



duurzaamtoegankelijk  
digitaalarchiefduurzaam  
toegankelijkdigitaal  
archiefduurzaamtoega  
ankelijkdigitaalarchiefd

## Handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties 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

brabantshistorischinformatiecentrumdrentsarchiefgeldersarchiefgroningerarchieven  
hetutrechtsarchiefhistorischcentrumoverijsselnationaalarchiefnieuwlanderfgoedcen  
trumnoord-hollandsarchiefregionaalhistorischcentrumlimburgtresoarzeeuwsarchief

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

## Inhoudsopgave

Aanleiding .....	3
Inleiding .....	3
Werkwijze/uitgangspunten voor het beschrijven .....	4
Gewijzigde en nieuwe rollen en actoren per werkproces .....	4
Processen, rollen, actoren, taken en competenties .....	5
Tabel 1: De relatie tussen processen en processtappen .....	6
Tabel 2: De relatie tussen de processtappen, rollen, actoren en taken .....	9
Tabel 3: Kennisaspecten per actor per proces .....	12
Tabel 4: Kennisaspecten per actor .....	16
Tabel 5: Vaardigheidsaspecten .....	17
Tabel 6: Gedragscompetenties .....	18
Aanbevelingen voor het gebruik .....	19
Functievorming .....	19
Competentieverwerving .....	19
Overig .....	19
Bijlage 1: Definities .....	20
Bijlage 2: Onderkende rollen .....	21
Bijlage 3: Gehanteerde rollen en actoren .....	22
Bijlage 4: Gehanteerde gedragscompetenties .....	23



## **Aanleiding**

Het convent heeft in haar vergadering d.d. 31-1-2011 de eindrapportages van de werkgroepen Applicatie en Organisatie & Implementatie besproken en de conclusies en aanbevelingen daarin overgenomen. Hiermee is besloten over te gaan tot de implementatie van het e-depot en een werkagenda Voorbereiding Implementatie 2011- 2012 op te stellen. Implementatie betreft de inbedding van processen, techniek, kennis en procedures. Tevens is een stuurgroep in het leven geroepen.

De werkagenda 2011-2012 omvatte vier opdrachten waarin gewerkt is aan de voorbereiding van de Implementatie e-Depot. Eén van deze opdrachten heeft betrekking op Personeel & Organisatie (P&O).

Tot de opdracht van de sectie P&O behoorde het opstellen van de nodige rolbeschrijvingen, taken en competenties voor het e-depot RHC's. Het resultaat van deze opdracht is terug te vinden in dit handboek Rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties.

## **Inleiding**

Door de vorming van digitale archiefbescheiden en het digitaliseren van analoge bestanden verandert de wereld van zowel de archiefvormer, de archivaris als de bezoeker in rap tempo. Als de (toegang tot de) bronnen van archiefinstellingen met één muisklik binnen handbereik van een ieder komen, wordt het mogelijk om data van verschillende informatiesystemen op verschillende plekken tegelijkertijd te raadplegen, op een moment dat dit de (digitale) bezoeker uitkomt. Digitale opslag van ons erfgoed maakt het bovendien mogelijk om dwarsverbanden te leggen tussen collecties van bijvoorbeeld musea, archiefinstellingen en bibliotheken. ICT maakt het daarnaast mogelijk om vorm te geven aan publieksparticipatie: nieuwe communicatievormen zoals fora, wiki's en nieuwsgroepen.

Om een duurzame en betekenisvolle bijdrage als archiefsector aan de totale collectie van digital cultureel erfgoed te kunnen leveren is het belangrijk om digitale content te verwerven en produceren, deze duurzaam op te slaan en toegankelijk te maken en te houden (met alle veranderingen in de versies van hardware en software), en deze content zo aan te bieden dat deze toegesneden is op de wensen van de gebruiker. Deze moet de digitale content niet alleen kunnen vinden, maar ook als onderdeel van een geïntegreerd informatie aanbod kunnen benaderen. Dat betekent dat belangrijke eisen aan duurzaamheid, continuïteit, interoperabiliteit en vindbaarheid worden gesteld.

Om hieraan te voldoen worden de RHC's op korte termijn aangesloten op het e-depot van het Nationaal Archief.

Door de implementatie van het e-depot zullen RHC's zich opnieuw moeten positioneren. De archiefwettelijke taak is een must, maar het archief hoeft niet meer per se in huis te zijn. Voor de hand ligt dat RHC's daardoor een loket-functie krijgen. De ontwikkeling naar de loket-functie (zaakgericht werken via het kanaal internet) is eveneens gaande bij andere lokale overheden.

RHC's gaan een grote rol spelen in het adviseren van lokale overheden en particulieren over het middel (e-depot), gebruik en context. Al voordat het digitale archief in het e-depot wordt opgenomen is dan een belangrijke rol weggelegd voor relatiebeheer en acquisitie, zodat klanten vooraf geholpen, geïnstrueerd en geadviseerd worden om er voor te zorgen dat de digitale informatie in goede en toegankelijk staat kan worden overgedragen.

Steeds meer zal in het digitale tijdperk afscheid worden genomen van de klassieke fasering van creatie, gebruik, beheer en archivering en zal het records continuüm model zijn intrede doen. In een vroegtijdig stadium meepraten en meebeslissen over onder andere metadatering wordt dan ook steeds belangrijker. (Potentiële) klanten (overheden) zullen tijdig benaderd moeten worden. Een proactieve houding en kennis van zaken is daarbij gewenst.

Maar niet alleen in dit opzicht zullen er grote veranderingen ontstaan. De omslag 'van papier naar digitaal' heeft een enorme doorwerking naar alle werkprocessen binnen de RHC's. Deze zullen gemodelleerd en waar mogelijk geautomatiseerd worden; deels om om te kunnen gaan met de veranderende materie, deels om de dienstverlening te verbeteren en de taken efficiënter uit te voeren.

voeren.

Dit alles heeft in meer of mindere mate consequenties voor taken en benodigde competenties van medewerkers bij de RHC's. De mate waarin zal mede afhangen van hoe RHC's de taken zullen verdelen en bij welke actoren zij taken zullen neerleggen.

In de praktijk zal de omslag van analoog naar digitaal werken vooral gepaard gaan met een veranderings- en bewustwordingsproces onder medewerkers.

Veel medewerkers werkzaam bij RHC hebben vooral affiniteit met het werken met papieren documenten. Zij zullen moeten wennen aan de omgang met digitale documenten en aan de nieuwe, meer proactieve invulling van hun functies. Er zal kennis ontwikkelt moeten worden bij medewerkers om met digitale vraagstukken te kunnen omgaan en medewerkers moeten leren om op een andere manier naar het archief te kijken dan in de analoge situatie.

Voor sommige medewerkers zal er door de implementatie van het e-depot weinig veranderen omdat er weinig tot geen verschil zal zijn ten opzichte van het werken met een papieren archief, of omdat binnen een RHC 'digitale' taken bij een beperkt aantal medewerkers worden belegd. Ook voor deze medewerkers is het van belang dat zij zicht krijgen op de veranderende materie, zodat zij een goed beeld hebben van het totaal aan werkzaamheden binnen een RHC. Zo wordt voorkomen dat een tweedeling binnen de organisatie ontstaat, waardoor de digitale archivaris en de analoge archivaris twee verschillende 'species' worden die elkaars taal niet verstaan.

Overigens zullen in de digitale situatie verschillende processtappen die uitgevoerd worden in de papieren situatie (denk aan restauratie, het halen van stukken uit depot) niet (meer) uitgevoerd hoeven worden, mede door verregaande automatisering van bepaalde processtappen.

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 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 medewerkers hun eigen ontwikkelingsplan maken t.a.v. het e-depot

De sectie P&O heeft competentiematrices ontwikkeld, die inzicht geeft in de gewijzigde/nieuwe rollen met hun taken en de te ontwikkelen competenties voor deze rollen. Met behulp van deze matrices kunnen RHC's rolprofielen opstellen.

De beschrijvingen beperken zich, in navolging van de door de sectie Werkprocessen & Procedures (W&P) opgeleverde procesbeschrijvingen, tot de rollen en taken binnen de processen verwerven, beheren en beschikbaarstellen.

### **Werkwijze/uitgangspunten voor het beschrijven**

Het doel van dit handboek is de RHC's inzicht te bieden in de consequenties van de implementatie van het e-depot voor rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties. De sectie P&O heeft dan ook (onderdelen in) rollen, taken, verantwoordelijkheden en competenties beschreven die te maken hebben met de implementatie van het e-depot.

De processen Verwerven, Beheren en Beschikbaar stellen zoals die zijn omschreven door de sectie W&P zijn als vertrekpunt genomen voor het beschrijven van de rollen in het primaire proces.

In de beschrijving van de werkprocessen komen ook rollen en actoren voor waarvan de sectie denkt dat die door de implementatie van e-depot weinig tot niet zullen veranderen omdat er geen verschil zal zijn ten opzichte van het werken met een papieren archief of een digitaal archief. Deze zijn dan ook niet opgenomen in de overzichten. Ook eventuele wijzigingen voor de rollen Archivaris en Functiebeheerder zijn in dit handboek niet beschreven.

### **Gewijzigde en nieuwe rollen en actoren per werkproces**

De rollen en actoren zijn ingedeeld enerzijds naar werkproces en anderzijds per niveau. In kleine organisaties zullen vaak meerdere rollen in 1 persoon verenigd zijn. In grotere organisaties kunnen meerdere personen dezelfde rol hebben. Hetzelfde geldt ten aanzien van de actoren. De rollen geven met name het niveau van de werkzaamheden weer; een actor kan gezien worden als een

logisch cluster van inhoudelijke taken binnen een processtap.

Werkproces	Rollen	Actoren
Verwerven	procesbeheerder, Specialist A, specialist B	specialist acquisitie specialist relatiebeheer specialist metadatering (= specialist inv.) specialist restauratie en conservering (= specialist digitaal behoud) medewerker metadatering medewerker restauratie (= medewerker digitaal behoud) medewerker depotbeheer / medewerker digitaal depotbeheer
Beheren	Procesbeheerder, specialist A, specialist B	specialist relatiebeheer specialist metadatering specialist digitalisering medewerker depotbeheer / digitaal depotbeheer
Beschikbaar stellen	Procesbeheerder, specialist A, specialist B, specialist C	specialist metadatering specialist openbaarheid specialist dienstverlening medewerker dienstverlening specialist informatiekennis medewerker digitalisering ondersteunend medewerker logistiek medewerker digitaal behoud

Het totaal aan rollen en actoren zoals die zijn beschreven door de sectie W&P is te vinden in bijlage 2.

### Processen, rollen, actoren, taken en competenties

In de onderstaande paragrafen is in een aantal tabellen de samenhang weergegeven tussen de door de sectie W&P onderkende processen, de processtappen die in de diverse processen voorkomen, de rollen en actoren die bij deze processtappen betrokken zijn, de bijbehorende taken en verantwoordelijkheden en tenslotte de benodigde competenties.

Per tabel wordt een korte uitleg en toelichting gegeven.

**Tabel 1: De relatie tussen processen en processtappen**

Deze tabel geeft per werkproces een overzicht van de processtappen (beschreven door de sectie W&P) waarbij een digitale component is onderkend. In het proces Verwerven zijn processtappen in de deelprocessen vrijwel identiek. Er zijn kleine verschillen in processtappen, maar daarin zijn geen wijzigingen voor de rollen aangetroffen.

**Verwerven**

processtap	Proces beschrijving										
	2.2.1.1.	2.2.1.2	2.2.1.3	2.2.1.4.	2.2.1.5	2.2.2.1 [ 1 ]	2.2.2.2 [ 1 ]				
Advies /opstellen ABP	stap 2	stap 5	stap 5	stap 5	stap 5						
ZD /verkoper adviseren en instrueren		stap 8	stap 8	stap 8	stap 8						
Digitaal transport	stap 4	stap 9 + 12	stap 10	stap 10	stap 10						
Controle geordende en toegankelijke staat		stap 11	stap 9	stap 9	stap 9						
Controle op goede staat (virus)	stap 8	stap 13	stap 11	stap 11	stap 11						
Afstemmen met ZD/bewerker; verwijderen virus	stap 9	stap14	stap 12	stap 12	stap 12						
Vindplaats registreren	stap 10	stap 15	stap 13	stap 13	stap 13						
Bewerken archief (bewerken tot SIP)	stap 11	stap 16a	stap 14a	stap 14a	stap 14a						
Bewerken archief (intellectueel beheer)	stap 11a	stap 16b	stap 14b	stap 14b	stap 14b						
Bewerken archief (fysiek beheer)	stap 11b	stap 16c	stap 14c	stap 14c	stap 14c						
Registreren in beheerssysteem	stap 14	stap 19	stap 17	stap 17	stap 17						



## Beheren

Processtap	Proces beschrijving										
	2.3.1.1	2.3.1.2	2.3.2.1	2.3.3.1 [ 2 ]	2.3.3.2 [ 2 ]	2.3.3.3 [ 2 ]	2.3.4.1 [ 3 ]	2.3.4.2. [ 3 ]	2.3.5.1 [ 3 ]	2.3.5.2. [ 3 ]	
invoeren beheergegevens	stap 5						zie stap 5 bij 2.3.1.1	zie stap 5 bij 2.3.1.1			
verzamelen en verzendklaar maken metadata en/of afgeleiden van over te dragen stukken		stap 2									
verzamelen en verzendklaar maken afgeleiden van over te dragen stukken		stap 3									
lichten en verzendklaar maken van de over te dragen stukken		stap 4									
Overdragen van de stukken met de bijbehorende metadata en afgeleiden		stap 5									
verwijderen metadata van over te dragen stukken		stap 6									
(her)inrichten toegang			stap 3								
leveren objecten uit e-depot			stap 4								
maken digitale uitvoer									stap 4	stap 4	
schonen			stap 5								
ordenen			stap 6								
verwerken aanpassing beschrijvingen			stap 7 - 13								
verwijderen metadata vernietigde stukken			stap 14								

# Beschikbaar stellen

processtap	Proces beschrijving										
	2.4.1.1 [ 4 ]	2.4.1.2	2.4.1.3	2.4.1.4	2.4.2.1[ 2 ]	2.4.2.2 [ 2 ]	2.4.2.3 [ 4 ]	2.4.3.1 [ 5 ]	2.4.3.2 [ 6 ]	2.4.4.1 [ 7 ]	2.4.4.2 [ 8 ]
Beoordelen inzageverzoek niet-openbaar archief		Stap 3 en 4									
stuk vrijgeven voor inzage		stap 23									
bezoeker autoriseren voor digitaal raadplegen stuk		stap 24									
tonen afgeleide in afgeschermdde omgeving		stap 25									
intrekken recht tot inzage		stap 26									
archiveren inzage		stap 27									
doen van onderzoek (maatwerk)			stap 5								
reproducen digitaal object				stap 6							
opsturen digitale kopie				stap 7							

[ 1 ] Fysiek archief geen ICT-component

[ 2 ] Betreft alleen analoge objecten

[ 3 ] Uitgangspunt is dat EAD gebruikt wordt voor het metadateren van analoge en digitale archieven

[ 4 ] Is gericht op analoog stuk. Eventueel op verzoek digitalisering, dan treedt proces 2.3.4.1 in werking.

[ 5 ] Nadat de analoge stukken zijn geraadpleegd en de metadata verrijkt volgen de processen 2.3.1.1 en 2.3.5.1

[ 6 ] Verrijken van metadata op basis van digitale reproductie betekenen dat processen 2.3.4.2 en 2.3.5.1 hier een onderdeel van zijn.

[ 7 ] In het proces van verwerken aanvullingen en correcties op metadata is proces 2.3.2.1, 2.3.5.1 is opgenomen.

[ 8 ] Zeer breed proces , maar i.g.v metadata van een EAD betekent dat bestaande processen van muteren, wijzigen e.d. van toepassing zijn.

**Tabel 2: De relatie tussen de processtappen, rollen, actoren en taken**

Deze tabel geeft per proces en vervolgens per processtap de taken/verantwoordelijkheden en resultaten (prestaties) van de verschillende rollen en actoren weer.

**Verwerven**

processtap	Rol	actoren	taken/verantwoordelijkheden	resultaat
	Specialist			
Advies /opstellen ABP	A	specialist relatiebeheer/specialist acquisitie	opstellen ABP	ABP opgesteld
ZD /verkoper adviseren en instrueren	A	specialist relatiebeheer/specialist acquisitie	advies en instructie inhoudelijke en digitale eisen over te dragen archief	DA voldoet aan minimale inhoudelijke en digitale eisen
Digitaal transport	A	specialist relatiebeheer/specialist acquisitie	begeleiding overdracht van bestanden	DA is in archiefbewaarplaats
Controle geordende en toegankelijke staat	A	specialist restauratie/ specialist digitaal behoud	controle op gestelde eisen aan een archief	archief voldoet aan gestelde eisen van geordend en toegankelijk
Controle op goede staat (virus)	A/B	medewerker en specialist restauratie/ medewerker en specialist digitaal behoud	technische kwaliteitscontrole	DA voldoet aan technische kwaliteitsnormen
Afstemmen met ZD/bewerker; verwijderen virus	A	specialist relatiebeheer/specialist acquisitie	zorgen voor een virusvrij bestand	Virus vrij bestand
Vindplaats registeren	B	medewerker depotbeheer/medewerker digitaal depotbeheer	DA plaatsen in specifieke omgeving	DA is terug te vinden
Bewerken archief (bewerken tot SIP)	A/B	specialist/medewerker metadatering, specialist digitaal behoud	structuur toekennen	SIP
Bewerken archief (intellectueel beheer)	A/B	specialist/medewerker metadatering, specialist inventarisatie	toevoegen metadata (intellectueel beheer)	DA is voorzien van een toegang
Bewerken archief (fysiek beheer)	A/B	specialist digitaal behoud/medewerker conservering, specialist materieel beheer	converteren DA naar standaardformaat (fysiek beheer)	DA is technisch gereed voor opname in e-depot
Registreren in beheerssysteem	A	specialist relatiebeheer/specialist acquisitie	registratie van toegangen	DA is geregistreerd in beheerssysteem

## Beheren

Processtap	rol	actoren	taken/verantwoordelijkheden	resultaat
	Specialist			
invoeren beheergegevens	A/B	specialist metadatering,	invoeren beheergegevens in DMS	beheergegevens staan in DMS t.g.v. daarvan wordt het DA opgenomen in het e-depot
verzamelen en verzendklaar maken metadata en/of afgeleiden van over te dragen stukken	A	specialist metadatering	metadata klaar maken voor overdracht	overzicht van over te dragen DA
verzamelen en verzendklaar maken afgeleiden van over te dragen stukken	A	specialist digitalisering	afgeleiden verzameld voor overdracht	verzameling van afgeleiden voor overdracht
lichten en verzendklaar maken van de over te dragen stukken	B	medewerker depotbeheer	stukken klaarmaken voor verzending	
Overdragen van de stukken met de bijbehorende metadata en afgeleiden	A	relatiebeheerder	plaatsvinden van de overdracht	overgedragen andere zorgdrager
verwijderen metadata van over te dragen stukken	A	specialist metadatering	toegekende metadata verwijderen	in het e-depot is niets meer te herkennen of te herleiden
(her)inrichten toegang	A/B	specialist metadatering	wijzigen en/of toekennen van (nieuwe) metadata	DA is weer beschikbaar voor de processtappen bewerken archief (zie onder verwerven)
leveren objecten uit e-depot	B	medewerker depotbeheer	Beschikbaar stellen van een object	
maken digitale uitvoer	A/B	specialist metadatering	digitale toegang, nadere toegang genereren	digitaal bestand t.b.v. archiefbeheerssysteem
schonen	A/B	specialist metadatering	overtollige, onjuiste metadata verwijderen	schone metadata
ordenen	A/B	specialist metadatering	overblijvende metadata herschikken	aangepaste structuur
verwerken aanpassing beschrijvingen	A/B	specialist metadatering	doorvoeren wijzigingen in de metadata	metadata aangepast
verwijderen metadata vernietigde stukken	A/B	specialist metadatering	verwijderen uit EAD t.b.v vernietiging	EAD is niets meer te herkennen of te herleiden naar het verwijderde

# Beschikbaar stellen

processtap	rol	actoren	verantwoordelijkheden	resultaat
	Specialist			
Beoordelen inzageverzoek niet-openbaar archief	A	Specialist openbaarheid	Beoordelen of inzage in niet-openbaar archief geoorloofd is	Besluit omtrent inzage
stuk vrijgeven voor inzage	B	medewerker digitaal behoud	vrijgeven van stukken voor inzage	stuk is vrij gegeven
bezoeker autoriseren voor digitaal raadplegen stuk	B	specialist dienstverlening	toestemming aanmaken in systeem	bezoeker is geautoriseerd om afgeleide te raadplegen
tonen afgeleide in afgeschermd omgeving	B	specialist dienstverlening	tonen van afgeleiden	afgeleide is getoond
intrekken recht tot inzage	B	medewerker digitaal behoud	intrekken inzages	inzage is ingetrokken
archiveren inzage	C	ondersteunend medewerker logistiek	archiveren inzages	inzage is gearchiveerd
doen van onderzoek (maatwerk)	A/B	specialist dienstverlening/specialist informatie kennis	maatwerkonderzoek verrichten	onderzoek is uitgevoerd.
reproducen digitaal object	B	medewerker digitalisering	maken van een afgeleide	afgeleide is gemaakt
opsturen digitale kopie	B	medewerker dienstverlening	zorgen voor overhandiging /verzending	overgedragen dan wel verzonden afgeleide (evt. via iets als Wetransfer)

**Tabel 3: Kennisaspecten per actor per proces**

In deze tabel wordt per werkproces aangegeven over welke kennisaspecten de actoren moet beschikken om de taken/verantwoordelijken en resultaten te kunnen uitvoeren. Daarnaast is aangegeven of actoren bepaalde handelingen moeten verrichten die vaardigheden vereisen. De vaardigheden voor deze handelingen zijn opgenomen in tabel 5.

Verwerven			kennisaspecten													
actoren	taken/verantwoordelijkheden	resultaat	Records continuüm	e-depot proces	Beheer digitale informatieobjecten	indelingsstructuur van het e-depot	digitale structuren en dragers	metadatering	overdrachtsprotocollen	veiligheidsaspecten	converteren van bestanden	koppelen van bestanden/databases	bewerken v.e. E-archief	bewaren complementeren v.e. E-archief	autoriseren toegangen	Vaardigheden
specialist relatiebeheer	opstellen ABP	ABP opgesteld	x	x	x	x	x	x					x			j
specialist acquisitie	opstellen ABP	ABP opgesteld	x	x	x	x	x	x					x			j
specialist relatiebeheer	advies en instructie inhoudelijke en digitale eisen over te dragen archief	DA voldoet aan minimale inhoudelijke en digitale eisen	x	x	x	x	x		x	x						n
specialist acquisitie	advies en instructie inhoudelijke en digitale eisen over te dragen archief	DA voldoet aan minimale inhoudelijke en digitale eisen	x	x	x	x	x		x	x						n
specialist relatiebeheer	begeleiding overdracht van bestanden	DA is in archiefbewaarplaats	x	x	x	x	x		x	x						n
specialist acquisitie	begeleiding overdracht van bestanden	DA is in archiefbewaarplaats	x	x	x	x	x		x	x						n
specialist restauratie	controle op gestelde eisen aan een archief	archief voldoet aan gestelde eisen van geordend en toegankelijk	x	x	x	x	x			x						j
specialist digitaal behoud	controle op gestelde eisen aan een archief	archief voldoet aan gestelde eisen van geordend en toegankelijk	x	x	x	x	x			x						j
medewerker restauratie	technische kwaliteitscontrole	DA voldoet aan technische kwaliteitsnormen	x	x	x	x	x			x						j
specialist restauratie	technische kwaliteitscontrole	DA voldoet aan technische kwaliteitsnormen	x	x	x	x	x			x						j

medewerker digitaal behoud	technische kwaliteitscontrole	DA voldoet aan technische kwaliteitsnormen	x	x	x	x	x			x						J
specialist digitaal behoud	technische kwaliteitscontrole	DA voldoet aan technische kwaliteitsnormen	x	x	x	x	x			x						j
specialist relatiebeheer	zorgen voor een virusvrij bestand	Virusvrij bestand	x	x	x	x	x			x						j
specialist acquisitie	zorgen voor een virusvrij bestand	Virusvrij bestand	x	x	x	x	x			x						j
medewerker depotbeheer	DA plaatsen in specifieke omgeving	DA is terug te vinden	x	x	x	x	x									j
medewerker digitaal depotbeheer	DA plaatsen in specifieke omgeving	DA is terug te vinden	x	x	x	x	x									j
specialist metadatering	structuur toekennen	SIP	x	x	x	x	x	x			x	x	x			j
medewerker metadatering	structuur toekennen	SIP	x	x	x	x	x	x			x	x	x			j
specialist digitaal behoud	structuur toekennen	SIP	x	x	x	x	x	x			x	x	x			j
specialist metadatering	toevoegen metadata (intellectueel beheer)	DA is voorzien van een toegang	x	x	x	x	x	x				x	x		x	j
medewerker metadatering	toevoegen metadata (intellectueel beheer)	DA is voorzien van een toegang	x	x	x	x	x	x				x	x		x	j
specialist inventarisatie	toevoegen metadata (intellectueel beheer)	DA is voorzien van een toegang	x	x	x	x	x	x				x	x		x	j
specialist digitaal behoud	converteren DA naar standaardformaat (fysiek beheer)	DA is technisch gereed voor opname in e-depot	x	x	x	x	x				x			x		n
medewerker conservering	converteren DA naar standaardformaat (fysiek beheer)	DA is technisch gereed voor opname in e-depot	x	x	x	x	x				x			x		n
specialist materieel beheer	converteren DA naar standaardformaat (fysiek beheer)	DA is technisch gereed voor opname in e-depot	x	x	x	x	x				x			x		n
specialist relatiebeheer	registratie van toegangen	DA is geregistreerd in beheerssysteem	x	x	x	x	x							x		j
specialist acquisitie	registratie van toegangen	DA is geregistreerd in beheerssysteem	x	x	x	x	x							x		j

**Beheren**
**kennisaspecten**

actoren	taken/verantwoordelijkheden	resultaat	Records continuüm e-depot proces	Beheer digitale informatieobjecten	indelingsstructuur van het e-depot	digitale structuren en dragers	metadatering	overdrachtsprotocollen	veiligheidsaspecten	converteren van bestanden	koppelen van bestanden/databases	bewerken v.e. E-archief	bewaren complementeren v.e. E-archief	autoriseren toegangen	vaardigheden
specialist metadatering	invoeren beheergegevens in DMS	beheergegevens staan in DMS t.g.v daarvan wordt het da opgenomen in het e-depot	x	x	x		x								j
specialist metadatering	metadata klaar maken voor overdracht	overzicht van over te dragen da	x	x	x		x	x							j
specialist digitalisering	afgeleiden verzameld voor overdracht	verzameling van afgeleiden voor overdracht	x	x	x					x					j
medewerker depotbeheer	stukken klaarmaken voor verzending		x	x	x	x		x							j
relatiebeheerder	plaatsvinden van de overdracht	overgedragen andere ZD	x	x	x	x									n
specialist metadatering	toegekende metadata verwijderen	in het e-depot is niets meer te herkennen of te herleiden	x	x	x		x					x			j
specialist metadatering	wijzigen en/of toekennen van (nieuwe) metadata	da is weer beschikbaar voor de processtappen bewerken archief (zie onder verwerven)	x	x	x		x					x			j
medewerker depotbeheer	Beschikbaar stellen van een object	toegang tot een object	x	x	x							x			j
specialist metadatering	digitale toegang, nadere toegang genereren	digitaal bestand t.b.v. archiefbeheerssysteem	x	x	x						x	x	x	x	j
specialist metadatering	overtollige, onjuiste metadata verwijderen	schone metadata	x	x	x		x					x			j
specialist metadatering	overblijvende metadata herschikken	aangepaste structuur	x	x	x		x				x	x			j
specialist metadatering	doorvoeren wijzigingen in de metadata	metadata aangepast	x	x	x		x					x			j
specialist metadatering	verwijderen uit EAD t.b.v vernietiging	EAD is niets meer te herkennen of te herleiden naar het verwijderde	x	x	x								x		j



Beschikbaar stellen

kennisaspecten

actoren	taken/verantwoordelijkheden	resultaat	Records continuüm	e-depot proces	Beheer digitale informatieobjecten	indelingsstructuur van het e-depot	digitale structuren en dragers	metadatering	overdrachtsprotocollen	veiligheidsaspecten	converteren van bestanden	koppelen van bestanden/databases	(wets)kennis omtrent openbaarheid van (jonge) informatie (WBP / WOB)	bewerken ve E-archief	bewaren complementeren ve E-archief	autoriseren toegangen	onderzoek in digitaal archief	vaardigheden
Specialist openbaarheid	Beoordelen of inzage in niet-openbaar archief geoorloofd is	Besluit omtrent inzage	x	x	x	x							x					j
medewerker digitaal behoud	vrijgeven van stukken voor inzage	stuk is vrij gegeven	x	x	x	x				x						x		j
specialist dienstverlening	toestemming aanmaken in systeem	bezoeker is geautoriseerd om afgeleide te raadplegen	x	x	x	x				x								j
specialist dienstverlening	tonen van afgeleiden	afgeleide is getoond	x	x	x	x				x								j
medewerker digitaal behoud	intrekken inzages	inzage is ingetrokken	x	x	x	x				x								j
medewerker logistiek onderst.	archiveren inzages	inzage is gearchiveerd	x	x	x	x				x								j
specialist dienstverlening	maatwerkonderzoek verrichten	onderzoek is uitgevoerd	x	x	x	x											x	j
specialist informatiekennis	maatwerkonderzoek verrichten	onderzoek is uitgevoerd	x	x	x	x											x	j
medewerker digitalisering	maken van een afgeleide	afgeleide is gemaakt	x	x	x	x					x							j
medewerker dienstverlening	zorgen voor overhandiging /verzending	overgedragen dan wel verzonden afgeleide (evt. via iets als Wetransfer)	x	x	x	x			x	x								j

**Tabel 4: Kennisaspecten per actor**

In deze tabel zijn de verschillende kennisaspecten per actor opgenomen. Hierbij zijn de benodigde kennisaspecten van de verschillende processen samengevoegd tot één set aan kennisaspecten.

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							

**Tabel 5: Vaardigheidsaspecten**

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 ondersteun.	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								

**Tabel 6: Gedragscompetenties**

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.

<b>gedragscompetenties</b>	<b>procesbeheerder</b>	<b>specialist A</b>	<b>specialist B</b>	<b>Specialist C</b>
aanpassingsvermogen	Fase 3	Fase 2	Fase 1	Fase 1
integraal werken	Fase 2	Fase 2	Fase 1	Fase 1
leervermogen	Fase 3	Fase 2	Fase 1	
voortgangsccontrole	Fase 2	Fase 1	Fase 1	Fase 1
organisatiesensitiviteit	Fase 2	Fase 1		

### **Aanbevelingen voor het gebruik**

Dit handboek schrijft niet voor op welke wijze de RHC's hun organisatie dienen in te richten. Wel is dit handboek een hulpmiddel bij het aanpassen van de organisatie aan de veranderingen die de invoering van het e-depot met zich mee brengt. Onderstaand wordt een aantal praktische toepassingen van het handboek benoemd.

### ***Functionievorming***

In het bovenstaande is steeds uitgegaan van de “actor” als kleinste entiteit waaraan (benodigde) eigenschappen zijn toebedeeld. Een actor is in dit handboek gedefinieerd als 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.

Om te komen tot volwaardige functies en het opstellen van rolprofielen is het van belang die werkzaamheden te clusteren die gelijkwaardige taken en verantwoordelijkheden hebben en (grotendeels) dezelfde competenties behoeven. Hiervoor is vooral tabel 3 bruikbaar, in combinatie met tabel 5 en 6.

### ***Competentieverwerving***

Bovenstaande tabellen geven weer voor welke rollen / actoren de invoering van het e-depot veranderingen met zich meebrengt voor wat betreft benodigde kennis, vaardigheden en gedrag. Deze nieuwe of aangepaste competenties kunnen van buiten de organisatie worden aangetrokken in de vorm van nieuwe medewerkers, maar kunnen ook worden verworven door bestaande medewerkers op te leiden of bij te scholen. Vooral tabel 4, 5 en 6 zijn geschikt om te bepalen welke competenties nodig zijn en om aan de hand hiervan na te gaan of deze (bij de juiste personen) aanwezig zijn.

Voor de werving van nieuwe medewerkers kunnen deze tabellen een hulpmiddel zijn bij het opstellen van de functie-eisen. Door deze te combineren met de taken en verantwoordelijkheden die zijn benoemd in tabel 3, kan een compleet functieprofiel worden opgesteld.

Voor het bijscholen van de huidige medewerkers is op basis van de informatie uit de tabellen een opleidingsplan opgesteld. Dit plan is als een afzonderlijk document beschikbaar.

### ***Overig***

Tabel 1 en 2 zullen in de praktijk waarschijnlijk niet vaak gebruikt worden. Deze tabellen zijn slechts opgenomen om duidelijk te maken hoe er op basis van de door de sectie W&P beschreven werkprocessen is toegewerkt naar een overzicht van taken en verantwoordelijkheden en van benodigde competenties. Deze tabellen kunnen daarom goed als referentie dienen wanneer een link gelegd moet worden tussen het handboek Werkprocessen en dit handboek.

## **Bijlage 1: Definities**

### **Rolprofiel**

Het rolprofiel is gericht op de werkpraktijk. In het rolprofiel staan de taken/verantwoordelijkheden, 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 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.

## Bijlage 2: Onderkende rollen

Onderstaand overzicht is ontleend aan het handboek Werkprocessen.

Archivaris	Persoon die conform de Archiefwet bevoegd is bepaalde formele handelingen of transacties te verrichten binnen een proces. Hij waarborgt de rechtmatigheid van de geleverde dienst. Zijn inbreng is beperkt tot een aantal in de Archiefwet welomschreven processen.
Procesbeheerder	Persoon die verantwoordelijk is voor het proces en het daaruit voorkomende resultaat. Instrueert de specialisten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de processtappen, bewaakt de voortgang van het proces en geeft het resultaat vrij voor gebruik. Analyseert knelpunten in het proces en formuleert verbeteropties. Onderhoudt de procesbeschrijving en informeert medewerkers bij aanpassingen. Ook vaak aangeduid als 'proceseigenaar' (RACI) of 'zaakcoördinator' (GEMMA).
Functiebeheerder	Persoon die verantwoordelijk is voor een bedrijfsfunctie en het management van de onderliggende processen. Stuurde deze processen op de vastgestelde prestatie-indicatoren en initieert acties om de procesprestaties op peil te houden. Zit het overleg van procesbeheerders voor, die aan hem verantwoording afleggen. Onderhoudt tevens de contacten met de andere functiebeheerders en bewaakt de aansluiting van zijn processen met de processen van aanpalende functies. Legt nieuwe of aangepaste procesbeschrijvingen voor ter vaststelling in het MT. In de regel wordt het beheer van een of meer functies belegd bij een afdelingshoofd. Ook wel aangeduid als 'procesbepaler' of 'procesmanager'.
Specialist	Persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een activiteit of processtap. Een medewerker met specifieke kennis en ervaring op een bepaald vakgebied en derhalve gekwalificeerd om bepaalde vakinhoudelijke handelingen te verrichten of besluiten te nemen. Legt hierover verantwoording af aan de procesbeheerder.

### Bijlage 3: Gehanteerde rollen en actoren

Onderstaand overzicht is ontleend aan het handboek Werkprocessen.

Rol	Actor
Archivaris	Rijksarchivaris Provinciearchivaris Waterschapsarchivaris Gemeentearchivaris
Functiebeheerder	Directeur Hoofd verwerving Hoofd beheer Hoofd dienstverlening
Procesbeheerder	<i>zie vakspecialist A</i>
Specialist A	Specialist relatiebeheer Specialist acquisitie Specialist metadatering Specialist restauratie & conservering = specialist digitaal behoud Specialist digitalisering Specialist dienstverlening Specialist informatie kennis Specialist openbaarheid
Specialist B	Medewerker metadatering Medewerker restauratie = medewerker digitaal behoud Medewerker conservering Medewerker depotbeheer Medewerker digitaal depotbeheer Medewerker digitalisering Medewerker dienstverlening
Specialist C	Ondersteunend medewerker logistiek Ondersteunend medewerker conservering

Voor de rollen en actoren die in rood zijn weergegeven verandert er daadwerkelijk iets met de invoering van het e-depot (ofwel ze zijn helemaal nieuw).



## **Bijlage 4: Gehanteerde gedragscompetenties**

(Bron: competentiecatalogus Provincies, die gebaseerd is op GITP 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?