkeld, dat bestaat uit:

- **BASAR niveau 1 en 2:** introductiemodules die ingaan op wat archieven zijn en waarin ze verschillen van andere informatiebronnen, zoals boeken. Wat voor doel dienen archieven en

---

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld de *groslijst archiefopleidingen* opgesteld door Erfgoed Nederland in 2010, en Jeroen Jonkers, 'Opleidingen op het terrein van documentaire informatievoorziening', *Od* #7/8 (juli/augustus 2012) 12-21 ([http://api.ning.com/files/oO-cDtPuUUqpts6BiMX2CvCQphOHyojqmAfrL3y4yubH86ssvW-KPeZXFoBAeo0MRRdvLusL\\*smWH77Lz9x5NXOm2iOTnqaS/Opleidingenoverzichtjuliaugustus2012Od.pdf](http://api.ning.com/files/oO-cDtPuUUqpts6BiMX2CvCQphOHyojqmAfrL3y4yubH86ssvW-KPeZXFoBAeo0MRRdvLusL*smWH77Lz9x5NXOm2iOTnqaS/Opleidingenoverzichtjuliaugustus2012Od.pdf))

waarom zou je ze bewaren? Hoe ziet het archiefveld eruit, wat zijn nieuwe ontwikkelingen op het gebied van standaarden en welke wet- en regelgeving is relevant? De beide BASAR-modules hebben veel weg van een cursus archivistiek voor niet-archivarissen.

- *e-Context niveau 1 en 2*: introductie op nieuwe ontwikkelingen waarmee het archief te maken krijgt, nieuwe technologie, de toepassing daarvan en de consequenties voor e-overheid en -cultuur. **Behandeld wordt o.a. het feit dat de grenzen van overdracht vervagen en wat dit betekent voor de organisatie en de medewerkers, veranderingen in het records continuüm dus. De beide e-Context-modules hebben op bepaalde punten iets weg van een uitgebreide cursus 23 Archiefdingen (welke cursus trouwens ook deel uitmaakte van het dDNA-programma), maar dan breder en dieper van opzet.**

In het kader van het voorliggende opleidingsplan zijn echter vooral de beide DOP-cursussen (Digitale Objecten en Processen) van belang:

- *DOP niveau 1*: basiscursus die tot doel heeft om de cursisten kennis bij te brengen over digitale objecten, dragers, bestandsformaten en hen vaardigheden aan te leren in het omgaan met digitaal materiaal. Tevens is een expliciet leerdoel om de cursisten bewust te maken van hun eigen rol en verantwoordelijkheid in het proces van digitaal werken en werken met digitaal materiaal. Inhoud van de lessen:
  - verschillen tussen analoog en digitaal (papier versus enen en nullen);
  - soorten fysieke dragers (welke zijn er, hoe herken je ze en wat zijn de kenmerken?) en de rol daarvan;
  - wijze waarop digitale informatie wordt 'gecodeerd';
  - bestandsformaten (open versus gesloten);
  - probleem van digitale duurzaamheid en mogelijke bewaarstrategieën;
  - hoe om te gaan met fysieke dragers in de depots.
- *DOP niveau 2*: introductie op het beheren, bewaren en beschikbaarstellen van digitale objecten/archiefbescheiden. Wat zijn de consequenties voor de werkprocessen? Andere onderwerpen zijn metadata, digitaal depot, digitaal bewaren en presenteren van informatie. Ook de hybride omgeving (papier en digitaal naast elkaar) komt aan de orde.

Voor de cursussen (beide DOP-cursussen beslaan een aantal dagdelen) zijn modulehandleidingen beschikbaar waarin de lesonderwerpen zijn gespecificeerd en waarin ook op bijvoorbeeld werkvormen, opdrachten en studiebelasting wordt ingegaan. De ene handleiding is meer uitgewerkt dan de andere, waarschijnlijk ook afhankelijk van de betrokken docent. Ook zijn PowerPoint-presentaties beschikbaar.

Voor de cursussen was een online leeromgeving via Moodle beschikbaar, die helaas inmiddels offline is gezet.

#### Doelgroep

De basiscursus (DOP 1) is gericht op uitvoerende medewerkers, zoals medewerkers fysiek beheer, secretaressen en archiefassistenten. Gezien de onderwerpen en werkvormen/opdrachten is de cursus echter voor méér medewerkers interessant. De tweede cursus (DOP 2) is gericht op de inhoudelijke medewerkers, en gaat dan ook dieper in op zaken als beleid en processen rond het digitaal depot.

#### Potentie

De modules van het Nationaal Archief lijken een beproefd recept te zijn, die hun waarde binnen het trainingsprogramma van het archief inmiddels hebben bewezen. Door de compleetheid van het aanbod, waaronder modulebeschrijvingen, presentaties en opdrachten, is de potentie hoog als basis voor doorontwikkeling.

### 5.1.2 Stadsarchief Rotterdam

#### Beschrijving

In Rotterdam vond scholing/training vooral plaats binnen het project op het vlak van de gebruikte software (Atlantis 5) en minder op het vlak van SDB/e-depot en digitale acquisitie. Specifieke opleidingen per medewerker werden in planningsafspraken met het afdelingshoofd vastgelegd.

Er is geen (algemeen) opleidingsmateriaal ontwikkeld, alhoewel samen met Peter Horsman (Archiefschool) wel is gewerkt aan een masterclass. Mogelijk is dit binnen UvA/HvA verder opgepakt; hiervan is echter niets bekend.

In het implementatietraject zou instructiemateriaal worden geschreven. Contactpersonen hiervoor zijn Ronald Rommelse en Mies Langelaar van het stadsarchief.

Ondanks de afwezigheid van concreet opleidingsmateriaal, is er in Rotterdam wel veel expertise opgebouwd. Deels is dit rudimentair opgeschreven, veel ervan ligt ook vast in presentaties die op verschillende plekken zijn gegeven. En ook in het 'archiefschoolschrift' van Peter Horsman en René Spork. Die kennis is, volgens voormalig projectleider Jan Kuipers, zeker te gebruiken als er opleidingsmateriaal moet worden gemaakt.

#### Potentie

Als basis voor opleidingsmateriaal vooralsnog laag, alhoewel contact kan worden gehouden met Ronald Rommelse en Mies Langelaar om in de gaten te houden hoe de ontwikkeling van concreet opleidingsmateriaal (waarschijnlijk specifiek instructiemateriaal) vordert. Als bron van expertise is de potentie hoog.

### 5.1.3 Stadsarchief Amsterdam

#### Beschrijving

In Amsterdam wordt sinds 2012 een lespakket ontwikkeld voor de eigen medewerkers met als doel het kennisoniveau breed te vergroten.

Op dit moment zijn beschikbaar:

- Een algemene les over data en metadata, met daarin speciale aandacht voor verschillen tussen de analoge en digitale werkelijkheid, bijvoorbeeld op het vlak van inhoud, structuur en vorm van data, van dragers en het beschikbaarstellen van data. Daarnaast is er aandacht voor de verschillende vormen van metadata.
- Een inleidende les op digitale duurzaamheid, met daarin een begrippenkader (authenticiteit en het waarborgen daarvan, integriteit en het bewaken daarvan, duurzaamheid, digitale informatie en risico's) en gaat in op de belangrijkste vraagstukken rondom bitstream preserving (opslag, risico's en oplossingen, migratie, checksums etcetera) en logische preserving (risico's en oplossingen, conversie en emulatie).
- Een workshop over grootschalige digitalisering.

Voor het lespakket geldt dat uitgebreide PowerPoint-presentaties beschikbaar zijn, maar de bijbehorende teksten zijn niet helemaal uitgeschreven. De lesmethode is vooral gebaseerd op korte uitleg en daarna veel discussie met de groep.

#### Doelgroep

Volgens contactpersoon Marc Holtman behandelen de lessen de problematiek breed maar gaan ze nergens zo diep dat meer dan gemiddelde technische kennis is vereist; het lespakket is vooral een introductie.

Voor een deel worden specifieke zaken voor Stadsarchief Amsterdam behandeld, maar het grootste deel betreft algemene onderwerpen. De les over data en metadata is een verdieping van onderwerpen die ook tijdens de introdag aan de orde komen. De les over digitale duurzaamheid is eveneens een verdieping en bovendien een introductie op verdere thema's. De voorbeelden in beide lessen zijn deels Amsterdams, maar grotendeels breed te gebruiken.

### Potentie

Als basis voor algemeen, inleidend opleidingsmateriaal hoog.

Stadsarchief Amsterdam is bovendien zeker bereid om het lespakket te delen. De vorm daarvan is bespreekbaar. De lessen worden ook zodanig opgezet dat delen of uitzetten van het lespakket op andere plekken mogelijk is. De inhoud van bijvoorbeeld de PowerPoint-presentaties leent zich daar uitstekend toe.

#### 5.1.4 JustID

##### Beschrijving

Wat betreft opleidingen op het vlak van e-depot is JustID bezig met het vormgeven aan een elektronische leeromgeving, waarvoor inmiddels software is aangekocht. Deze leeromgeving is echter nog in ontwikkeling en hij is nog niet in gebruik. Cursussen voor de leeromgeving moeten vervolgens nog door JustID zelf worden ingevuld en ingericht.

##### Doelgroep

De cursussen waar JustID zich in eerste instantie op richt, zijn praktisch van aard, maar specifiek gericht op het leren omgaan met het specifieke e-depot van JustID. Het uiteindelijke doel is om ook een cursus te ontwikkelen met algemene kennis over alles wat er bij een e-depot en digitaal werken komt kijken. Hier is JustID echter voorlopig nog niet aan toe.

### Potentie



**Ze**er laag, alhoewel contact gehouden kan worden om in de gaten te houden hoe de ontwikkeling van de elektronische leeromgeving en cursussen vorderen.

#### 5.1.5 Archiefschool

##### Beschrijving

De Archiefschool biedt een specifieke cursus aan die aansluit bij het onderwerp digitaal archief, e-depot en digitaal werken, namelijk de cursus *Digitaal Depot*. In deze cursus wordt de problematiek benaderd vanuit de risico's die een organisatie loopt wanneer duurzaamheid van haar digitale documenten niet afdoende geregeld is. Een oplossing zou kunnen zijn de inrichting van een digitaal depot. Maar hoe doe je dat? Wat is het precies, welke eisen moet je eraan stellen, wat moet je regelen, welke oplossingen zijn er? Enzovoort.

De cursus is gebaseerd op *learning by doing*. De deelnemers stellen een op de eigen organisatie toegesneden lijst op van risico's en acties die de organisatie moet nemen om de risico's weg te nemen of te minimaliseren. Cursusdagen hebben de vorm van workshops, waarin de deelnemers aan de eigen casus werken, op de vierde dag worden instellingen bezocht die bezig zijn met de implementatie van een digitaal depot, op de vijfde dag volgen presentaties van de resultaten van alle casussen.

##### Doelgroep

De doelgroep is erg specifiek en bestaat uit leidinggevendenden in archiefdiensten, maar ook andere medewerkers en ict-deskundigen die een actieve rol vervullen bij de beleidsbepaling op het gebied van digitaal depot.

### Potentie

Inpassing van deze cursus in een breed opleidingsplan voor de implementatie van het e-depot bij Nationaal Archief en RHC's lijkt lastig, omdat de cursus *Digitaal Depot* van de Archiefschool aan die fase vooraf lijkt te gaan. Voor individuele medewerkers van organisaties kan de potentie echter hoog zijn, om onder deskundige begeleiding inzicht te krijgen in en te werken aan de specifieke, eigen problematiek.

De cursus kan niet zonder meer als bouwsteen worden gebruikt voor nieuw te ontwikkelen opleidingsmateriaal. Niet alleen is er vanwege de opzet van de cursus niet echt sprake van 'materiaal', maar ook wordt de cursus normaliter betaald aangeboden door de Archiefschool.

### 5.1.6 Commerciële aanbieders

#### Beschrijving en doelgroep

Veel commerciële aanbieders hebben ook cursussen en opleidingen ontwikkeld die raakvlakken hebben met het opleidingsaanbod waar wij naar zoeken. Vanuit algemene opleidingsoverzichten en na het surfen langs vele websites blijkt dat veel van het commerciële aanbod - van eendaagse trainingen over metadata tot meerdaagse cursussen over digitaal duurzaam archiveren - als doelgroep duidelijk leidinggevendenden/medewerkers heeft, die werkzaam zijn in de documentaire informatievoorziening en daaraan gerelateerde ict-functies (al worden meestal ook "archivarissen" als doelgroep genoemd). Veel aanbod betreft bijvoorbeeld digitaal zaakgericht werken, records management, digitale dossiervorming en PDF/A als oplossing voor de toekomst.

#### Potentie

De meerwaarde bovenop het reeds beschreven aanbod lijkt in ieder geval op het eerste gezicht (informatie van websites en uit overzichten) niet of in potentie slechts gering aanwezig.

Omdat het hier bovendien commercieel aanbod betreft, ligt het niet voor de hand om hier dieper in te gaan op de inhoud en potentie van het aanbod als basis voor (eigen) doorontwikkeling.

### 5.1.7 Matching benodigde modules met bestaande modules

In het voorgaande overzicht zijn bestaande opleidingen en bestaand opleidingsmateriaal beschreven. Samenvattend is ook steeds aangegeven welke potentie (bruikbaarheid) dit materiaal heeft als basis voor opleidingsmateriaal met het oog op het voorliggende opleidingsplan. In de volgende tabel wordt deze potentie voor het materiaal van Nationaal Archief en Stadsarchief Amsterdam (de organisaties met het meest concrete materiaal en de hoogste potentie) gekoppeld aan de specifieke specialisatiemodules zoals benoemd in paragraaf 4.4.1. Omdat voor deze modules nog niet bekend is hoeveel lesuren deze zullen beslaan, is deze variabele ook in de tabel niet meegenomen.

Voor de algemene basismodule biedt het materiaal van zowel Nationaal Archief als Stadsarchief Amsterdam voldoende bouwstenen.

	Nationaal Archief		Stadsarchief Amsterdam	
	DOP niveau 1	DOP niveau 2	Les data en metadata	Les digitale duurzaamheid
Digitale structuren en dragers	++	+	++	+
Metadatering		+	++	
Overdrachtsprotocollen		+		+
Veiligheidsaspecten	+		+	+
Converteren van bestanden	++			+
Koppelen van bestanden/databases		+		
(wets)kennis omtrent openbaarheid van (jonge) informatie				
Bewerken van een e-archief		+		
Bewaren en completeren van een e-archief	+	++		++
Autoriseren van toegangen				
Maken digitale uitvoeren				
Inrichten van toegangen		+	+	
Onderzoek in digitaal archief			+	

De bovenstaande tabel moet worden gezien als een indicatie. Het is namelijk lastig om het concrete, bestaande opleidingsmateriaal (vaak een *work in progress*) inzake bruikbaarheid precies te toetsen aan de benodigde modules, die immers gebaseerd zijn op meer abstracte kennis- en vaardigheidsaspecten, gekoppeld aan rollen en actoren.

Met bovenstaande indicatie als graadmeter kan in een vervolgfase, tijdens de daadwerkelijke (door)ontwikkeling van modules, door de ontwikkelaars definitief worden beoordeeld welk bestaand materiaal al dan niet geheel of gedeeltelijk bruikbaar is.

Aangetekend dient te worden dat in elk geval de DOP trainingen modulair van opzet zijn. Of en in hoeverre dit bij de lessen van het Stadsarchief Amsterdam het geval is, is op dit moment niet duidelijk.

## 5.2 Nieuw te ontwikkelen modules voor kennis en vaardigheden

Zoals blijkt uit de paragraaf hiervoor worden slechts drie kennis- en vaardigheidsaspecten in het geheel niet behandeld in de bestaande opleidingen.

Voor het *maken van digitale uitvoeren* geldt dat deze vaardigheid grote raakvlakken heeft met *zoeken van informatie in digitaal archief*. In elk geval zijn dezelfde actoren ermee belast. Het ligt dan ook voor de hand om het maken van digitale uitvoeren toe te voegen aan de bestaande (en toch nog om te vormen) module waarin het zoeken van informatie in digitaal archief aan de orde komt.

Dit geldt voor *autoriseren van toegangen* en *inrichten van toegangen*. Ook hierbij zijn dezelfde actoren betrokken en zou het autoriseren van toegangen logischerwijze kunnen worden toegevoegd aan de module die het inrichten van toegangen behandelt.

Diepgaande (*wets*)kennis omtrent openbaarheid van (*jonge*) informatie is alleen van belang voor de specialist openbaarheid. Omdat het hierbij gaat om zeer specialistische kennis voor een doelgroep die beperkt is in omvang, ligt het voor de hand hiervoor geen module te (laten) ontwikkelen, maar gebruik te maken van het (commerciële) aanbod op dit gebied. Gedacht kan worden aan aanbod van de faculteit rechtswetenschappen van diverse universiteiten.

## 5.3 Zelf ontwikkelen of uitbesteden

Bij het ontwikkelen en verzorgen van opleidingen en trainingen speelt de keuze zelf doen of uitbesteden een belangrijke rol. Deze keuze is van diverse factoren afhankelijk. We noemen:

- Betreft het hele specifieke kennis, inzichten en vaardigheden die centraal staan, of meer algemene? Anders gezegd: is de opleidingsvraag bijzonder voor jouw instelling? Of hebben andere instellingen in jouw werkveld dezelfde vraag? In het eerste geval kan zelf doen beter zijn, in het tweede geval uitbesteden.
- Welke middelen zijn beschikbaar voor de ontwikkeling van het opleidingsaanbod? En welke voor het uitvoeren daarvan? Is er slechts gering budget, maar zijn er wel manuren vrij te maken, dan ligt zelf doen voor de hand. Indien andersom het geval is, dan ligt uitbesteden meer voor de hand. Natuurlijk telt bij zelf doen ook de kwaliteit van de betrokken mensen mee; zijn dit mensen met voldoende kennis en educatieve vaardigheden?
- Moet het eenmaal ontwikkelde aanbod gecontinueerd aangeboden en dientengevolge ook onderhouden worden? Of gaat het slechts om eenmalige opleidingen/trainingen? In het eerste geval lijkt het logisch om de opleidingen/trainingen toch tenminste na ontwikkeling onder te brengen bij een professionele aanbieder daarvan, waarbij organisaties mogelijk de voorkeur verdienen boven freelancers (vanwege de geringere garantie op continuïteit in hun werkzaamheden). Voor eenmalige opleidingstrajecten, waarbij verder beheer niet noodzakelijk of nodig is, kan zelf doen prima volstaan.

In het geval van het e-depot gaat het om specifieke opleidingen, maar wel opleidingen waar veel organisaties mee uit de voeten kunnen. Afhankelijk van de kosten voor ontwikkelen/verzorgen kan bekeken worden in hoeverre er budget/manuren beschikbaar zijn voor uitbesteden en/of geheel of



gedeeltelijk zelf doen. Hierbij is het van belang de ontwikkelaars/docenten van het basismateriaal erbij te betrekken.

Het is daarnaast ook van belang dat het aanbod onderhouden blijft, al is het maar omdat er een flinke tijdsperiode zal zitten tussen het opleiden van de eerste en de laatste medewerkers van alle RHC's. Wordt gekozen voor uitbesteden, dan zijn hierover afspraken te maken met de aanbieder. Worden de opleidingen/trainingen in eigen beheer ontwikkeld, dan kan mogelijk worden gekozen voor het gezamenlijk beheer van de opleidingen binnen een sectorinstituut, zoals BRAIN<sup>4</sup>, of door de gezamenlijke RHC's en Nationaal Archief. Ook kan mogelijk alsnog een beroep worden gedaan op bijvoorbeeld de Archiefschool of een commerciële aanbieder als VHIC.

Naast bovenstaande argumenten is het de vraag of de ontwikkelaars van de bestaande opleidingen (Nationaal Archief en Stadsarchief Amsterdam) zullen instemming van hergebruik van hun materiaal als dit door een commerciële partij wordt gedaan. Aan de andere kant kan deze partij wellicht zorg dragen voor het beheer en onderhoud van het materiaal, iets waar ook deze beide organisaties bij gebaat kunnen zijn.

#### **5.4 Verwerving van gedragscompetenties**

De benodigde gedragscompetenties zoals benoemd in paragraaf 4.4.2 komen in de bestaande trainingen nauwelijks aan bod. Dat is ook niet verwonderlijk, want deze zijn vanuit hun aard vooral gericht op het opdoen van kennis en vaardigheden.

Voor aanleren van nieuw of aangepast gedrag is het onvoldoende een training te volgen. Intensieve begeleiding op de werkplek (door collega's of een professional) is van cruciaal belang voor het al dan niet internaliseren van het nieuwe gedrag. Daarnaast zijn de competenties zo algemeen van aard dat hiervoor niet overwogen hoeft te worden een training in eigen beheer te (laten) ontwikkelen.

Er zijn veel (commerciële) organisaties gespecialiseerd in het begeleiden van gedragsveranderingen. Het is zinvol een dergelijke organisatie in te huren voor dit veranderingstraject.

### **6 Conclusie**

Uit bovenstaande blijkt dat voor veel van de benodigde opleidingsmodules materiaal beschikbaar is bij andere archieven. Met name het materiaal van het Nationaal Archief en het Stadsarchief Amsterdam lijkt veel potentie te hebben voor hergebruik bij de RHC's. Dit materiaal moet echter wel formeel worden overgenomen van de organisaties die het ontwikkeld hebben, en het dient te worden aangepast aan de situatie bij de RHC's. Overwogen moet worden om in samenwerking het materiaal door te ontwikkelen. Niemand schiet er immers iets mee op als er verschillende opleidingen worden ontwikkeld, die eigenlijk voor hetzelfde bedoeld zijn.

Daarnaast zijn er enkele competenties die niet aan bod komen in het bestaande materiaal, die waarschijnlijk zonder al te veel moeite kunnen worden ingepast in het door te ontwikkelen, bestaande materiaal. Aan gedragscompetenties wordt in de bestaande opleidingen vrijwel geen aandacht geschonken.

Er liggen dus op dit moment geen kant en klare opleidingen voor de RHC's op de plank. Wel is inzichtelijk voor welke competenties herbruikbaar cursusmateriaal aanwezig is en voor welke niet. In de volgende paragraaf worden aanbevelingen gedaan om op korte termijn te komen tot een opleidingspakket voor de RHC's dat kan bijdragen aan de ontwikkeling van de in dit plan benoemde competenties, waarbij zo optimaal mogelijk gebruikt gemaakt wordt van het bestaande materiaal.

---

<sup>4</sup> In een eerder stadium was BRAIN overigens niet bereid om door de WVI ontwikkelde beschrijvingen van werkprocessen in beheer te nemen.

## 7 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen in dit plan komt de sectie P&O tot de volgende aanbevelingen.

### *Algemeen:*

In 2012 is bij de Innovatieagenda Archieven het 'Voorstel Nieuwe Kennis e-Depot' ingediend. Nu er voor dit programma een manager is aangesteld, is het van belang contact met haar te leggen. Dit is eerder wel gebeurd door de voorzitter van de WVI, maar niet door de sectie P&O. Samenwerking met de Innovatieagenda kan zowel inhoudelijk als financieel interessant zijn. De inhoud van het voorstel uit 2012 is toegevoegd als bijlage 5.

### *Verwerven van kennis en vaardigheden:*

- Allereerst dient contact te worden gezocht met Nationaal Archief en Stadsarchief Amsterdam. In eerste aanleg waren zij positief over het delen en laten doorontwikkelen van hun opleidingsmateriaal. Gezocht moet worden naar samenwerking, en gevraagd moet worden naar eventuele voorwaarden (bijvoorbeeld in het geval van doorontwikkeling door een commerciële partij).
- Een werkgroep van bij het ontwikkelen/uitvoeren van het bestaande opleidingsmateriaal betrokken personen, tezamen met leden van de opvolger van de werkgroep P&O van de WVI, moet grofweg vaststellen hoe de inhoud van alle modules eruit komt te zien en hoeveel uren daarmee gemoeid zijn, rekening houdend met het materiaal dat al beschikbaar is. Denk aan de te behandelen onderwerpen per dagdeel of module. Deze opzet moet voor deze werkgroep voldoende zijn om vervolgens een schatting te maken van het benodigde aantal uren voor eventueel (door)ontwikkeling en/of uitvoering in eigen beheer. Daarnaast kan deze opzet dienen als basis voor het aanvragen van indicatieve offertes bij externe partijen. Feitelijk is het maken van deze opzet een pril stadium van/voorbereiding op de (door)ontwikkeling, door wie dan ook.
- Er dient op basis daarvan een keuze gemaakt te worden tussen het zelf (door)ontwikkelen van de opleidingsmodules of het laten (door)ontwikkelen (en onderbrengen) hiervan bij een externe organisatie, waarna het ontwikkeltraject kan starten.

In geval van een externe (commerciële) organisatie is nog van belang bij wie het eigendomsrecht komt te liggen en wat de externe partij al dan niet buiten de RHC's om met het materiaal mag doen.

Ook het beleggen van het beheer en onderhoud speelt hierbij een rol. De vraag is of een sectorale organisatie bereid is dit op zich te nemen of dat het voor de continuïteit verstandiger is dit extern te beleggen.

Overigens is in bovenstaande uitgegaan van het verwerven van kennis en vaardigheden door scholing en training van de huidige medewerkers. Vanzelfsprekend is het ook mogelijk de benodigde kennis en vaardigheden binnen de organisatie te krijgen door het aannemen van nieuwe medewerkers die deze competenties reeds bezitten. De meest geschikte combinatie van aantrekken en ontwikkelen zal voor alle RHC's anders zijn; hiermee dient rekening gehouden te worden bij het opstellen van het strategisch personeelsplan voor de komende jaren.

### *Verwerven van gedragscompetenties:*

Ook het verwerven van gedragscompetenties kan door aantrekken van buiten en door ontwikkeling van de competenties van de huidige medewerkers. Hierbij moet worden aangetekend dat het veranderen van gedrag vele malen lastiger is dan het aanleren van kennis en vaardigheden. Deze wetenschap is belangrijke input voor het strategisch personeelsplan.

Indien er wordt gekozen voor de ontwikkeling van gedragscompetenties van (een aantal) medewerkers kan hiervoor contact gelegd te worden met een aantal externe partijen die hierin gespecialiseerd zijn. Op basis van de mogelijkheden en de kosten kan één partijen worden geselecteerd waarmee het veranderingstraject wordt doorlopen.

## Bijlage 1: Kennisaspecten per actor

In deze tabel zijn de verschillende kennisaspecten per actor opgenomen.

actoren	Specialist	Proces-beheerder	Records continuüm	e-depot proces	Beheer digi informatieobjecten	Indelings-structuur van het e-depot	digitale structuren en dragers	Meta-datering	Overdrachts-protocollen	Veiligheids-aspecten	converteren van bestanden	koppelen van bestanden/data-bases	(wets)kennis omtrent openbaarheid van (jonge) informatie (WBP / WOB) bewerken ve E-archief	bewaren en complementeren ve E-archief	autoriseren toegangen	onderzoek in digitaal archief
medewerker conservering	B		x	x	x	x	x				x			x		
medewerker depotbeheer	B	x	x	x	x	x	x		x				x			
medewerker dienstverlening	B	x	x	x	x	x			x	x						
medewerker digitaal behoud	B		x	x	x	x	x			x					x	
medewerker digitaal depotbeheer	B		x	x	x	x	x									
medewerker digitalisering	B		x	x	x	x					x					
medewerker logistiek onderst.	B		x	x	x	x				x						
medewerker metadatering	B		x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	
medewerker restauratie	B		x	x	x	x	x			x						
relatiebeheerder	A		x	x	x	x	x									
specialist acquisitie	A	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		
specialist conservering	A	x	x	x	x	x										
specialist dienstverlening	A	x	x	x	x	x				x						x
specialist digitaal behoud	A		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		
specialist digitalisering	A	x	x	x	x	x					x					
specialist informatiekennis	A		x	x	x	x										x
specialist inventarisatie	A		x	x	x	x	x	x				x	x		x	
specialist materieel beheer	A		x	x	x	x	x				x			x		
specialist metadatering	A	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	
Specialist openbaarheid	A		x	x	x	x							x			
specialist relatiebeheer	A	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x		
specialist restauratie	A	x	x	x	x	x	x			x						

## Bijlage 2: Vaardigheidsaspecten per actor

In deze tabel zijn de verschillende vaardigheidsaspecten per actor opgenomen

actoren	Specialist	procesbeheerder	analyseren van digitale structuren en dragers	toepassen van overdrachts-protocollen	toepassen van veiligheidsprocedures en voorschriften (technisch & intellectueel)	converteren van bestanden	koppelen van digitale databases	digitaal bewerken van een e-archief	digitaal bewaren en completeren van een e-archief	digitaal autoriseren van toegangen	het maken van digitale uitvoeren	inrichten van toegangen	zoeken van informatie in digitaal archief
medewerker conservering	B		x			x			x				
medewerker depotbeheer	B	x	x	x									
medewerker dienstverlening	B	x		x	x								
medewerker digitaal behoud	B		x		x							x	
medewerker digitaal depotbeheer	B		x										
medewerker digitalisering	B					x							
medewerker logistiek onderst.	B				x								
medewerker metadatering	B		x			x	x	x				x	
medewerker restauratie	B		x		x								
specialist acquisitie	A	x			x								
specialist conservering	A	x											
specialist dienstverlening	A	x			x						x		x
specialist digitaal behoud	A		x		x	x	x	x	x				
specialist digitalisering	A	x				x							
specialist informatiekennis	A										x		x
specialist inventarisatie	A		x				x	x				x	
specialist materieel beheer	A		x			x			x				
specialist metadatering	A	x	x	x		x	x	x	x			x	
Specialist openbaarheid	A				x								
specialist relatiebeheer	A	x											
specialist restauratie	A	x	x		x								

### Bijlage 3: Gedragscompetenties per rol

In deze tabel zijn de gedragscompetenties voor alle rollen die veranderen met de komst van het e-depot opgenomen. Aangegeven is een normatief niveau dat in de betreffende rol gewenst is.

De genoemde competenties zijn een subset van een algemene lijst van gedragscompetenties (GITP). De competenties die uit deze lijst gekozen zijn sluiten aan bij de gedragscompetenties die door diverse overheden worden gebruikt.

De gekozen gedragscompetenties zijn meetbaar gemaakt door deze kernachtig te beschrijven; de beschrijving houdt rekening met de verschillende niveaus die de medewerker kan bereiken in de desbetreffende competentie, ofwel wordt op een normatief niveau beschreven. Deze omschrijvingen noemen we ook gedragsindicatoren en maken de link naar de dagelijkse praktijk mogelijk. De omschrijvingen van de geselecteerde competenties zijn te vinden in bijlage 4; die van de totale set van 50 GITP competenties zijn als een afzonderlijk document beschikbaar.

gedragscompetenties	procesbeheerder	specialist A	specialist B	Specialist C
aanpassingsvermogen	Fase 2	Fase 1	Fase 1	Fase 1
integraal werken	Fase 3	Fase 1	Fase 1	Fase 1
leervermogen	Fase 2	Fase 2	Fase 1	
voortgangscontrole	Fase 2	Fase 1	Fase 1	Fase 1
organisatiesensitiviteit	Fase 3	Fase 1		

## **Bijlage 4: Gehanteerde gedragscompetenties**

(Bron: competentiecatalogus Provincies, die gebaseerd is op GTP competenties)

### **AANPASSINGSVERMOGEN**

Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgeving, taken, verantwoordelijkheden en/of mensen.

#### **Ontwikkelfase 1          Veranderende werkwijze**

- Past de eigen werkwijze gemakkelijk aan wanneer knelpunten zich voordoen.
- Pakt nieuwe taken praktisch en snel op.
- Heeft weinig tijd nodig te wennen aan nieuwe situaties en veranderingen.
- Schakelt gemakkelijk over naar nieuwe procedures of werkwijzen.
- Stelt zijn/haar eigen planning bij wanneer dit noodzakelijk is.
- Blijft effectief doorwerken wanneer taken onverwacht veranderen.
- Reageert snel op wijzigende prioriteiten.

#### **Ontwikkelfase 1          SMART-vragen**

- Wen je snel aan veranderingen in je taken(pakket)?
- Wen je snel aan veranderingen in je werkomgeving?
- Schakel je in je werk gemakkelijk over naar een andere taak?
- Pas je je eigen planning aan op het moment dat dat noodzakelijk is?
- Ga je makkelijk om met wijzigingen in prioriteiten?
- Wijzig je de doelen of prioriteiten wanneer de omstandigheden dit vereisen?
- Pas je je werkwijze aan wanneer de omgeving daar om vraagt?

#### **Ontwikkelfase 2          Veranderende verantwoordelijkheid of rol**

- Is in staat om, afhankelijk van de situatie, meerdere rollen te vervullen.
- Past zijn/haar opstelling en rol aan wanneer de situatie daar om vraagt.
- Maakt zich nieuwe verantwoordelijkheden snel eigen.
- Blijft effectief functioneren als situaties of omstandigheden veranderen.
- Past eigen standpunt aan dat van anderen aan wanneer dat noodzakelijk is om een doel te bereiken.
- Gaat effectief om met personen op verschillende niveaus en past zijn/haar gedrag aan hen aan.

#### **Ontwikkelfase 2          SMART-vragen**

- Vervul je, afhankelijk van de situatie, meerdere rollen?
- Sluit je qua taalgebruik en tempo aan bij degene waar je op dat moment mee te maken hebt?
- Maak je je nieuwe verantwoordelijkheden makkelijk eigen?
- Ga je effectief om met collega's en klanten op verschillende niveaus?
- Pas je je eigen gedrag aan wanneer dat nodig is om doelstellingen te bereiken?
- Pas je je eigen standpunt makkelijk aan wanneer een situatie daar om vraagt?

### **Ontwikkelfase 3          Veranderende context**

- Blijft effectief functioneren wanneer binnen de organisatie veranderingen optreden (bijv. in de projectdefinitie, de doelgroep, bij de opdrachtgever).
- Weet zich aan te passen aan wijzigende politieke verhoudingen.
- Maakt zich een nieuwe organisatiestructuur gemakkelijk eigen.
- Overziet organisatieveranderingen (in inhoud, samenhang, belangen).
- Past zijn/haar werkwijze aan op organisatieveranderingen.
- Past zich makkelijk aan bij gewoonten van mensen uit andere culturen.
- Vertaalt organisatieveranderingen naar consequenties voor individuele medewerkers.

### **Ontwikkelfase 3          SMART-vragen**

- Pas je in een veranderde organisatiestructuur je eigen rol effectief aan?
- Verander je bij complexe reorganisaties de eigen werkwijze indien de processen dit verlangen?
- Sta je open voor de werkwijzen en gewoonten van personen uit andere culturen?
- Ga je effectief om met veranderende politieke/machtsverhoudingen binnen de organisatie?
- Vertaal je organisatieveranderingen door naar consequenties voor de individuele medewerkers?
- Stem jij jouw gedrag af op zich voordoende organisatieveranderingen?

## **INTEGRAAL WERKEN**

De eigen bijdrage afstemmen op de context van de organisatie, rekening houdend met diverse invalshoeken, vakgebieden en beleidsterreinen.

### **Ontwikkelfase 1      Inzicht in onderlinge relaties**

- Onderhoudt contacten met collega's om op de hoogte te blijven van hun werkzaamheden.
- Onderhoudt contacten met collega's om de eigen werkzaamheden op hen af te stemmen.
- Is op de hoogte van de ontwikkelingen in andere relevante onderdelen van de organisatie.
- Stemt zijn of haar planning af op voor de werkzaamheden relevante ontwikkelingen in de organisatie.
- Geeft voorrang aan het collectieve resultaat boven het belang van het eigen onderdeel
- Houdt bij het eigen werk rekening met (beoogde) resultaten van anderen

### **Ontwikkelfase 1      SMART-vragen**

- Weet je waar de collega's binnen jouw team mee bezig zijn?
- Geef je aan collega's duidelijk aan welke acties jij gaat ondernemen en wat de tijdbesteding is?
- Stem je jouw werkzaamheden (planning, resultaten, aanpak) af op die van relevante collega's?
- Ben je op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie?
- Vertaal je ontwikkelingen binnen de organisatie naar consequenties voor jouw werkzaamheden?
- Toon je belangstelling voor de werkzaamheden van anderen in jouw team?
- Lever je een bijdrage aan een gemeenschappelijk resultaat, ook wanneer je daar zelf geen direct voordeel bij hebt?

### **Ontwikkelfase 2      Actieve afstemming**

- Is actief op zoek naar sociaal-economische, politieke, technologische en/of maatschappelijke trends op vakgebieden/beleidsterreinen die van betekenis zijn voor het eigen werkgebied.
- Vertaalt externe ontwikkelingen naar consequenties voor interne beleidsvorming en uitvoering.
- Betreft op eigen initiatief meerdere gesprekspartners bij het invullen van een richting voor een beleidsveld.
- Koppelt inhoudelijk verschillende interne werkvelden aan elkaar.
- Koppelt procesmatige verschillende externe werkvelden aan elkaar.
- Stemt operationele uitvoering en bestuurlijke aspecten op elkaar af.

### **Ontwikkelfase 2      SMART-vragen**

- Zoek je actief naar sociaal-economische, politieke, technologische en/of maatschappelijke trends op vakgebieden/beleidsterreinen die van betekenis zijn voor het eigen werkgebied?
- Benut je je eigen netwerk om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die niet direct je eigen werkgebied betreffen?
- Lees je vakliteratuur en bezoek je congressen om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen binnen je vakgebied?
- Vertaal je externe ontwikkelingen in consequenties voor beleid en uitvoering binnen de organisatie?
- Betrek je op eigen initiatief meerdere gesprekspartners bij het invullen van een richting voor een beleidsveld?



- Breng je verschillende interne werkvelden met elkaar in contact om onderlinge afstemming te bevorderen?
- Breng je verschillende externe ontwikkelingen met elkaar in verband?
- Zijn de diverse in- en externe aspecten op een integrale manier terug te vinden in jouw activiteiten?

### **Ontwikkelfase 3            Strategische afstemming**

- Bewaakt de integraliteit van activiteiten op interbestuurlijke niveau en het niveau van lokaal bestuur en maatschappelijke organisaties e.d.
- Maakt inzichtelijk in hoeverre ontwikkelingen en werkzaamheden binnen de provincie aan elkaar gerelateerd zijn.
- Integreert interne en externe invalshoeken bij de formulering van beleid.
- Verkent trends in inhoud en proces en initieert afstemming t.b.v. toekomstige posities, beleidsvorming en uitvoering.
- Toont zich bewust van de relaties met andere vakgebieden/beleidsterreinen
- Legt integrale beleidsconcepten voor aan directie en gedeputeerden

### **Ontwikkelfase 3            SMART-vragen**

- Ga je vaardig om met formele en informele machtsverhoudingen?
- Heb je voldoende inzicht in het belang van bepaalde netwerken en relaties voor het functioneren van de provinciale organisatie?
- Integreer je interne en externe invalshoeken bij de formulering van beleid voor je beleidsveld?
- Laat je aan je medewerkers zien hoe de werkzaamheden van het team/de afdeling gerelateerd zijn aan dat van anderen?
- Houd je bij het opstellen van beleidsconcepten rekening met de implicaties voor andere onderdelen van de organisatie?
- Geef je duidelijke terugkoppeling binnen je team/afdeling over de resultaten van de organisatie?
- Ken je het politieke spel en speel je dit tactisch?

## **LEERVERMOGEN**

Nieuwe informatie in zich opnemen en deze effectief toepassen.

### **Ontwikkelfase 1      Toepassen**

- Is actief op zoek naar nieuwe informatie en werkwijzen.
- Past nieuwe werkwijzen en vaardigheden gemakkelijk toe.
- Toont interesse in nieuwe ervaringen en ideeën op het eigen vakgebied.
- Benut het eigen netwerk effectief om op de hoogte te blijven van belangrijke ontwikkelingen in de organisatie.
- Staat open voor reacties van anderen op het eigen werk.
- Ontwikkelt een eigen netwerk en methoden om aan bruikbare informatie te komen.

### **Ontwikkelfase 1      SMART-vragen**

- Zoek je actief naar nieuwe informatie en werkwijzen?
- Toon je bewust interesse in nieuwe ervaringen en ideeën op je eigen vakgebied?
- Ontwikkel je een eigen netwerk en methoden om aan bruikbare informatie te komen?
- Pas je nieuwe werkwijzen en vaardigheden snel toe in de eigen praktijk?
- Loop je voorop om nieuwe werkwijzen uit te proberen?
- Benut je je eigen netwerk om op de hoogte te blijven van belangrijke ontwikkelingen voor de organisatie?
- Sta je open voor reacties van anderen op jouw (manier van) werk(en)?

### **Ontwikkelfase 2      Verbeteren**

- Vraagt regelmatig feedback over het eigen werk en gedrag.
- Benut ontvangen feedback en laat zien dat hij/zij leert van gemaakte fouten.
- Deelt kennis en leerervaringen met anderen.
- Is zich bewust van zijn/haar eigen sterke en zwakke punten.
- Komt met voorstellen om zichzelf te ontwikkelen.
- Vindt zelfstandig zijn weg in ingewikkelde nieuwe informatie (bijvoorbeeld software)

### **Ontwikkelfase 2      SMART-vragen**

- Neem je initiatieven om jezelf verder te ontwikkelen? (aankloppen bij je leidinggevende, je verdiepen in opleidingen en studie)
- Vraag je regelmatig feedback op je werk en gedrag?
- Leidt aan jou gegeven feedback tot verandering van je gedrag in de praktijk?
- Besteed je tijd aan het delen van kennis en leerervaringen met anderen?
- Kom je zelfstandig tot begrip van ingewikkelde, nieuwe informatie?
- Geef je regelmatig feedback aan anderen ter verbetering van de effectiviteit van werkprocessen?
- Ken je je eigen sterke en zwakke punten?

### **Ontwikkelfase 3      Actief integreren**

- Past politiek-bestuurlijke, maatschappelijke of professionele ontwikkelingen effectief toe in zijn/haar eigen functioneren.

- Vindt in complexe situaties snel zijn/haar eigen weg.
- Gaat kritisch om met nieuwe informatie en past toe wat relevant is.
- Toetst bestaande kaders, tactiek en strategieën en past deze indien noodzakelijk aan nieuwe inzichten aan.
- Leert van en met anderen en stelt anderen in staat van elkaar te leren.
- Stelt vragen in complexe of onduidelijke situaties.

### **Ontwikkelfase 3      SMART-vragen**

- Stimuleer je anderen om van elkaar te leren?
- Pas je politiek-bestuurlijke, maatschappelijke of professionele ontwikkelingen effectief toe in je eigen functioneren?
- Zet je vraagtekens bij nieuwe informatie en neem je deze niet zomaar voor waar aan?
- Integreer je relevante nieuwe informatie zonder problemen in je dagelijks werk?
- Toets je bestaande kaders, tactiek en strategieën aan nieuwe inzichten?
- Pas je, indien relevant, kaders, tactiek en strategieën aan nieuwe inzichten aan?
- Trek je lering uit ervaringen van anderen?
- Deel je jouw leerervaringen en nieuwe inzichten met anderen?
- Stel je vragen in complexe of voor jou onduidelijke situaties en laat je dus blijken niet alles te weten?
- Loop je voorop als het gaat om het toepassen van nieuwe inzichten in jouw eigen werk of in algemene werkwijzen binnen de organisatie?

## **ORGANISATIESENSITIVITEIT**

Onderkennen van invloed en gevolgen van eigen beslissingen of activiteiten op onderdelen van de organisatie.

### **Ontwikkelfase 1      Bewust van het grotere geheel**

- Laat blijken op de hoogte te zijn van wat er speelt binnen de organisatie.
- Vertaalt de ontwikkelingen in de organisatie naar het eigen handelen.
- Begrijpt (kent de weg) en gebruikt de informele organisatie.
- Houdt bij het uitvoeren van de eigen werkzaamheden rekening met eventuele effecten voor collega's of andere afdelingen.
- Stelt belanghebbenden op de hoogte van belangrijke interne of externe ontwikkelingen.
- Houdt rekening met de (on)mogelijkheden in de organisatie, zegt alleen zaken toe die de organisatie waar kan maken.

### **Ontwikkelfase 1      SMART-vragen**

- Ben je op de hoogte van wat er speelt binnen de organisatie?
- Vertaal je de ontwikkelingen in de organisatie naar consequenties voor jouw eigen handelen?
- Ken je de weg binnen de informele organisatie?
- Gebruik je de wegen van de informele organisatie?
- Houd je bij het uitvoeren van de eigen werkzaamheden rekening met eventuele effecten van jouw activiteiten voor collega's of andere afdelingen?
- Stel je belanghebbenden binnen de organisatie op de hoogte van belangrijke interne ontwikkelingen?
- Stel je belanghebbenden binnen de organisatie op de hoogte van belangrijke externe ontwikkelingen?
- Houd je bij het maken van afspraken rekening met de (on)mogelijkheden in de organisatie (zeg je alleen zaken toe die jij of de organisatie waar kan maken)?

### **Ontwikkelfase 2      Actief rekening houden met context**

- Onderzoekt het effect van beslissingen en plannen voor de rest van de organisatie, alvorens beslissingen te nemen.
- Onderkent het belang van intern draagvlak en commitment bij het nastreven van doelen.
- Weet welke personen binnen de organisatie (beïnvloeders en beslissers) betrokken moeten worden om doelen te realiseren.
- Houdt bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de cultuur en werkwijzen in de organisatie.
- Houdt bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de structuren en bedrijfsprocessen in de organisatie.
- Kent de verschillende opvattingen, belangen en afhankelijkheidsrelaties binnen de organisatie.

### **Ontwikkelfase 2      SMART-vragen**

- Onderzoek je het effect van beslissingen en plannen voor de rest van de organisatie, alvorens je een beslissing neemt?
- Onderken je het belang van intern draagvlak en commitment bij het nastreven van doelen?
- Weet je welke personen binnen de organisatie (beïnvloeders en beslissers) betrokken moeten worden om zaken voor elkaar te krijgen?

- Houd je bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de cultuur en werkwijzen in de organisatie?
- Houd je bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de structuren en bedrijfsprocessen in de organisatie?
- Ken je de verschillende opvattingen, belangen en afhankelijkheidsrelaties binnen de organisatie?
- Toets je bij interne betrokkenen of voorstellen en plannen te realiseren zijn?

### **Ontwikkelfase 3      Overzien van impact voor eigen organisatie en die van externe partners**

- Overziet het gehele krachtenveld in en rond de organisatie.
- Doet op organisatieniveau voorstellen die rekening houden met het krachtenveld en de gevoeligheden binnen de organisatie.
- Houdt bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de belangen en prioriteiten van diverse interne en externe partijen.
- Zet de juiste sleutelpersonen in om organisatiebreed of bij externe partijen draagvlak te creëren voor strategische beslissingen.
- Kiest het meest geschikte moment voor het presenteren van veranderingen of maatregelen binnen de organisatie.
- Anticipeert op voorhand op weerstanden die ontstaan na het presenteren van veranderingen of maatregelen binnen de organisatie.

### **Ontwikkelfase 3      SMART-vragen**

- Overzie je het gehele krachtenveld in en rond de organisatie?
- Doe je op organisatieniveau voorstellen die rekening houden met het krachtenveld en de gevoeligheden binnen de organisatie?
- Houd je bij het nemen van beslissingen of het uitvoeren van activiteiten rekening met de belangen en prioriteiten van diverse interne en externe partijen?
- Zet je de juiste sleutelpersonen in om organisatiebreed draagvlak te creëren voor strategische beslissingen?
- Zet je de juiste sleutelpersonen in om bij externe partijen draagvlak te creëren voor strategische beslissingen?
- Denk je kritisch na over het meest geschikte moment om veranderingen of maatregelen binnen de organisatie te presenteren?
- Anticipeer je op weerstanden die ontstaan na het presenteren van veranderingen of maatregelen binnen de organisatie?

## **VOORTGANGSCONTROLE**

Opstellen en uitvoeren van procedures om de voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers, als ook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden te bewaken en te controleren.

### **Ontwikkelfase 1      Ongestoord verloop eigen werk**

- Bewaakt het nakomen van gemaakte afspraken en controleert de verschillende stappen in het eigen werkproces op voortgang.
- Zoekt of schept orde en regelmaat in de werkomgeving.
- Signaleert tijdig verstoringen in de voortgang van het eigen werk en informeert anderen hierover.
- Anticipeert op knelpunten en belemmeringen in het eigen werk.
- Komt met voorstellen om verstoringen in het eigen werk praktisch en haalbaar op te lossen.
- Beheert geheel zelfstandig zijn/haar eigen takenpakket.

### **Ontwikkelfase 1      SMART-vragen**

- Bewaak je de tijdsplanning en het nakomen van gemaakte afspraken?
- Controleer je de verschillende stappen in jouw eigen werkproces op voortgang?
- Schep je orde en regelmaat in jouw eigen werkomgeving?
- Signaleer je tijdig verstoringen in de voortgang van het eigen werk?
- Informeer je anderen over verstoringen in de voortgang van het jouw eigen werk?
- Kom je met voorstellen om verstoringen in het eigen werk praktisch en haalbaar op te lossen?
- Beheer je zelfstandig jouw eigen takenpakket?

### **Ontwikkelfase 2      Voortgang bewaken**

- Gaat na of het werk van anderen of het project de nodige voortgang boekt.
- Onderneemt actie om verstoringen in het werk van anderen of projecten te voorkomen.
- Vraagt uit eigen beweging om rapportage over de voortgang van anderen.
- Spreekt anderen aan wanneer informatie over de voortgang niet volgens afspraak aangeleverd wordt.
- Maakt afspraken met anderen over controle- en meetmomenten om de voortgang van het proces of het project te meten.
- Ontwikkelt duidelijke werkprocedures en/of formats om de voortgang van werk of projecten te meten.

### **Ontwikkelfase 2      SMART-vragen**

- Controleer je of het werk van anderen of het project de nodige voortgang boekt?
- Onderneem je actie om verstoringen in het werk van anderen of projecten te voorkomen?
- Vraag je uit eigen beweging om rapportage over de voortgang van anderen?
- Maak je afspraken met anderen over controle- en meetmomenten om de voortgang van het proces of het project te meten?
- Spreek je anderen aan wanneer informatie over de voortgang niet volgens afspraak aangeleverd wordt?
- Ontwikkel je duidelijke werkprocedures en/of formats om de voortgang van werk of projecten te meten?

### **Ontwikkelfase 3      Bewaken van realisatie resultaat**

- Bewaakt de voortgang van complexe projecten op basis van input van anderen, waarbij de te behalen doelen een strategisch karakter hebben en op de lange(re) termijn liggen.
- Weet op organisatieniveau de informatie te verkrijgen die nodig is om de voortgang van een complex proces/project te bewaken.
- Maakt op organisatieniveau resultaatgebieden en prestatie-indicatoren voor de organisatie en de afdelingen duidelijk.
- Stemt verschillende doelstellingen op zowel strategisch als operationeel niveau op elkaar af.
- Stuur een project aan door het stellen van subdoelen en anticipeert tijdig op tussenresultaten.
- Ontwikkelt op organisatieniveau werkprocedures en systemen om de voortgang van werkprocessen of projecten te meten.

### **Ontwikkelfase 3      SMART-vragen**

- Deel je informatie over de voortgang m.b.t. strategische kwesties met belanghebbenden?
- Bewaak je de voortgang van complexe en strategische projecten op basis van input van anderen?
- Verkrijg je op organisatieniveau de informatie die nodig is om de voortgang van een complex proces/project te bewaken?
- Maak je op organisatieniveau resultaatgebieden en prestatie-indicatoren voor de organisatie en de afdelingen duidelijk?
- Stem je verschillende doelstellingen op zowel strategisch als operationeel niveau op elkaar af?
- Stuur je een project aan door het stellen van meetbare subdoelen?
- Anticipeer je adequaat op tussenresultaten van de organisatie of projecten?
- Ontwikkel je op organisatieniveau werkprocedures en systemen om de voortgang van werkprocessen of projecten te meten?

## **Bijlage 5: Voorstel Nieuwe Kennis e-Depot Innovatieagenda Archieven**

### **Het voorstel**

Het digitale werken en daarmee het digitale duurzaam bewaren en ter beschikking stellen is een onontkoombare ontwikkeling voor de professionals werkzaam in de informatieketen (DIV en archiefsector). Nieuwe eisen worden aan de professional gesteld en aan de verschillende competenties waarover medewerkers moeten beschikken. Op lokaal niveau zullen medewerkers zich een andere houding, andere werkprocessen en andere kennis eigen moeten maken. De noodzaak is er medewerkers hiertoe in staat te stellen met behulp van een passend opleidingsaanbod. Dit opleidingsaanbod voor het digitaal duurzaam beheren en beschikbaarstellen ontbreekt momenteel.

In het kader van de innovatieagenda doet de WVI het voorstel om op basis van de WVI sectie P&O producten een opleidingsaanbod 'Nieuwe Kennis' te laten ontwikkelen. De opleidingen zijn bedoeld voor professionals verantwoordelijk voor en werkzaam in de digitale informatieketen. Het voorstel vloeit voort uit de door de WVI sectie P&O op te leveren analyse van het opleidingsaanbod en wat er nog aan opleidingen gewenst is.

### **Innovatie met behulp van nieuwe kennis**

De sectie WVI sectie P&O werkt in 2012 aan de volgende producten:

- Een opleidingsplan met daarin de onderwerpen in onderlinge samenhang, kwaliteitseisen, leerdoelen en gerelateerde competenties van te (door)ontwikkelen of in te kopen opleidingsmodules.
- Een overzicht van het beschikbare opleidingsmateriaal, gewaardeerd en geschikt voor hergebruik.
- Een analyse van de bestaande marktpartijen en gerelateerd aanbod en een advies voor uitbesteding van de (door)ontwikkeling en verzorging van de opleidingsmodules inclusief de kosten daarvan.

De *opleidingsmodules* zelf zullen niet door de WVI sectie P&O worden ontwikkeld. Wel geeft het opleidingsplan een overzicht van de uiteindelijke onderwerpen van de te ontwikkelen modules, de kwaliteitseisen, leerdoelen en gerelateerde competenties. Het definitieve opleidingsplan bevat voldoende handvatten voor een opleidingspartner om de modules te ontwikkelen en aan te bieden. De producten zijn in eerste instantie bedoeld voor medewerkers werkzaam bij een RHC maar evengoed te betrekken op de archiefsector breed.

Allereerst moet worden onderzocht of de producten van WVI P&O bruikbaar zijn voor deze doelgroep of dat er nog aanvullingen nodig zijn.

Vervolgens moet een concreet opleidingsaanbod door opleidingsinstellingen worden ontwikkeld.

### **Relevantie voor anderen**

De opleidingen en cursussen zijn relevant voor medewerkers verantwoordelijk (nu of in de toekomst) voor en werkzaam in de informatieketen (DIV en archiefsector).

### **Partners**

De beoogde partners zijn:

- Bestaande opleidingsinstituten: Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Amsterdam, Reinwardt Academie
- Marktpartijen
- BRAIN en KVAN