

Tekst:

MFG Advies

Marjon Reiziger
Shirley Khoebal
Hilversum, 30 juli 2012

Ontwerp:

Lumen Rotterdam

Ab Bol



*'Het Europees Sociaal Fonds
investeert in jouw toekomst'*

 **Naar bouwstenen**

HANDBOEK TALENTONTWIKKELING

Gebruiksaanwijzing

VPRO Handboek Talentontwikkeling

digitaal (pdf) op intranet beschikbaar

De kracht van de VPRO als modern mediabedrijf zit in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. De medewerkers zijn het VPRO-kapitaal.

Om VPRO-leidinggevenden (eindredacteuren, afdelingshoofden) bij genoemde doelstelling zo goed mogelijk te ondersteunen, is het Handboek Talentontwikkeling samengesteld. Een eenvoudig hanteerbaar handboek, als praktisch instrument in het dagelijkse werk gericht op verdere professionalisering van het bedrijfsproces:

- het selecteren en aannemen van talentvolle medewerkers;
- het begeleiden van medewerkers;
- loopbaanontwikkeling van medewerkers (wat kunnen ze en wat zijn hun ambities);
- medewerkerswerkzaamheden evalueren (functioneringsgesprekken);
- medewerkers laten doorstromen naar andere programma's of naar buiten (resourceplanning).

Beoogde resultaten zijn: het binnenhalen, behouden en boeien van talent, duurzame inzetbaarheid van talenten, capaciteitsopbouw, inhoudelijke innovatie, het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid, VPRO-voortrekkersrol waarmaken.

Inhoud

In het Handboek zijn alle door P&O toegepaste werkwijzen, bestaande procedures en bijbehorende formulieren, nieuwe ideeën en formats samengebracht, gestructureerd en vastgelegd in duidelijke procesbeschrijvingen en procedures.

Het VPRO Handboek Talentontwikkeling is opgebouwd uit de volgende vijf bouwstenen:

| | |
|-------------|------------------|
| BOUWSTEEN 1 | Instream |
| BOUWSTEEN 2 | Begeleiding |
| BOUWSTEEN 3 | Loopbaantraject |
| BOUWSTEEN 4 | Jaargesprekken |
| BOUWSTEEN 5 | Resourceplanning |

Hoe werkt het?

Het Handboek is digitaal (pdf) beschikbaar op VPRO intranet (via een directe link):

STAP I Klik het document aan. De inhoudsopgave blijft altijd als basis openstaan.

STAP II Klik door op de blauwe buttons, dan verschijnen de procesbeschrijving, het stroomschema, het activiteitenoverzicht, checklists en benodigde formulieren.

BOUWSTENEN Elke bouwsteen kan apart worden aangeklikt. Het geeft een overzicht van de inhoudsopgave, de instrumenten en de formulieren (bijlagen) die voorhanden zijn.

Door de gewenste blauwe button aan te klikken, komt men in het juiste document terecht.

STAP III Formulieren en checklists, die kunnen tevens worden geprint.

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Definitie van instroom (werving & selectie)

Het werven en selecteren van een geschikte en beschikbare kandidaat (ook talenten die niet programmatisch ingezet worden horen hierbij) voor een functie/het verrichten van werkzaamheden of het uitvoeren van een project (eventueel als stageopdracht) binnen een afdeling.

Vacaturebeleid juni 2012

Alle vacatures dienen door de leidinggevenden te worden gemeld bij de betreffende hoofdredacteur/het afdelingshoofd. De hoofdredacteur/het afdelingshoofd zal (met de collega's van het MT) allereerst kijken of er CAO medewerkers die tijdelijk niet aan een titel of afdeling kunnen worden toegerekend in aanmerking komen voor ene vacature. De hoofdredacteur/het afdelingshoofd treedt in overleg met de leidinggevenden. Ook wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de ambities van de betreffende medewerker. Dit en de mening van de leidinggevende worden zorgvuldig meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming door de hoofdredacteur/het afdelingshoofd. Wanneer er geen geschikte kandidaat is gevonden, wordt de vacature intern bekend gemaakt. Bij de interne procedure worden eerst gesprekken gevoerd met medewerkers in vaste dienst. Daarna wordt met kandidaten gesproken die een tijdelijk CAO-contract hebben. Indien de interne werving niet tot een succesvolle plaatsing heeft geleid, kan de hoofdredacteur/het afdelingshoofd besluiten toestemming te geven om de vacature voor externe kandidaten open te stellen. Medewerkers met een freelance contract zijn externe medewerkers.

Wie doet het werk?

Bij een helder beeld van het werk dat verricht moet worden en kennis van de kwaliteiten van medewerkers, wordt gezocht naar een goede match tussen werk en medewerker. We streven ernaar iedereen werk te bieden dat past bij zijn of haar kennis, vaardigheden en interesses. De situatie kan zich echter voordoen dat werk voorhanden is dat misschien niet direct iemands eerste voorkeur heeft, maar door de hoofdredacteur/het afdelingshoofd als passend wordt gezien. De hoofdredacteur/het afdelingshoofd kan dit werk toedelen aan de betreffende medewerker. Op basis van goed werkgeverschap en goed werknemerschap, dient de werkgever de werknemer van werk te voorzien en dient de werknemer werkzaamheden te verrichten voor het loon dat hij ontvangt. Dit kunnen onder omstandigheden ook andere werkzaamheden zijn, dan de 'reguliere' werkzaamheden. In de CAO voor het Omroeperspersoneel is opgenomen artikel 4lid 4a: 'de werknemer is verplicht, indien de omstandigheden en/of het belang van de werkgever dat vorderen, tijdelijk andere aanpassende werkzaamheden te verrichten dan die welke hij gewoonlijk verricht'. En in artikel 4 lid 4b staat: "Indien de werknemer andere dan incidenteel tijdelijk aanpassende werkzaamheden moet verrichten, zal hem schriftelijk de vermoedelijke tijdsduur van deze werkzaamheden worden medegedeeld.

lees verder 

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Wat is passend werk?

Onder een passende functie wordt verstaan (zie CAO voor het Omroep personeel: definitie artikel 1 sub r.): een functie bij werkgever die naar het oordeel van werkgever voor wat betreft inhoud. Benodigde kennis en vaardigheden en positie in de organisatie, voldoende verwant is aan de tot dusver door de werknemer vervulde functie, en die voor wat betreft het salaris niet meer dan één salarisschaal lager is ingedeeld. Het (tijdelijk) verrichten van passende werkzaamheden in een lagere salarisschaal heeft geen negatieve financiële consequenties voor de medewerker.

Verlengen van tijdelijke CAO-Contracten of freelance overeenkomsten

Verzoeken to verlenging van tijdelijke CAO contracten of freelance overeenkomsten dienen vanaf juni 2012 via de betreffende hoofdredacteur/het afdelingshoofd te lopen. De hoofdredacteur/het afdelingshoofd bepaalt of er van verlenging sprake kan zijn. Eventuele geschiktheid van een (vaste) CAO- medewerker voor de betreffende positie, wordt in de overwegingen meegenomen.

Omzetten van een tijdelijk naar een vast CAO-contract

Besluiten om een medewerker in vaste dienst te nemen worden altijd genomen door de directie op voordracht van de hoofdredacteur/het afdelingshoofd.

Definitie van een talent

Voor de selectie van talenten is het belangrijk om de benodigde kwaliteiten als leidraad bij sollicitatiegesprekken te gebruiken. De volgende kwaliteiten moet een VPRO-talent kunnen inbrengen:

- Brede en/of specifieke kennis/deskundigheid
- Hoge Kwaliteit
- Multi-inzetbaarheid
- Precisie
- Eigen netwerken/sectoren
- Creativiteit/creatief kunnen denken
- Digitale kennis
- Pro-activiteit
- Ideeën hebben
- Verder durven kijken
- Flexibiliteit
- Improvisatietalent
- Voor radio: gevoel hebben voor hoe iets klinkt (muzikaliteit)
- Kostenbewustheid en efficiëntie: kwantitatieve doelstellingen kunnen formuleren (hoeveel uur per dag werk je effectief en wat doe je precies aan activiteiten en met welk effect?); testen op haalbaarheid.
- Cross-medialiteit
- Communicatievaardigheden

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Wervingsbeleid

Het VPRO wervingsbeleid is gericht op:

- De VPRO als, frisse, vernieuwende en beweeglijke omroeporganisatie
- De platforms, daarbij gelet op de aangebrachte focus in de programmering
- Mediaoverstijgend
- Zorgvuldige selectie (bij bv werving van stagiaires, het toepassen van strakke criteria)
- VPRO cultuur - toekomstige medewerkers (ook stagiaires) bewust maken van de speciale aard van de eigen cultuur, het zogenoemde Villa-DNA

Wervingsbronnen

Huidige bronnen

Bij het zoeken naar nieuwe talentvolle medewerkers voor stageplekken en vacatures wordt geput uit de volgende bronnen:

Voor vacatures stageplekken

- Stagiaires, gemiddeld 100 per jaar (meestal via Mediastages)
- Voormalige stagiaires die zich weer melden

Voor vacatures overig

- Verzoeken van interne medewerkers om te mogen werken bij een programma (zoals bv bij OVT)
- Eerst kijken wie intern beschikbaar is en een (andere) functie kan vervullen
- Interne werving (via intranet)
- Eigen netwerk - via bijvoorbeeld de Filmacademie, eigen

contacten, stagiaires etc. loopt meestal gelijk met de externe werving

- Externe werving (via Spreekbuis/andere omroepen, via digitale werving/sites)

Toekomstige bronnen

Bij het scouten is het raadzaam dat leidinggevenden actiever aandacht besteden aan:

- Het volgen van talenten - door te kijken wie er van bv de Filmacademie uitstroomt.
- Het onderhouden van relaties met buitenproducenten en via hen talenten spotten
- Evaluaties – aan de Media Academie expliciet om evaluaties vragen van medewerkers die hebben deelgenomen aan workshops/trainingen, met een inschatting over hun capaciteiten
- Het stimuleren van VPRO leidinggevenden om op congressen, workshops, festivals bewuster rond te kijken, actief talenten te benaderen en gegevens laten toesturen
- Het bijhouden van een talentendatabestand
- Het op een centraal punt binnen laten komen, of een apart emailadres of plek op de website creëren waar gespottte talenten direct het juiste formulier kunnen invullen en terugsturen (gegevens moeten matchen met de databank).
- Meervoudige inzetbaarheid/platformoverstijgend - voor programmaredacties zijn medewerkers die meervoudig of platformoverstijgend inzetbaar zijn, nuttig. Dit kan al bewust in de gaten gehouden worden bij werving en selectie. Stel hogere eisen dan voor de functie gevraagd wordt, als het doel is om multi-inzetbaar talent binnen te halen.

[lees verder](#) →

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Externe Communicatie rond vacatures

Leidinggevend en P&O beslissen samen over de wijze van publiceren rondom een vacature. Afhankelijk van urgentie, zwaarte en beschikbaar budget voor het vervullen van de vacature wordt een headhunter ingeschakeld. Zo ja, dan bepaalt men welk bureau men geschikt acht.

Als er een publicatie van de vacature in de media wordt gewenst, wordt er gezamenlijk bepaald via welk medium (internet, vacaturesites, kranten, tijdschriften etc.) de vacature zal worden geplaatst, afhankelijk ook van beschikbaar budget.

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)

Hieronder worden het proces en de procedurebeschrijving weergegeven die gehanteerd moeten worden door leidinggevend en bij het aannemen van nieuwe talenten. Het volgen van het proces leidt tot een professionelere VPRO-organisatie en tot de instroom van creatief talent dat de VPRO-omroeporganisatie verder helpt ontwikkelen en innoveren.

Doel

Het werven en selecteren van geschikte en beschikbare medewerkers en stagiaires* voor de VPRO.

Werven & Selecteren (het selecteren en aannemen van talentvolle medewerkers en stagiaires)

Welke competenties zijn nu nodig, maar ook in de toekomst (kennis, vaardigheden en gedrag)?

- Hoe werv en selecteer je nieuwe talenten voor jouw afdeling?
- Welk netwerk gebruik je?
- Gebruik je bepaalde procedures?
- Waar let je specifiek op bij het aantrekken van nieuwe talenten?

Prestatie-indicator(en)

- Aantal succesvolle medewerkers /stagiaires per jaar per afdeling
- Snelheid van selectie van juiste kandidaat
- Tevredenheid betrokkenen (leidinggevenden/P&O) over matchingsproces

* Stagiaire = tijdens studie, een afstudeerder of een trainee (ingeschrevene aan een opleiding)

Verantwoordelijkheid

De leidinggevende van de betreffende afdeling is eindverantwoordelijk voor de selectie van de medewerker/ stagiaire.

Algemene informatie

Indien er een capaciteitsaanvraag komt vanuit een afdeling wordt er een interne/externe oproep geplaatst voor stagiaires op de website van Mediastages en VPRO intranet.

Eventueel worden er nog kandidaten medewerkers/stagiaires uit het eigen netwerk na overleg met het betreffende MT lid, benaderd. De geïnteresseerde kandidaat meldt zich met een motivatie en een CV rechtstreeks bij de VPRO of in het geval van stages bij www.mediastages.nl.

Na voorselectie, sollicitatiegesprek en arbeidsvoorwaarden gesprek volgt het contract. Uiteindelijk resulteert dit proces in een match van een geschikte medewerker/stagiair(e) bij de aanvraag van een team of afdeling.

Vacaturebeleid vanaf juli 2012

Alle vacatures dienen door de leidinggevende te worden gemeld bij het betreffende MT lid. Het MT lid zal (met de collega's in het Management Team) allereerst kijken of de CAO medewerkers die (tijdelijk) niet aan een titel of afdeling kunnen worden toegerekend of binnenkort beschikbaar zijn, in aanmerking komen voor de vacature. Het MT lid treedt in overleg met de leidinggevende. Hierbij wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met de ambities van de betreffende medewerker. Dit en de mening van de leidinggevende worden zorgvuldig meegewogen in de uiteindelijke besluitvorming door MT lid. Wanneer er in dit proces geen interne geschikte kandidaat is gevonden, wordt de vacature intern bekend

[lees verder](#) →

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

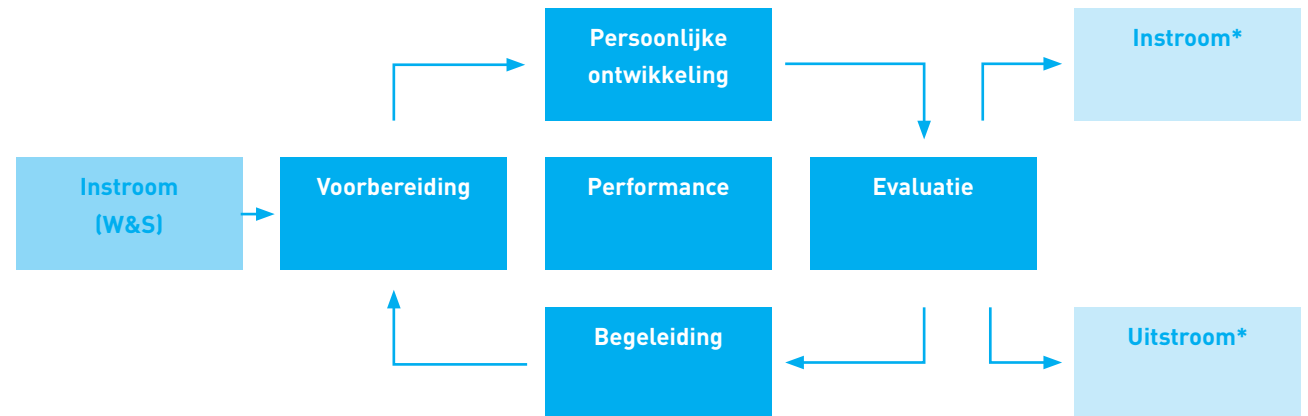
- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

gemaakt door middel van een IM. In de interne procedure worden eerst gesprekken gevoerd met de medewerkers in vaste dienst. Indien daar geen geschikte kandidaat uit voorkomt, wordt met kandidaten gesproken die een tijdelijk CAO –contract hebben. Indien de interne werving niet tot een succesvolle plaatsing heeft geleid, kan het MT lid besluiten toestemming te geven om de vacature voor externe kandidaten open te stellen. Medewerkers met een freelance contract zijn externe medewerkers.

Hoofdproces



Bouwsteen 1



Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

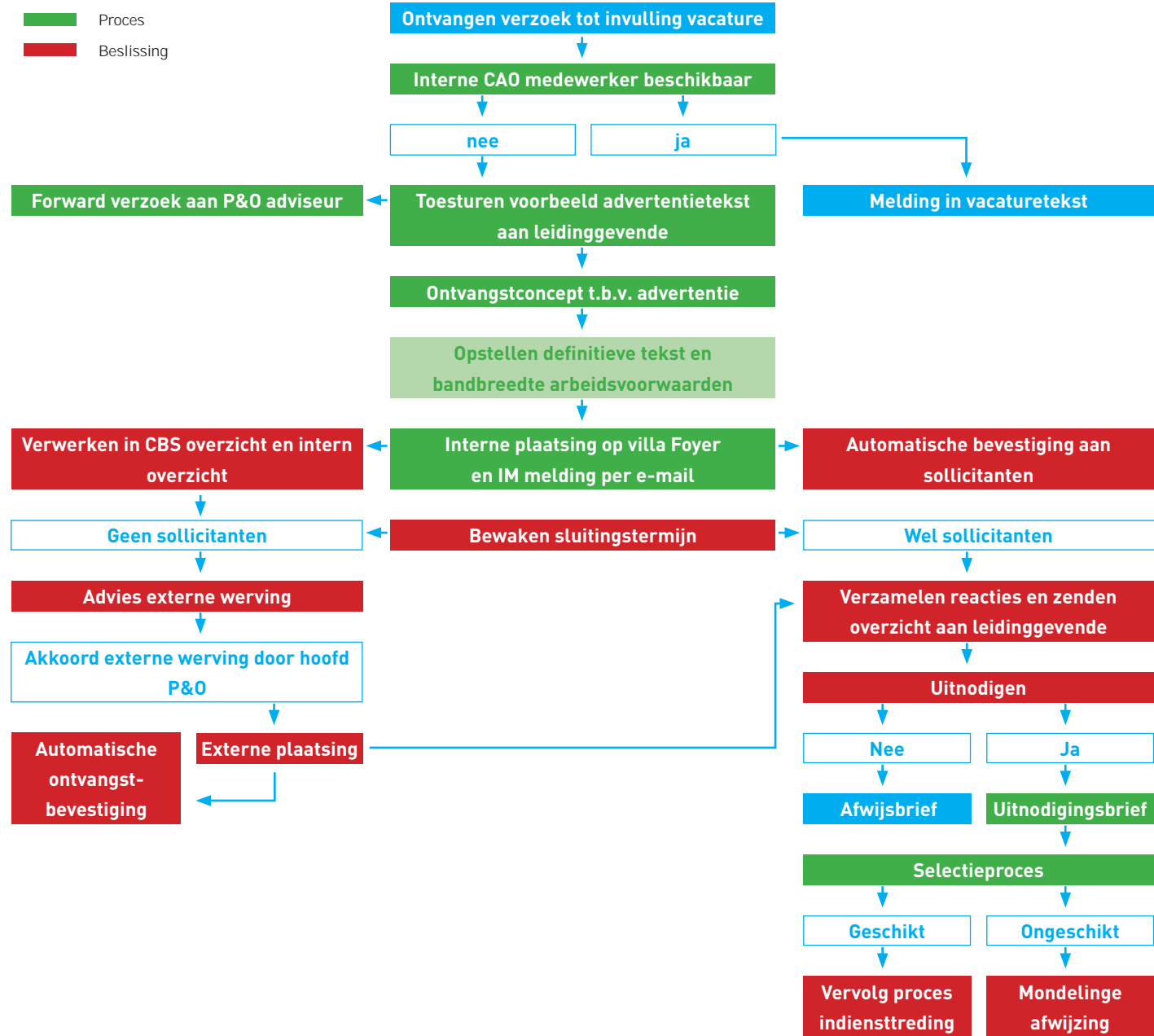
Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

- Start of sluiting van een proces
- Proces
- Beslissing



● **Bouwsteen 1**
Instream

● **Bouwsteen 2**
Begeleiding

● **Bouwsteen 3**
Loopbaantraject

● **Bouwsteen 4**
Jaargesprekken

● **Bouwsteen 5**
Resourceplanning

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)

| Documenten | Verantwoordelijk | Toelichting | Tijdsplanning |
|-------------------|---------------------------------|--|-------------------------|
| email | Leidinggevende | Van een vacature is alleen dan sprake indien > 3 maanden en met een vast aantal uren | dag 1 |
| | Leidinggevende | Er kan sprake zijn van een voorkeurskandidaat; overleg met P&O | dag 1 |
| | Secretariaat P&O | P&O start begeleiding van de werving | dag 2 |
| | P&O-adv./hfd. P&O | Op basis van verdeling werkgebieden. Definitieve vacaturetekst wordt i.s.m. leidinggevende vastgesteld | |
| email-bevestiging | Secretariaat P&O | Technische plaatsing geschiedt door secr. P&O. Overzicht vermeldt n.a.w. gegevens kandidaten, gebruikt medium, vervolg in de procedure. Gedeelde map op P&O account tevens vastlegging in Perman | dag 5 |
| | | Overzicht en reacties worden per mail aan vacaturehouder verzonden. | sluitingsdatum (dag 10) |
| brief | Secretariaat P&O | | |
| | Leidinggevende | Verantwoordelijke leidinggevende stelt zelf de kandidaten in kennis over de beoordeling van het gesprek. | |
| advertentie-tekst | In overleg, ook over welke bron | | |

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

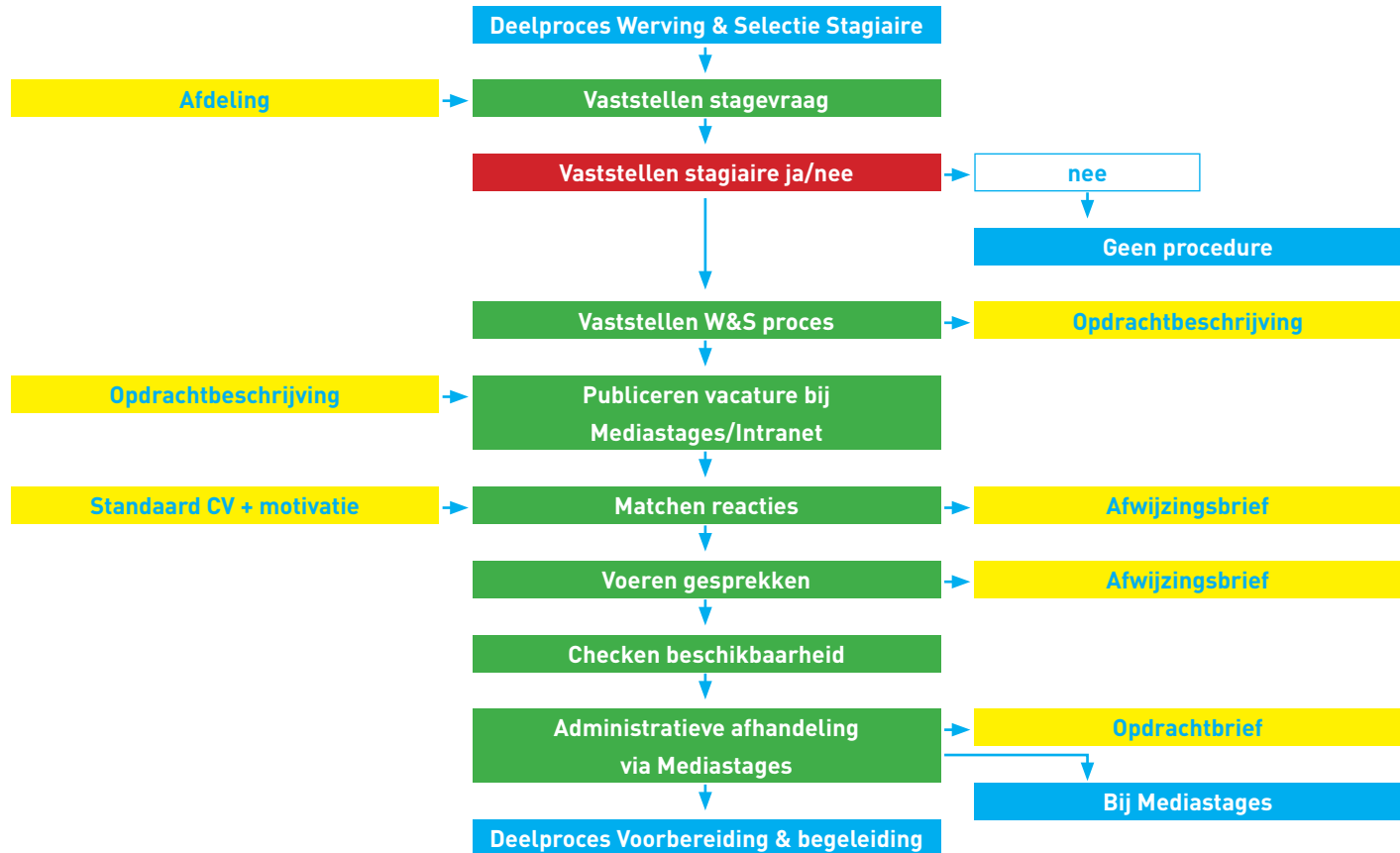
- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)

- Start of sluiting van een proces
- Proces
- Beslissing
- Document



Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

● Bouwsteen 1

Instream

● Bouwsteen 2

Begeleiding

● Bouwsteen 3

Loopbaantraject

● Bouwsteen 4

Jaargesprekken

● Bouwsteen 5

Resourceplanning

Bijlage Werving & selectie stagiaires (activiteiten en verantwoordelijkheden)

RACI-MODEL R= responsible (uitvoerder); A= accountable (beslisser); C= consulting (te raadplegen); I = informed (te informeren)

| Beschrijving activiteiten & verantwoordelijkheden W&S | | Bevoegd/ verantwoordelijk (RACI) | |
|---|---|--|------------------------|
| 1 | Capaciteitsaanvraag uit een afdeling. De aanvraag voor capaciteit zal in eerste instantie komen uit het jaarplan Radio, Televisie, Gids, Digitaal, Productie, Marketing & Communicatie, P&O, F&EO en Faciliteiten (lange termijn planning). Hiervoor is voorwaarde dat afdelingen jaarlijks een formatieplan opstellen. Onverwachte of moeilijk te plannen capaciteitsaanvragen kunnen daarnaast nog in behandeling worden genomen. | R: Stagiaire A: Leidinggevende | C: P&O |
| 2 | Nadere details omtrent opdracht en functie-eis worden vastgelegd in de Opdrachtbeschrijving. Die wordt overlegd met de stagiaire. Ook wordt vastgelegd wie beslist over de selectie van kandidaten. | R: Stagiaire A: Leidinggevende | C: P&O |
| 3 | De vacature wordt geplaatst op de Mediastage website en intranet. Indien het een aanvraag met zeer korte responstijd betreft, kan ook (alleen in uitzonderingsgevallen) direct worden geworven door een specifieke stagiaire aan te spreken. | A: Leidinggevende R: Leidinggevende | |
| 4 | In stap 2 is vastgelegd wie selecteert. | A: Eindredacteur R: Geselecteerde en afgewezen kandidaten | C: Stagiaire |
| 5 | Voeren van sollicitatiegesprek; Contractbespreking (vaste tarieven conform Mediastages) wordt hierin meegenomen. | A: Leidinggevende R: Leidinggevende | C: Stagiaire I: P&O |
| 6 | De leidinggevende bespreekt de beschikbaarheid van de voorkeurskandidaat. | A: Eindredacteur R: Eindredacteur | |
| 7 | Kandidaat wordt nader geïnformeerd en er worden concrete afspraken gemaakt en vastgelegd in een opdrachtbrief. Contract via Mediastages. | | C: Stagiaire |

Bouwsteen 1



Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Deelproces instroom (W&S) Actie

| | |
|---|---|
| 1 | Vaststellen capaciteitsvraag |
| 2 | Vaststellen functie-eis en opdracht in opdrachtbeschrijving |
| 3 | Vacature melden bij Mediastages en plaatsen |
| 4 | |
| 5 | |
| 6 | |
| 7 | |

● Bouwsteen 1

Instream

● Bouwsteen 2

Begeleiding

● Bouwsteen 3

Loopbaantraject

● Bouwsteen 4

Jaargesprekken

● Bouwsteen 5

Resourceplanning



Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Checklist stagiaire

| | |
|----------------------------|--|
| Naam stagiaire | |
| Afdeling | |
| Opleiding/school | |
| Programmaredactie/afdeling | |
| Opdracht | |
| Periode | |

| Deelproces instroom (W&S) | Actie | Verantwoordelijk | Afgerond en datum |
|---------------------------|--|-----------------------------|-------------------|
| 1 | Verzoek tot stage/indienen | Mediastages | |
| 2 | Opstellen Opdrachtbrief | Mediastages/leidinggevenden | |
| 3 | Aanmelden/registratie | P&O | |
| 4 | Ondertekening stagecontract | Mediastages | |
| 5 | Stagevergoeding regelen, pasje, ICT etc. | Mediastages, P&O | |
| 6 | Werkplek organiseren | Leidinggevende | |

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiare

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Format opdrachtbeschrijving stagiaire

Basisgegevens

| | |
|----------------------------|--|
| Functie | |
| Programmaredactie/Afdeling | |
| Periode | |
| Stagebegeleider | |

Opdracht

| | |
|-----------------------|--|
| Achtergrondinformatie | |
| Resultaten | |
| Activiteiten | |
| Rapportage | |
| Overig | |

Kwaliteiten

Kostenbewustzijn en efficiëntie: kwantitatieve doelstellingen formuleren (hoeveel uur per dag werk je effectief en wat doe je precies aan activiteiten en met welk effect?), testen op haalbaarheid.

Creatief nadenken (innovatieve voorstellen/oplossingen)

Crossmediailiteit (kennis en inzetbaarheid)

Communicatievaardigheden

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Format vacaturetekst stagiaire

Functie: Bureauredactie Villa VPRO
 Bij: VPRO
 Vanaf: 1-9-2012
 Duur: 3 maanden
 Uren per week: 36
 Soort stage: Productie / Redactie / Camjo

Intro

Villa VPRO is een actueel magazine gepresenteerd door Tessel Blok en Ger Jochems met veel aandacht voor buitenland, recht, politiek en economie. In iedere uitzending actuele gasten, een deskundig panel en Metropolis Radio. Daarnaast verrassende verhalen uit de wetenschap, cultuur en Europa. Vier dagen per week van half vier tot half vijf op Radio 1 Bureau Buitenland wekelijks programma op de zondagavond van 19.00 tot 20.00 uur met studiegasten, reportages uit het buitenland, bloggistan en bellen met de wereld.

Werkzaamheden

Bureauredactie voor de radio en website

Profiel

Studierichting: journalistiek, Amerikanistiek, politiek, buitenlandse betrekking
 Rijbewijs benodigd: nee

Bedrijfsinformatie

De VPRO is een publieke omroepvereniging met ongeveer 344.000 leden. De VPRO opereert multimediaal: de omroep maakt programma's voor de radio en televisie, vult digitale themakanalen, beschikt over innovatieve websites, geeft een programmagids uit en organiseert culturele activiteiten voor leden. EIGENZINNIG INHOUDELIJK Binnen het omroepbestel

neemt de VPRO een enigszins bijzondere positie in. Hij hecht meer waarde aan bevoegdheid, nieuwsgierigheid en kwaliteit dan aan hoge kijk- en luistercijfers. De VPRO neemt zijn publieke taak op een eigenzinnige manier serieus en kiest nadrukkelijk voor programma's en onderwerpen die andere omroepen links laten liggen. De programmamakers laten zien en horen wat mensen beweegt en hoe de samenleving mensen in beweging brengt. De VPRO wil verbazen, verwonderen, kwaad maken, informeren, ontroeren, tot nadenken stemmen, laten lachen en relativeren. Zorgen voor verkenning, maar ook voor herkenning. Bij dit alles staat de VPRO voortdurend in dialoog met zijn mondige en kritische doelgroep. MEDIABEDRIJF De VPRO is een mediabedrijf, waarbij de inhoud voorop staat. Pas daarna wordt het meest geëigende medium of de juiste mediamix gekozen om de inhoud zo effectief mogelijk over het voetlicht te brengen. Daarom zijn - naast radio en televisie - internet, de digitale themakanalen, de VPRO Gids en de door de VPRO georganiseerde evenementen van groot belang. De VPRO staat een verregaande integratie tussen al deze activiteiten voor. Het doel is het publiek te bereiken hoe, waar en wanneer het publiek het wenst. Steeds meer wil de kijker, luisteraar, surfer en lezer zijn eigen keuzes maken. Om daaraan tegemoet te komen maakt de VPRO volop gebruik van de mogelijkheden die de digitale media bieden.

Stagevergoeding

€ 300 (HBO) € 250 (MBO) bruto bij full time stage

Reageren

Je kunt je brief richten aan Sietske van Weerden.

Let op je kunt alleen op een stage reageren als je bent ingeschreven bij een opleiding!

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Bijlage Format opdrachtbrief stagiaire

| | |
|---------------------|------------------------------|
| Naam | |
| Functie | |
| Afdeling | |
| Periode | Van tot |
| Naam Leidinggevende | |

- 1 Welke doelstellingen zijn gesteld in de opdracht?

- 2 Welke van deze doelstellingen zijn gehaald, met welk resultaat?

- 3 Welke doelstellingen zijn niet gehaald, waardoor, en welke oplossing is nog mogelijk?

4 Beoordeling stage

| Activiteit | Uitstekend | Goed | Redelijk | Matig | Slecht |
|-----------------|------------|------|----------|-------|--------|
| Inhoud opdracht | | | | | |
| Werkhouding | | | | | |
| Communicatie | | | | | |
| Innovatie | | | | | |

5 Onderbouwing

Voor akkoord Leidinggevende:

Voor akkoord Stagiaire:

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Succesvoorbeeld Thema: Werving & Selectie / Talenteninstroom Masterclass Journalistiek

Instrument

Masterclass Journalistiek

Doel

Innovatie en ontwikkeling VPRO organisatie, door leer- en instroom van high potentials

Doelgroep

Jonge, hoog opgeleide programmamakers, redacteurs, researchers, (inhoudelijke) producers

Resultaten

Zes deelnemers werken/leren (fulltime en betaald) gedurende zes maanden in zes programma-redactieteams (radio, televisie).

Aansluitend gevolgd door, bij goed functioneren, een vervolgcontract of werken op freelance basis

Werkmethoden

Masterclassprogramma (wekelijks)

Bestaande uit, behalve een uitgebreid intern introductie-programma (o.a. kennismaken met de VPRO cultuur) en wekelijkse gezamenlijke bijeenkomsten als masterclassgroep, een aantal workshops al dan niet verzorgd door gastsprekers over o.a.: journalistiek, research (ethiek, gebruik van bronnen, checken van feiten), interviewtechniek, tekstschrijven voor tv, radio en web, radio maken en monteren, presentatie en tekstlezen, verhalen vertellen, nieuwe- en crossmedia, marketing en fondsenwerving, creatief brainstormen

- Gerichte werving en selectie – met gebruikmaking van speciaal netwerk en duidelijke beschrijving van profieleisen en selectiecriteria
- Matching – zorgvuldige en bewuste keuze voor redactie en talent
- Coaching – intensieve begeleiding en coaching van de deelnemers
- Kennismakingsgesprekken – met hoofd- en eindredacteurs
- Communicatie – introductie over en regelmatig informeren van de organisatie over de masterclassers en wat zij te bieden hebben (via berichten en interviews op intranet)
- Evaluatie – zowel met individuele deelnemer als met de betreffende leidinggevende om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen

Bouwsteen 1

Instream (werving & selectie)

- Definitie van instroom (werving & selectie)
- Vacaturebeleid juni 2012
- Definitie van een (VPRO)talent
- Wervingsbeleid
- Wervingsbronnen (huidige en toekomstige)

Bijlagen

- Procesbeschrijving instroom nieuwe talenten (werving & selectie)
- Stroomschema werving & selectie proces externe medewerkers
- Werving & selectie medewerkers (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Deelproces instroom stagiaires (werving & selectie)
- Werving & selectie stagiaires (activiteiten & verantwoordelijkheden)
- Checklist werving & selectie stagiaire
- Checklist stagiaire
- Format opdrachtbeschrijving stagiaire
- Format vacaturetekst stagiaire
- Format opdrachtbrief stagiaire

Succesvoorbeelden

- Thema werving & selectie – Talenteninstroom Masterclass Journalistiek
- Thema werving & selectie – Talenteninstroom stagiaires Mediastages

Succesvoorbeeld Thema: Werving & Selectie / Talentinstroom stagiaires Mediastages.nl

Instrument

Mediastages.nl en Jaarlijkse Mediastagenetwerkmiddag

Doel

Nieuwe talenten spotten en stageplaats bieden

Doelgroep

Jong talent dat een mediagerelateerde opleiding volgt (mbo/hbo/wo) met passie voor het mediavak

Resultaten

Kennismaking, matching

Werkmethoden

Bruggenbouw, samenwerking

Dit flexibele en laagdrempelige mediastagebureau functioneert als bruggenbouwer tussen opleidingen, studenten en de mediawereld.

Dit bureau heeft als doel zoveel mogelijk studenten een goede start te geven in de media. Zij bieden de helpende hand aan al hun samenwerkingspartners.

- Aanmelden en plaatsing van stageplaatsen op de site van mediastages.nl
- Mede-organisatie jaarlijkse netwerkmiddag voor cultureel divers talent
- Speeddates, spotten, kennismaking, informele borrel
- Matching
- Bemiddeling, plaatsing en verloning door dit bureau

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Definitie Begeleiding

Het geven van activerende en ondersteunende begeleiding en instructie (waaronder inhoudelijke) Het aanbieden van opleidingen, trainingen en workshops zodat de medewerker zich optimaal kan ontwikkelen.

Procesbeschrijving begeleiding medewerkers/stagiaires

Doel

Het begeleiden van een medewerker bij het uitvoeren van een functie/project, zodanig dat de doelstellingen gehaald worden en de medewerker zich ontwikkelt.

Prestatie-indicator(en)

- % van de doelstellingen gehaald (>95%)
- SMART afspraken maken en evalueren

Verantwoordelijkheid

De leidinggevende is eindverantwoordelijk voor de begeleiding van de medewerker/stagiaire

Algemene informatie

Vanaf juli 2012 dienen alle opleidingsaanvragen goedgekeurd te worden door het betreffende MT lid. Aanvragen dienen voorzien te zijn van een motivatie van de medewerker en een advies van de eindredacteur/teamleider evenals een advies van de afdeling P&O. Op deze manier komt er een beter overzicht van de opleidingsvragen uit de organisatie en kunnen afgewogen keuzes worden gemaakt, zodat de beschikbare middelen zo efficiënt mogelijk worden ingezet.

De regeling Opleidingen onderscheidt vier opleidingstypen met daarbij behorende faciliteiten en voorwaarden:

- | | |
|--------|---|
| Type 1 | noodzakelijke opleiding/de VPRO geeft opdracht tot het volgen van een opleiding |
| Type 2 | relevante opleiding/de VPRO geeft geen opdracht tot het volgen van een opleiding |
| Type 3 | opleiding op initiatief medewerker/de VPRO geeft geen opdracht tot het volgen van een opleiding |
| Type 4 | coaching (professionele persoonlijkheidsontwikkeling) |

lees verder →

Bouwsteen 2



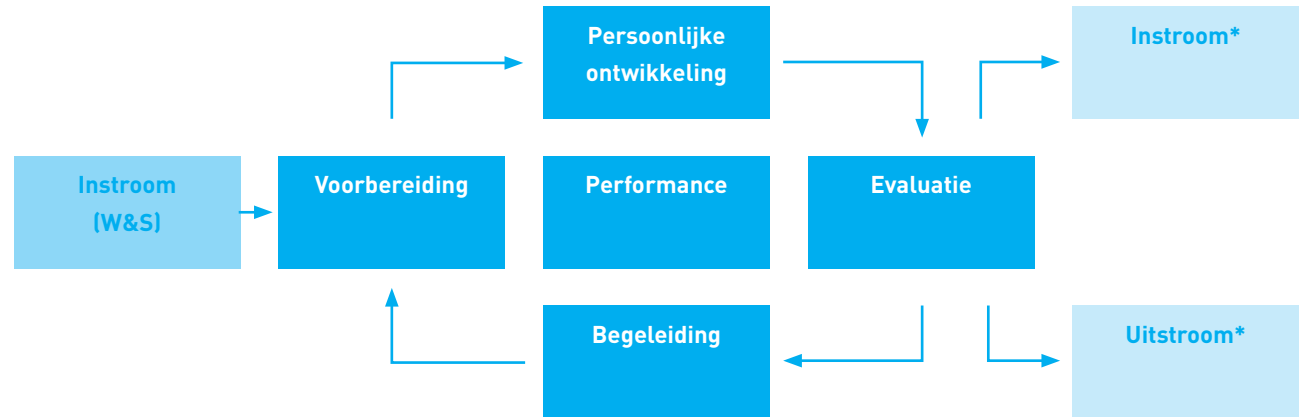
Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Hoofdproces



● Bouwsteen 1

Instroom

● Bouwsteen 2

Begeleiding

● Bouwsteen 3

Loopbaantraject

● Bouwsteen 4

Jaargesprekken

● Bouwsteen 5

Resourceplanning

Bouwsteen 2

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

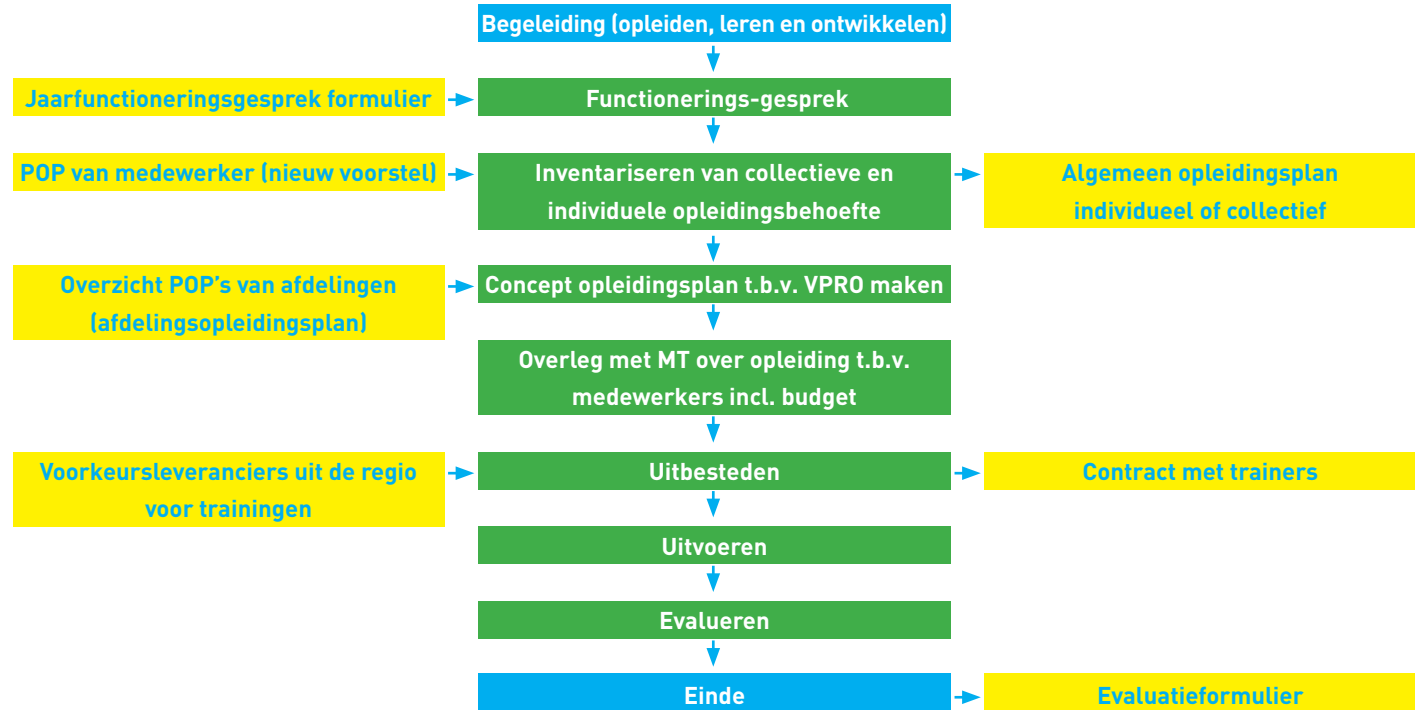
- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Stroomschema begeleiding

- Start of sluiting van een proces
- Proces
- Beslissing
- Document



Bouwsteen 2

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

| Documenten | Verantwoordelijk | Toelichting | Tijdsplanning |
|---------------------------------|---------------------------------|--|------------------------|
| Verslag functionerings-gesprek | Leidinggevende | In het kader van reguliere jaarlijkse evaluatie vindt een functioneringsgesprek plaats | dag 1 |
| POP (moet ontwikkeld worden) | Medewerker | De medewerker maakt een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP*) | dag 3 |
| Opleidingsplan | Medewerker | Uit de POP wordt een opleidingsplan gedestilleerd. Dit plan bevat de collectieve en de individuele opleidingswensen | dag 5 |
| Jaarplan opleiding per afdeling | P&O adviseur | Samenvoegen jaarplannen die door de afdelingen zijn aangeleverd op basis van ontwikkelingen en uit jaargesprekken. Vanuit het jaarplan van de afdeling wordt aangegeven welke opleidingen gewenst zijn vanuit de voorgenomen projecten. Het bijbehorende budget wordt vastgesteld in overleg met het MT. | dag 20 |
| Trainingsprogramma | MT/Leidinggevenden | Programma wordt uitgevoerd | gedurende het jaar |
| Evaluatieformulier trainingen | Medewerkers | Het programma wordt geëvalueerd. Terugkoppeling over externe leveranciers door medewerkers wordt gebruikt om de effectiviteit van de trainingen te meten | einde van training(en) |
| Functionerings-gesprek | Medewerkers met leidinggevenden | Trainingsresultaten worden mede besproken, nieuwe ontwikkelafspraken worden gemaakt en vastgelegd in verslag | jaargesprek |
| Functionerings-verslag | Leidinggevende | P&O dossier | 1 week na gesprek |

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Bijlage VPRO Opleidingsbeleid

(overgenomen uit VPRO regeling opleidingen)

Inleiding

Bij het toekennen van opleidingsfaciliteiten staan twee punten centraal: het nut voor de VPRO en de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker in zijn arbeidssituatie.

Opleidingen hebben tot doel dat de medewerker zich aantoonbaar beter gaat ontwikkelen waardoor het functioneren wordt verbeterd. Het aanbieden van opleidingsmogelijkheden aan medewerkers is gebaseerd op de gedachte dat dit zowel in het belang van de VPRO is als van de medewerker. Dat dit voor beide partijen een investering met zich meebrengt spreekt voor zich. Van de medewerker als deelnemer aan een opleiding wordt een actieve bijdrage gevraagd om een gunstig eindresultaat te bereiken.

De afdeling P&O kan op eigen initiatief, of op verzoek van een leidinggevende en/of medewerker, passende opleidingsfaciliteiten bieden. De factoren die hierbij een rol spelen (budget, planning, loopbaanbeleid) kunnen per afdeling verschillen. Bij de overwegingen dient als basisuitgangspunt dat de opleiding van belang is voor het functioneren van de medewerker in zijn huidige of toekomstige functie binnen de VPRO.

Definities

Opleiding: individueel te volgen cursussen/opleidingen in het kader van een opleidingsplan, loopbaanbeleid, mobiliteitsbevordering of reorganisatie;

Opleidingsfaciliteiten: mogelijkheden voor compensatie in tijd en/of geld;

Opleidingskosten: alle direct met de opleiding verband houdende kosten, zoals inschrijf-, les-, cursus-, college- en examengelden, excursiekosten, voorgeschreven lesmateriaal, reiskosten en strikt noodzakelijke verblijfskosten;

Medewerker: medewerker in CAO-dienst voor bepaalde of onbepaalde tijd.

Artikel 1: Opleidingstype

De regeling Opleidingen onderscheidt vier opleidingstypen met daarbij behorende faciliteiten en voorwaarden:

Type 1: Noodzakelijke opleiding/ de VPRO geeft opdracht tot het volgen van een opleiding

Het belang van de opleiding is dermate groot voor het goed kunnen functioneren, dat de VPRO opdracht geeft deze te volgen. Hierover oordeelt de leidinggevende in overleg met P&O. Een groot belang voor het functioneren houdt in dat de VPRO de opleiding nodig acht om de medewerker zijn huidige functie goed te laten vervullen, of de functie die hij (naar verwachting) binnen redelijke tijd zal uitoefenen binnen de VPRO. De opleiding is erop gericht dat de medewerker zijn competenties, d.w.z. kennis, vaardigheden en/of gedrag op het vereiste functieniveau brengt.

Welke kennis, vaardigheden en gedrag noodzakelijk zijn, wordt bepaald door de leidinggevende. Daarnaast kunnen ook vanuit wet- en regelgeving opleidingen verplicht gesteld worden.

Wanneer de opleiding in opdracht van de VPRO wordt gevolgd gelden als voorwaarden:

- tegemoetkoming in de opleidingskosten: 100%;
- terugbetalingsregeling niet van toepassing;

[lees verder](#) →

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

- het volgen van de opleiding wordt beschouwd als werktijd (niet zijnde overwerk);
- deelname aan een opleiding waartoe de VPRO opdracht geeft is verplicht. Dit betekent dat het zonder acceptabele reden verzuimen, een overtreding is van de algemene verplichtingen van de werknemer, zie artikel 4 van de CAO;
- afwezigheid wordt alleen toegestaan indien er naar het oordeel van de leidinggevende een dringende reden voor is;
- er wordt van uitgegaan dat bij arbeidsongeschiktheid, waar mogelijk, de opleiding wordt gecontinueerd.

Type 2: Relevante opleiding/de VPRO geeft geen opdracht tot het volgen van een opleiding

Sommige opleidingen acht de VPRO niet noodzakelijk voor een goede functievervulling. Toch kan hierbij sprake zijn van belang voor de VPRO en van persoonlijk belang voor de medewerker. Wanneer beide belangen een rol spelen, ontvangt de medewerker een gedeeltelijke kostenvergoeding voor de opleiding. De leidinggevende oordeelt hierover in overleg met P&O. Met deze tegemoetkoming wil de VPRO bevorderen dat medewerkers op eigen initiatief een relevante opleiding volgen.

Wanneer de opleiding in overleg tussen leidinggevende en medewerker wordt gevolgd en dit van belang is voor het vervullen van de huidige of toekomstige functie binnen de VPRO, gelden als voorwaarden:

- tegemoetkoming in de opleidingskosten: 75%;
- terugbetalingsregeling van toepassing (zie artikel 3);
- het volgen van de opleiding geschiedt zoveel mogelijk in eigen tijd;
- in overleg kunnen afspraken gemaakt worden met betrekking tot examenverlof.

Type 3: Opleiding op initiatief medewerker/ de VPRO geeft geen opdracht tot het volgen van een opleiding

Wanneer de opleiding op initiatief van de medewerker wordt gevolgd en de leidinggevende het volgen van de opleiding niet van toepassing vindt op de huidige of een toekomstige functie binnen de VPRO gelden als voorwaarden:

- geen tegemoetkoming in de opleidingskosten;
- het volgen van de opleiding geschiedt in eigen tijd.

Type 4: Coaching (professionele persoonlijkheidsontwikkeling)

Het besluit tot het inschakelen van een coach komt altijd voort uit overleg tussen medewerker en leidinggevende.

Aan coaching dient een duidelijke ontwikkelvraag ten grondslag te liggen die van belang is voor het goed functioneren van de medewerker; een coach kan ondersteunen bij het verbeteren van het professionele handelen. P&O kan adviseren over de ontwikkelvraag en mogelijke coaches. Na het intakegesprek met de coach zal deze een financieel en inhoudelijk voorstel doen voor het begeleidingstraject en het beoogde resultaat waarmee het traject wordt afgesloten. Dit voorstel dient als bijlage te worden toegevoegd aan het aanvraagformulier Opleidingen.

Voor coaching gelden als voorwaarden:

- tegemoetkoming in de kosten: 100%;
- terugbetalingsregeling niet van toepassing;
- het volgen van coaching geschiedt zoveel mogelijk in eigen tijd.

[lees verder](#) →

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Artikel 2: Algemene voorwaarden

Om in aanmerking te komen voor een vergoeding van de opleidingskosten, gelden de volgende algemene voorwaarden:

- 1 de medewerker is in CAO-dienst van de VPRO;
- 2 de medewerker met een contract voor bepaalde tijd is nog minimaal 6 maanden in dienst na afronding van de opleiding;
- 3 een verzoek van een medewerker om toestemming voor het deelnemen aan een opleiding moet ruim tevoren worden ingediend door middel van het aanvraagformulier Opleidingen, voorzien van een kostenraming;
- 4 bij de afspraken over de te volgen opleiding verklaart de leidinggevende één van de bovengenoemde opleidingstypen van toepassing en legt dit, inclusief eventuele afwijkende of specifieke beslissingen, schriftelijk vast in het aanvraagformulier Opleidingen;
- 5 de medewerker dient de opleiding of cursus, naar het oordeel van de leidinggevende, met een redelijke kans op succes te kunnen afronden. In de beoordeling hiervan spelen de vooropleiding en de ervaringen met andere opleidingen een rol;
- 6 alleen cursussen of opleidingen die worden gegeven door bevoegde en/of erkende scholen, instituten of personen komen in aanmerking voor vergoeding;
- 7 de VPRO kan bepalen dat een opleiding alleen gevolgd mag worden aan een door de VPRO aan te wijzen instelling of instituut, wil deze voor vergoeding in aanmerking komen;
- 8 bij een volledige vergoeding betaalt de VPRO de factuur rechtstreeks aan de onderwijsinstantie. Het is daarom van belang dat de factuur op naam van de VPRO wordt gesteld t.a.v. Hoofd P&O, met vermelding van de cursisteninformatie;
- 9 bij een gedeeltelijke vergoeding geldt het gestelde onder punt 8. Het gedeelte dat niet wordt vergoed, wordt ingehouden op de salarisbetaling(en) aan de medewerker;
- 10 aan het volgen van een opleiding, of het behalen van een diploma, kan de medewerker geen rechten ontlenen voor promotie, salariering of overplaatsing in een andere functie;
- 11 na afronding van de opleiding levert de medewerker een kopie van het certificaat/ diploma in bij de afdeling P&O. Deze kopie wordt in het personeelsdossier opgenomen;
- 12 de periode waarin de medewerker een opleidingskostenvergoeding ontvangt is gelijk aan de vastgestelde opleidingsduur. Deze periode wordt aangegeven op het aanvraagformulier Opleidingen;
- 13 indien de opleiding of cursus niet binnen de vastgestelde duur wordt afgerond, komen de kosten van voortzetting van de opleiding voor rekening van de medewerker. Het afleggen van een (eenmalig) herexamen wordt wel door de VPRO vergoed. De VPRO kan van deze bepaling afwijken als de vertraging buiten schuld van de medewerker is ontstaan;
- 14 bij meerjarige opleidingen kan op grond van negatieve opleidingsresultaten worden besloten de meerjarige toekenning in te trekken;
- 15 indien de medewerker zijn opleiding tussentijds beëindigt, dient hij dit direct en schriftelijk met opgave van redenen te melden aan de afdeling P&O.

[lees verder](#) 

Bouwsteen 2



Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Artikel 3: Terugbetalingsregeling

Bij de terugbetalingsregeling geldt een vrije voet van 500 euro per opleiding, wat betekent dat over de eerste 500 euro geen terugbetalingsverplichting van toepassing is.

- indien de medewerker binnen twee jaar na beëindiging van de opleiding op eigen verzoek ontslag neemt, is de terugbetalingsregeling als volgt:
 - in het 1e jaar na beëindiging van de opleiding: 50% van de uitgekeerde vergoeding;
 - in het 2e jaar na beëindiging van de opleiding: 25% van de uitgekeerde vergoeding;
- indien de medewerker tijdens de opleiding op eigen verzoek ontslag neemt of besluit de opleiding voortijdig te beëindigen dient de gehele opleidingsom te worden terugbetaald en is de vrije voet van 500 euro niet van toepassing. De VPRO kan bij voortijdige beëindiging van de opleiding van deze bepaling afwijken als voortzetting op grond van persoonlijke omstandigheden niet van de medewerker kan worden verlangd. Dit ter beoordeling aan P&O;
- indien de VPRO het dienstverband met de medewerker, tijdens de opleidingsperiode of binnen 2 jaar na afloop daarvan, beëindigt op grond van een dringende reden als bedoeld in artikel 678 van het Burgerlijk Wetboek (ontslag op staande voet), is medewerker verplicht de gehele opleidingsom terug te betalen en is de vrije voet van 500 euro niet van toepassing;
- voor medewerkers met een contract voor bepaalde tijd waarvan het contract van rechtswege eindigt, komt de terugbetalingsregeling te vervallen;
- een bedrag verschuldigd aan de VPRO als gevolg van bovengenoemde terugbetalingsverplichting is terstond en zonder enige ingebrekestelling opeisbaar. Met onder-

tekening van het aanvraagformulier Opleidingen machtigt de medewerker de VPRO om dit bedrag in te houden op de salarisbetaling(en).

Artikel 4: Overige vergoedingen:

- in het kader van deze regeling Opleidingen zijn de regels voor overwerk of onregelmatigheid niet van toepassing;
- reiskosten (als onderdeel van de totale opleidingskosten) worden vergoed op basis van de tarieven voor openbaar vervoer (2e klas) met aftrek van de reguliere vergoeding woon-werkverkeer, tenzij de reisafstand of – tijd aanleiding is om hiervan af te wijken en een vergoeding voor autokilometers te hanteren. Dit ter beoordeling aan P&O.

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Bijlage Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

Persoonlijk ontwikkelingsplan

De leidinggevende kan de ontwikkeling van de medewerkers stimuleren door hen een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op te laten stellen. Het stimuleren gebeurt al in het functioneringsgesprek maar kan via het opstellen van een POP verder worden uitgediept.

Er wordt een onderscheid gemaakt in een ontwikkeling op de korte en de lange termijn.

I Ontwikkeling in de huidige functie

De ontwikkeling op de korte termijn richt zich op de ontwikkeling in de huidige functie, waarbij de medewerker doelen formuleert op 1 of enkele kwaliteiten. De ontwikkeling kan zowel betrekking hebben op de generieke kwaliteiten (flexibiliteit, resultaatgerichtheid, initiatief, samenwerken en klantgerichtheid) of de kern (specifieke)-kwaliteiten van de functie.

II Ontwikkeling in de toekomst

In de ontwikkeling op de langere termijn staat de vraag centraal welke andere werkzaamheden of functies de medewerker wil gaan verrichten en welke activiteiten hij op het terrein van trainingen, cursussen en opleidingen wil gaan ondernemen.

Deel I (ontwikkeling in de huidige functie) en II (ontwikkeling in de toekomst) worden ingevuld door de medewerker.

Bij deel II hoort ook het formulier belangstellingsregistratie.

Op dit formulier kan de medewerker aangeven voor welke

functies hij/zij in aanmerking wil komen. Hij/zij overhandigt het POP-formulier aan zijn/haar leidinggevende die deel III (visie leidinggevende) invult.

In deel IV worden de afspraken vastgelegd en deel V wordt gebruikt voor evaluatie van de gemaakte afspraken.

Mochten leidinggevende en medewerker tot de conclusie komen dat een loopbaanscan wenselijk is, dan dient de leidinggevende hierover contact op te nemen met de P&O-adviseur.

[lees verder](#) →

Bouwsteen 2

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

| | |
|-----------------------|--|
| Persoonlijke gegevens | |
| Naam: | |
| Geboren: | |
| In dienst: | |
| Functie: | |
| Organisatieonderdeel: | |
| Opleiding: | |
| Ervaring: | |

1 Ontwikkeling in de huidige functie

1 Op welke kennis en/of vaardigheden is ontwikkeling in het komende jaar wenselijk of noodzakelijk. Maak hierbij niet alleen gebruik van eigen inzicht maar ook van functioneringsgesprekken, oordeel collega's e.d.

2 Op welke kennis en/of vaardigheden is ontwikkeling op korte termijn wenselijk of noodzakelijk (maximaal 2 noemen). Maak hierbij niet alleen gebruik van eigen inzicht maar ook van functioneringsgesprekken, functieprofiel, oordeel collega's e.d.

3 Welke acties wil je ondernemen om de gewenste ontwikkelingen te realiseren?

Toelichting: denk hierbij niet alleen aan training en opleiding, maar ook aan mogelijkheden als, interne of externe stage, tijdelijke of duurzame overplaatsing, coaching etc.

Toelichting:

lees verder 

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

II Ontwikkeling in de toekomst

4 Wil je binnen vijf jaar:

- andere werkzaamheden verrichten?
- een andere functie vervullen?
- dezelfde functie op een andere locatie?
- naar een andere organisatie?
- een opleiding volgen?
- of nog iets anders?

Kruis een van de twee alternatieven aan.

- Nee, ik heb geen behoefte aan een van deze veranderingen binnen vijf jaar.
(De overige vragen hoeven dan niet meer te worden ingevuld. Geef dit formulier aan je leidinggevende voor de verdere afhandeling)
- Ja, ik wil,
(ga vervolgens door naar vraag 5)

5 Op welke termijn wil je de gewenste verandering?

Termijn:

6 Welke gebieden moet je ontwikkelen om het gewenste doel te bereiken?

Gebieden en motivering:

7 Welke acties wil je ondernemen om de gewenste ontwikkeling te realiseren? Denk hierbij aan trainingen, cursussen, opleidingen e.d.

Acties:

lees verder

Bouwsteen 2



Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingsoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

8 Welke ondersteuning zou je bij deze acties willen krijgen van je werkgever/leidinggevende?
Ondersteuning van de werkgever/mijn leidinggevende?

III Visie leidinggevende (in te vullen door de leidinggevende)

9 Visie van de leidinggevende op deel I.

10 Visie van de leidinggevende op deel II.

IV Afspraken (in te vullen door de leidinggevende)

11 Afspraken voor het komende jaar

| Actie | Verantwoordelijke | Tijdsplanning |
|-------|-------------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |

12 Afspraken voor de langere termijn

| Actie | Verantwoordelijke | Tijdsplanning |
|-------|-------------------|---------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Datum

Handtekening medewerker

Handtekening leidinggevende

Bouwsteen 2

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Bijlage Checklist Ontwikkeling/Opleiding

Naam medewerker

Afdeling

Opdracht

Periode

| Deelproces | Actie | Verantwoordelijk | Afgerond en datum |
|------------|--|-----------------------------------|-------------------|
| 1 | Functioneringsgesprek | Leidinggevende | |
| 2 | Maken van een POP (Persoonlijk Ontwikkel Plan) | Medewerker | |
| 3 | Inventariseren van collectieve- en individuele opleidingsbehoefte | Leidinggevende | |
| 4 | Jaarplan maken aan de hand van aangeleverde opleidingsbehoeften afdelingen | P&O | |
| 5 | Per opleidingsthema doel vaststellen | Medewerker | |
| 6 | Uitbesteden | P&O | |
| 7 | Uitvoeren | P&O | |
| 8 | Evalueren | Medewerker, leidinggevende en P&O | |

Bouwsteen 2

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Bijlage Aanvraagformulier Opleidingen

| | |
|-------------------------------------|--|
| Datum aanvraag: | |
| Naam aanvrager: | |
| Afdeling: | |
| Functie: | |
| Indien contract voor bepaalde tijd: | |
| Einddatum huidig contract : | |

Cursus/Opleiding/Coaching

| | |
|---------------------------|--|
| 1 Naam en aard opleiding: | |
| 2 Instituut/docent/coach: | |
| 3 Startdatum: | |
| 4 Duur opleiding: | |

Begroting Studiekosten

| | | |
|---------------------------------|----------|--|
| 1 Kosten van de opleiding | € | |
| 2 Kosten boeken/studiemateriaal | € | |
| 3 Eventuele kosten overnachting | € | |
| 4 Eventuele reiskosten | € | |
| 5 Eventuele examenkosten | € | |
| Totale kosten | € | |

Motivatie aanvrager:

lees verder 

Bouwsteen 2



Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingenoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

In te vullen door direct leidinggevende

Valt onder bedrijfsregeling Opleidingen (aankruisen wat van toepassing is):

- type 1: in opdracht werkgever
 - tegemoetkoming opleidingskosten 100%
 - terugbetalingsregeling niet van toepassing
 - het volgen van de opleiding wordt beschouwd als werktijd (niet zijnde overwerk)
- type 2: in overleg medewerker en werkgever
 - tegemoetkoming opleidingskosten 75%
 - terugbetalingsregeling van toepassing (zie voor voorwaarden regeling artikel 3)
 - het volgen van de opleiding geschiedt zoveel mogelijk in eigen tijd
- type 3: op initiatief medewerker, geen belang voor VPRO
 - geen tegemoetkoming in de opleidingskosten
 - het volgen van de opleiding geschiedt in eigen tijd (formulier hoeft niet ingevuld te worden)
- type 4: coaching
 - tegemoetkoming kosten 100%
 - terugbetalingsregeling niet van toepassing
 - het volgen van de coaching geschiedt zoveel mogelijk in eigen tijd

Motivering leidinggevende + advies:

Naam:

Handtekening

Datum:

Akkoord Hoofdredacteur/ Afdelingshoofd:

Naam:

Handtekening

Datum:

In te vullen door P&O:

Advies hoofd P&O of Adviseur P&O

Handtekening

Datum:

Aanvrager is bekend met en gaat akkoord met de voorwaarden in de bedrijfsregeling Opleidingen en de daarin genoemde terugbetalingsregeling (zie Intranet voor de volledige regeling).
Handtekening aanvrager Datum:

Begeleiding van medewerkers/stagiaires

- Definitie Begeleiding
- Procesbeschrijving Begeleiding Medewerkers/Stagiaires
- Stroomschema begeleiding
- Begeleiding (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- VPRO Opleidingsbeleid
- Schema Opleidingsoverzicht per afdeling
- Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)
- Checklist Ontwikkeling/Opleiding
- Aanvraagformulier Opleidingen
- Evaluatieformulier Training/Opleiding

Bijlage Evaluatieformulier Training/Opleiding

LET OP: Dit formulier is tevens de studieovereenkomst. Een kopie van dit formulier zal in het personeelsdossier worden opgenomen.

Naam training/opleiding

Datum training/opleiding

Graag zouden wij feedback van je ontvangen om dat mee te nemen voor de organisatie van eventuele volgende trainingen/opleidingen. Meer ruimte nodig? Gebruik de achterkant. Het invullen duurt ongeveer 10 minuten.

Naam

Functie

Project

1 Wat waren je verwachtingen voor deze training?

2 In hoeverre ga je nu beter toegerust je werk uitvoeren?

3 Wat draagt er voor jouw gevoel het meest aan bij om goede resultaten te kunnen behalen in je werk? Zat dat in het programma?

4 Wat zou je (nog meer) helpen om je beter te kunnen laten functioneren op je werk?

5 Als je het zelf zou organiseren wat zou je dan anders doen?

Bedankt voor je medewerking!

Bouwsteen 3

Loopbaantraject

- Definitie
- Procesbeschrijving loopbaantraject
- Loopbaantraject processchema
- Loopbaantraject (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Evaluatieformulier loopbaantraject

Definitie

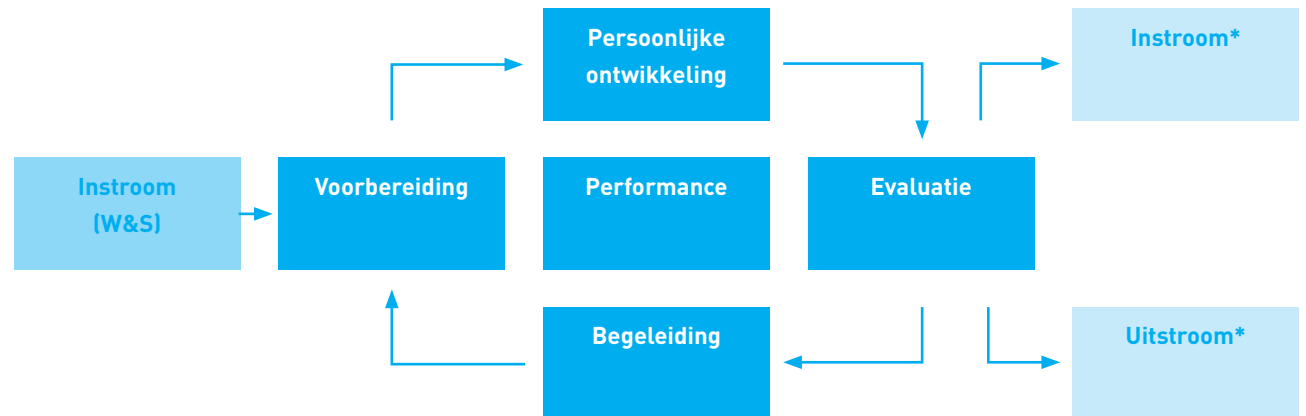
Een loopbaantraject is bedoeld om even stil te staan bij je ambities en je kwaliteiten in relatie tot je huidige werk. Zo kun je buiten de waan van de dag omkijken waar je staat en waar je heen wilt. En wat daarvoor nodig zou zijn. Het geeft inzicht en kan je bijvoorbeeld helpen binnen de VPRO duidelijker aan te geven waar je ambities liggen of bij het bepalen van leerdoelen wanneer je een opleiding zou willen volgen.

Procesbeschrijving loopbaantraject

Doel

In de CAO is afgesproken dat medewerkers met een arbeids-overeenkomst die onder de CAO valt, het recht hebben om eens in de vijf jaar een 'loopbaantraject' te volgen.

Hoofdproces



Prestatie-indicator(en)

- Minstens 90 % over een periode van 5 jaar van het totale aantal medewerkers heeft een loopbaantraject gevolgd

Verantwoordelijkheid

De medewerker is eindverantwoordelijk (accountable) voor het volgen van een loopbaantraject

Algemene informatie

Een zelfstandige werkhouding mag worden verwacht. Vanuit de functiebeschrijving of opdracht moet helder zijn wat de verwachtingen zijn, vanuit het tussentijdsgesprek kan worden getoetst of die zijn waargemaakt. Een loopbaantraject wordt niet met medewerker geëvalueerd, alleen indien medewerker dit wenst.

Bouwsteen 3

Loopbaantraject

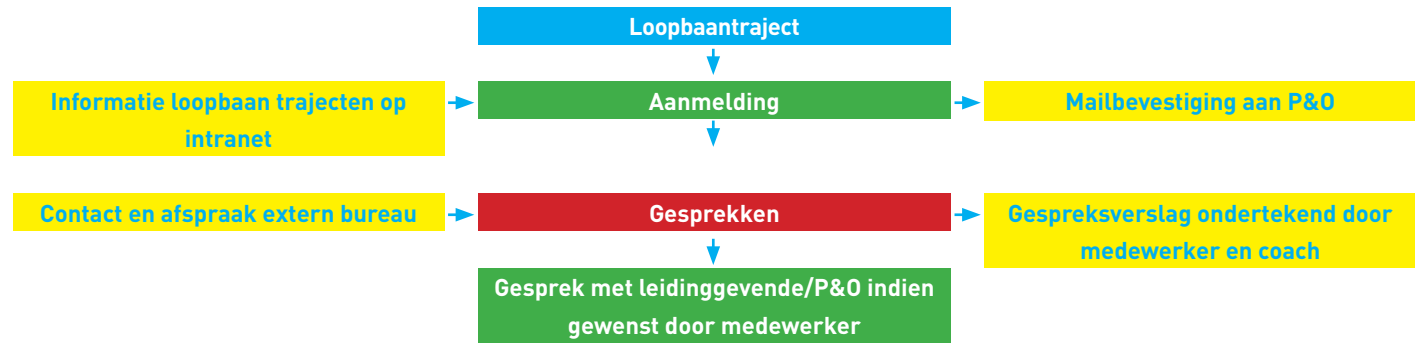
- Definitie
- Procesbeschrijving loopbaantraject
- Loopbaantraject processchema
- Loopbaantraject (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Evaluatieformulier loopbaantraject

Loopbaantraject processchema

- █ Start of sluiting van een proces
- █ Proces
- █ Beslissing
- █ Document



Loopbaantraject

- Definitie
- Procesbeschrijving loopbaantraject
- Loopbaantraject processchema
- Loopbaantraject (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Evaluatieformulier loopbaantraject

Loopbaantraject (activiteiten & verantwoordelijkheden)

(informatie van Intranet)

In de CAO is afgesproken dat medewerkers met een arbeids-overeenkomst die onder de CAO valt, het recht hebben om eens in de vijf jaar een 'loopbaantraject' te volgen.

De VPRO is daar in 2011 mee van start gegaan en inmiddels hebben 168 medewerkers gebruik gemaakt van dit aanbod.

Aanmelding

De medewerkers die nog geen loopbaantraject hebben gevolgd worden ook in 2012 in de gelegenheid gesteld gebruik te maken van deze mogelijkheid. Je kunt je aanmelden door een mail te sturen naar loopbaan@vpro.nl. Je kunt hierbij aangeven welk bureau je voorkeur heeft. Het bureau zal dan contact met je opnemen voor een intakegesprek.

Bureaus voor loopbaanontwikkeling

Er zijn 2 bureaus geselecteerd die verschillende type trajecten aanbieden.

Op Villa Foyer/Personeel&Organisatie/loopbaan vind je meer informatie over de bureaus en de aangeboden trajecten.

Je kunt kiezen uit de volgende opties:

Focus Nederland (locaties Utrecht en Amsterdam)

- Loopbaanscan: 4 coachingsgesprekken, digitaal loopbaancentrum, gevolgd door een schriftelijke rapportage en evaluatiegesprek.
- Quickscan: 1 dag met verschillende testen en gesprekken, gevolgd door een schriftelijke rapportage en evaluatiegesprek.

Gerritsen Adviesgroep (locatie Bussum)

- Loopbaantraject: 3 coachingsgesprekken, diverse testen en onderzoeken, gevolgd door een persoonlijk loopbaanplan en een advies.
- Loopbaan Development Center: 1 dag met verschillende testen en gesprekken, gevolgd door een persoonlijk loopbaanplan en een advies.
- Telefonische coaching: 6 coachingsgesprekken, diverse testen en onderzoeken, gevolgd door een persoonlijk loopbaanplan en een advies.

Alle trajecten worden voorafgegaan door een persoonlijk intakegesprek. In dit gesprek wordt onder meer besproken welke vorm het beste bij jou en jouw behoefte past.

Het volgen van een loopbaantraject is een vertrouwelijke aangelegenheid. De VPRO krijgt geen informatie van het bureau, dit is alleen voor jou persoonlijk. Je bepaalt dan ook zelf of en welke informatie je wilt delen met je leidinggevende.

We willen als VPRO graag dat je het aanbod aanneemt om een loopbaantraject te volgen. Ook als organisatie zijn we hier bij gebaat. Om een vitale omroep te blijven is het van belang personele flexibiliteit, mobiliteit en ontwikkeling te stimuleren.

Mocht je vragen hebben, dan kun je je wenden tot de afdeling P&O.



Bouwsteen 3

Loopbaantraject

- Definitie
- Procesbeschrijving loopbaantraject
- Loopbaantraject processchema
- Loopbaantraject (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Evaluatieformulier loopbaantraject

Bijlage Evaluatieformulier loopbaantraject

Welk bureau heb je gekozen:

Datum invullen formulier:

1 Wat was voor aanvang van het traject je loopbaanvraag?

2 In hoeverre heeft het loopbaantraject antwoord op je vragen gegeven?

3 Heb je actie ondernomen of ben je van plan actie te ondernemen?

4 Is je werksituatie inmiddels gewijzigd?

5 Welke verbeterpunten zou je de VPRO of het loopbaancoachingsbureau willen meegeven?

6 Welke opmerkingen/besluiten wil je nog mededelen?

Dank voor je medewerking!

● **Bouwsteen 1**

Instroom

● **Bouwsteen 2**

Begeleiding

● **Bouwsteen 3**

Loopbaantraject

● **Bouwsteen 4**

Jaargesprekken

● **Bouwsteen 5**

Resourceplanning

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Definitie

Doel van het jaargesprek met de medewerker is het functioneren en het ontwikkelplan te bespreken en nieuwe resultaatafspraken te maken voor het komende jaar.

Procesbeschrijving jaargesprekken

Doel

De werk- en leerervaringen van een medewerker jaarlijks evalueren en indien nodig vastleggen in beleid en processen.

Prestatie-indicator(en)

- Van iedere CAO-medewerker is jaarlijks een ondertekend VPRO jaarformulier te vinden in het personeelsdossier

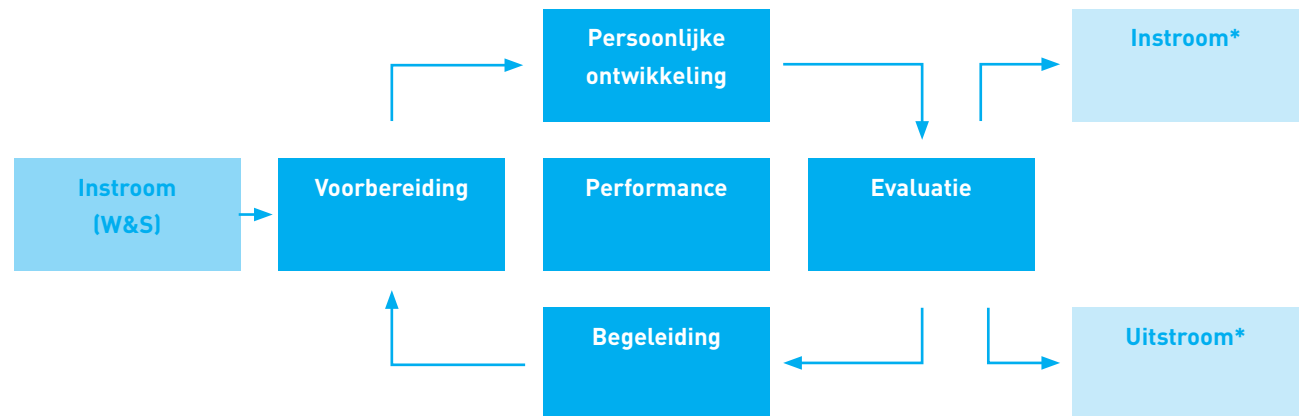
Verantwoordelijkheid

De leidinggevende is eindverantwoordelijk (accountable) voor de evaluatie van de medewerker middels het functioneringsgesprek

Algemene informatie

De medewerkers brengen ieder hun eigen beleving en ervaring over het werk in. Soms is dat bruikbaar voor andere projecten/collega's. Daartoe is het nodig dat die ervaring wordt gehoord en beoordeeld op bruikbaarheid voor beleid, processen en/of communicatie. De leidinggevende is verantwoordelijk voor die beoordeling.

Hoofdproces



Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Stroomschema jaargesprekken

- Start of sluiting van een proces
- Proces
- Beslissing
- Document



Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

| | |
|-----------------|--|
| Naam medewerker | |
| Afdeling | |
| Opdracht | |
| Periode | |

| Deelproces | Actie | Verantwoordelijk | Afgerond en datum |
|------------|--|---|-------------------|
| 1 | Vorbereiding functioneringsgesprek medewerker (formulier invullen) | Medewerker/Leidinggevende | |
| 2 | Afstemmen datum gesprek | Leidinggevende en medewerker | |
| 3 | Voeren jaargesprek | Leidinggevende | |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Gespreksverslag door beiden ondertekend | Leidinggevende en medewerker | |
| 5 | POP Persoonlijk Ontwikkelplan opstellen door medewerker, ondertekening en toestemming door leidinggevendenden voor acties | Medewerker en leidinggevende | |
| 6 | Acties worden verwerkt: <ul style="list-style-type: none"> • beleid P&O dient aangepast te worden indien het de organisatie dient. • In structuur of processen • In de uitvoering • In de communicatie naar andere medewerkers | Leidinggevende Met behulp van: <ul style="list-style-type: none"> • P&O • Secretaresse | |
| 7 | Toezien op aanpassingen deelprocessen: <ul style="list-style-type: none"> • Aanpassen procesbeschrijvingen • Implementeren aanpassingen • Communiceren aanpassingen | <ul style="list-style-type: none"> • P&O | |

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Bijlage Voorbereidend jaargespreksformulier

(ter voorbereiding van functioneringsgesprek, te gebruiken als leidraad door de medewerker/leidinggevende)

1 Resultaat van het werk

Wanneer je kijkt naar de belangrijkste taken en werkzaamheden die je in het afgelopen jaar hebt verricht, waarin vind je dat je de beste resultaten hebt bereikt?

Hoe verhouden die resultaten zich tot je functie/taakbeschrijving?

Welke onderdelen van je werk hebben je het afgelopen jaar:

- de meeste voldoening gegeven?

- de minste voldoening gegeven?

Waren er belemmeringen bij de uitvoering van taken en werkzaamheden?

- Zo ja, welke? Heb je de belemmeringen tijdig kenbaar gemaakt? Op welke wijze en met welk resultaat? Zo nee, waarom niet?

- Vooruitkijkend:

- Wat kun je zelf doen om je werk te verbeteren?

lees verder 

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Wat kan je leidinggevende doen om jou in staat te stellen je werk verder te verbeteren?

Zijn de afspraken die zijn vastgelegd in het verslag van je laatste jaargesprek nagekomen?

Zo nee, waarom niet?

2 Professionele ontwikkeling

Wat heb je in het afgelopen jaar gedaan aan je eigen professionele ontwikkeling?

Heb je daarmee voldaan aan eventuele afspraken die gemaakt zijn (bijvoorbeeld in het vorige jaargesprek)?

Beschrijf twee gebeurtenissen waarvan je het afgelopen jaar veel hebt geleerd.

Dat kunnen successen zijn, maar ook dingen die je een volgende keer anders zult aanpakken.

Als je kritisch naar je eigen functioneren kijkt, wat valt je dan op?

Maak je dit bespreekbaar?

lees verder →

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Wat doe je eraan?

Aan welke aspecten van je functioneren ga je meer aandacht geven? Waarom?

Geef aan welke concrete activiteiten je op dit moment onderneemt om je functioneren te verbeteren.

Wat zijn je belangrijkste doelstellingen voor komend jaar? Noem er tenminste twee.

Wat ga je doen om die te bereiken? Wie of wat heb je daarvoor nodig?

Heb je talenten, kennis en vaardigheden die je in je huidige functie niet of onvoldoende gebruikt?

3 Ruimte voor opmerkingen

Wat wil je nog toevoegen aan het voorgaande? Welke gespreksonderwerpen moeten er op de agenda staan van het jaargesprek?

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

Bijlage Jaargespreksformulier

(formulier voor personeelsdossier)

Naam medewerker:

Functie:

Naam leidinggevende:

Functie:

Naam en functie andere
aanwezige(n), indien van toepassing:

Datum jaargesprek:

Datum vorige jaargesprek:

1 Afhandeling afspraken vorige gesprek (indien van toepassing)

2 Bespreking voorbereidingsformulier

3 Inhoud van de functie

Op basis van de functiebeschrijving en afspraken over de resultaten van werkzaamheden

- is er overeenstemming over de inhoud van het takenpakket en de gewenste resultaten?
- zijn er veranderingen in het takenpakket geweest, of zijn er veranderingen te verwachten?

Beschrijving van hetgeen besproken is:

lees verder →

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

4 Uitvoering van de functie in relatie tot de functiebeschrijving

Specifieke aandachtsgebieden uit de functiebeschrijving van de medewerker, in te vullen door leidinggevende

1
2
3
4

Bespreekpunten:

- Sterke en zwakke punten van de functieervulling, waarbij aandacht is voor benodigde gedragsvaardigheden en kennis, kwaliteit en kwantiteit van resultaten
- bijdrage aan het ontwikkelen en verbreden van crossmedialiteit
- prioriteiten stellen
- voldoening/uitdaging
- de werkbeleving
- werkbelasting/werkdruk
- ondersteuning
- functionering in het team
- kwaliteit werkoverleg
- relevante persoonlijke omstandigheden
- overige onderwerpen ingebracht door leidinggevende en/of medewerker
- afspraken/onderwerpen die elders aan de orde moeten worden gesteld

Beschrijving van hetgeen besproken is:

5 Arbeidsomstandigheden

- de inrichting van de werkplek/werkomgeving

lees verder →

Bouwsteen 4

Jaargesprekken

- Definitie
- Procesbeschrijving jaargesprekken
- Stroomschema jaargesprekken
- Jaargesprekken (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Voorbereidend jaargespreksformulier
- Jaargespreksformulier

6 Omstandigheden in de organisatie

- de kwaliteit van de samenwerking en communicatie van medewerker zowel intern met collega's als extern
- de wijze waarop de leidinggevende zijn/haar functie uitoefent voor zover dit betrekking heeft op het functioneren van de medewerker.

Beschrijving van hetgeen besproken is:

Afspraken inzake punt 1 t/m 5 (concreet en meetbaar):

- Met de gemaakte afspraken wordt beoogd dat gewenste veranderingen gerealiseerd worden.
- Beschrijf per afspraak wie wat doet en wanneer de afspraken gerealiseerd moeten zijn.
- Deze afspraken zijn altijd gesprekspunt in een volgend jaargesprek.

1

2

3

4

5

7 Persoonlijke ontwikkeling & deskundigheidsbevordering

- Wensen en mogelijkheden met betrekking tot loopbaanontwikkeling en behoefte aan opleiding van de medewerker binnen of buiten de vpro. Zie bouwsteen 2 voor het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)

8 Ontwikkel/opleidingsafspraken in het POP vastgelegd:

- Met de gemaakte afspraken wordt beoogd dat de gewenste ontwikkeling gerealiseerd wordt.
- Beschrijf per afspraak wie wat doet en wanneer de afspraken gerealiseerd moeten zijn.
- Deze ontwikkeling is altijd gesprekspunt in een volgend jaargesprek.

1

2

9 Planning volgend gesprek

Leidinggevende voor akkoord
Handtekening:
naam

Medewerker voor gezien
Handtekening:
naam

Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootschouw

Definitie

Resourceplanning, in de context van de VPRO, is het identificeren van de algemene personeelsbehoefte en specifiek de strategische talentbehoefte, op die functies die het verschil maken.

Procesbeschrijving resourceplanning

(In, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

Doel

Resourceplanning uitvoeren zodat op de kritische, strategische functies wordt geïnvesteerd. Identificeren van de strategische talentbehoefte, op die functies die het verschil maken. Plannen van doorstroom van talenten en uitstroom organiseren daar waar nodig en passend bij de strategie. Op termijn kan strategische personeelsplanning zowel een kostenreductie betekenen als een kwaliteitsverhoging. In ieder geval geeft het inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van de bezetting.

Prestatie-indicator(en)

- Resourceplanning jaarlijks gemaakt en 10% bezuiniging gerealiseerd
- 95% van de resource planning uitgevoerd zoals gepland

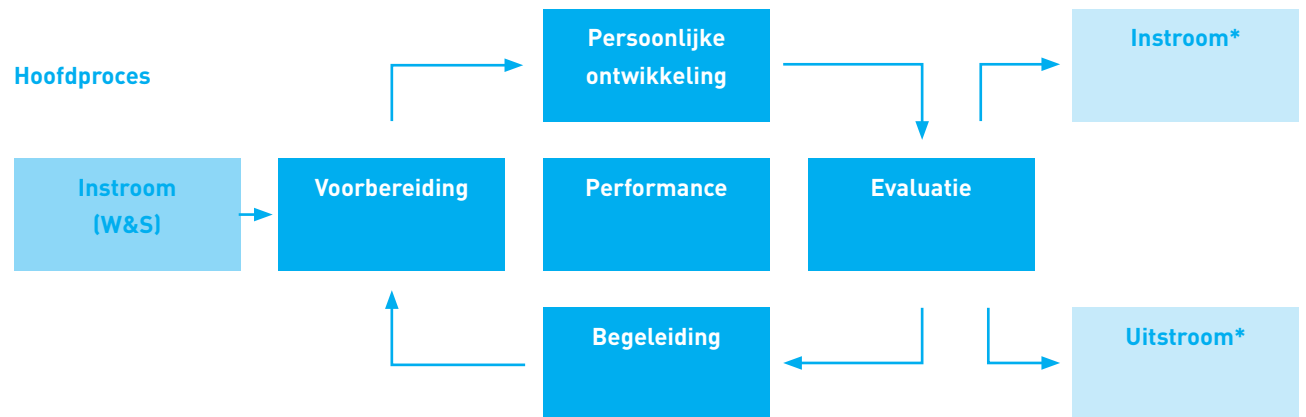
Verantwoordelijkheid

Leidinggevenden, samen met P&O, moeten focussen op oplossingen bij het doorstromen en uitstromen van medewerkers. Zij dienen gezamenlijk besluiten te nemen die de strategische behoefte van de organisatie vervullen.

Algemene informatie

Voordelen strategische personeelsplanning:

- Het geeft inzicht in de huidige situatie en de gewenste kwaliteit en kwantiteit van het personeelsbestand.
- Het maakt het gemakkelijker om keuzes en (meer) jarenplanningen te maken, gericht op de toekomstige capaciteitsbehoefte.
- Het biedt ondersteuning bij het doorvertalen van organisatiebeleid naar het P&O-beleid.



Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

Stroomschema resourceplanning

- Start of sluiting van een proces
- Proces
- Beslissing
- Document



Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

| Documenten | Verantwoordelijk | Toelichting | Tijdsplanning |
|--|---------------------------------------|--|--|
| Actuele personeelsbezetting en talentenplan inventariseren aan de hand van personeelsinformatiesysteem en Navision | MT leden | | Bij het nieuwe jaar, gelijk met financieel boekjaar) |
| Personeelsbehoefte vraag en aanbod | Leidinggevenden | Opstellen personeelsplan door afdelingen, samenvoegen door P&O Meenemen van CAO medewerkers, korte contracten, en stagiaires Talenten benoemen | |
| Jaarplanning personeel | Leidinggevenden met ondersteuning P&O | | |
| In-, door- en uitstroombplan | P&O met MT | Specifieke aandacht voor talenten | |

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

Bijlage Stappenplan strategische personeelsplanning

(Onderdeel van het reorganisatieplan)

Voordat de gewenste/benodigde personeelsbestand meer gedetailleerd in kaartgebracht worden, is het belangrijk om de toekomstige samenhang van de organisatie te beschrijven. De volgende vragen en aanwijzingen kunnen je hierbij van pas komen.

Stap 1 Inventariseren van gewenst toekomstig personeelsbestand

Marktontwikkelingen met personele gevolgen, bijvoorbeeld:

- verlies van werkgelegenheid door bezuinigingen
- uitbesteding van werk; of
- veranderende markt vraag.

Strategische organisatiedoelstellingen

- Welke positie heeft de organisatie over drie tot vijf jaar?
- Welke diensten en producten gaat de organisatie leveren?
- Welke product/markt combinaties voert het bedrijf?
- Welk onderscheidend vermogen heeft de organisatie ten opzichte van andere mediaorganisaties?

Arbeidsmarkt

- Verwacht men bijvoorbeeld verlies van werkgelegenheid door verplaatsing van de productie (buitenproducenten) naar elders, uitbesteding van werk en veranderende markt vraag? Zijn er veranderingen in het arbeidsaanbod?
- Verwacht men substantiële wijzigingen in de omvang van afdelingen of mate waarin op zelfstandig professioneel niveau gewerkt wordt? En heeft dat dan consequenties voor het aantal managementfuncties en ondersteunende functies?

Inzetbaarheid

- Beschikken de medewerkers over de juiste talenten en kwaliteiten?
- Welke competenties ontbreken om uitvoering te kunnen geven aan de strategische organisatiedoelstellingen?
- Willen/kunnen oudere medewerkers langer doorwerken?
- Schat in hoe de kwalitatieve en kwantitatieve bezetting er dan idealiter uitziet. Noem zo veel mogelijk concrete getallen per niveau, functiesoort en specifieke competenties; in elk geval voor managementfuncties en nieuwe specialistische functies.
- Omschrijf – gezien het toekomstscenario – de algemeen gewenste kwaliteitsontwikkeling.

Benodigde capaciteit

Schat in hoeveel medewerkers per functiesoort, op welk opleidingsniveau, met welke kwaliteiten nodig zijn. Verwerk de gegevens in een tabel.

Stap 2 Inventariseren van huidig personeelsbestand

Personeelsbestand nu en over vijf jaar:

- Is het personeelsbestand in balans? Zo nee: wat is de oorzaak?
- Is er sprake van verloren kennis door uitstroom van ervaren oudere medewerkers? Zo ja: zijn er al maatregelen getroffen? Is bekend wat de betrokken medewerkers voorstellen om tot het vastleggen van kennis en ervaring te komen?
- Is er sprake van voldoende aanwas in de organisatie? Zo ja: is dit toeval of wordt hier bewust beleid op gevoerd? Met andere woorden: is het mogelijk op voldoende aanwas te sturen? Zo nee: wat is de oorzaak?

[lees verder](#) →

Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

Inventariseer per functiegroep nu en over vijf jaar: wat valt op?

- Zijn er functiegroepen waarvan wordt verwacht dat de in-, door- en uitstroom er wat minder evenwichtig uitziet of waarvan deze graag nog eens gecheckt willen worden?
- Kijk opnieuw wat opvalt en waarom bepaalde trends plaatsvinden.
- Personele bezetting naar niveau en kwaliteit
- Schat de verdeling naar opleidingsniveaus en de bijbehorende kwaliteiten in.
- Inventariseer per functiegroep, opleidingsniveau en de specifieke kwaliteiten van de medewerkers die nu in dienst zijn. Verwerk de gegevens in een tabel.

Stap 3 Analyseren van de verschillen

Bekijk en bespreek met elkaar in hoeverre stap 1 en 2 elkaar overlappen en waar de wenselijke situatie niet overeenkomt met de toekomstige situatie bij ongewijzigd beleid. Leg de ingevulde tabellen naast elkaar:
Kwantitatief: waar ontstaat overschot of tekort gegeven de becijfering over vijf jaar?

- Kwalitatief: op welk niveau en bij welke specialismen is er tekort/overschot ?
- Welke algemene kwaliteitsontwikkeling is vereist gezien de marktontwikkelingen?
- Geldt dit voor alle opleidingsniveaus en voor alle functies?
- De ontwikkelmogelijkheden: beschikken de medewerkers over de juiste talenten en kwaliteiten? Welke kwaliteiten ontbreken om uitvoering te kunnen geven aan de strategische organisatiedoelstellingen? Kunnen medewerkers benodigde en gewenste capaciteiten ontwikkelen? Hoeveel wel/niet? En op welke manier?

Stap 4 Optioneel personeelsmanagement

Aan de hand van de analyse een actieplan opstellen. Maak in het definitieve plan gebruik van SMARTdoelstellingen.

Training

Welke bijscholings-, ontwikkelactiviteiten en training worden er ingezet?

Werving

Welke kwaliteiten ontbreken er in de toekomst in de organisatie en welke acties moeten daarop ondernomen worden?

Doorstroom

Welke doorstroming is mogelijk?

Kennisoverdracht

Op welke manier kunnen kennis en capaciteiten voor de organisatie behouden blijven? Denk ook aan mentorschap, coaching en digitale overdracht.

Uitstroom

Welke uitstroom is wenselijk? En hoe kan de niet-wenselijke uitstroom tegen worden gegaan en de gewenste mobiliteit bevorderd worden?

Bron: www.hrstrategie.nl

Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootschouw

Bijlage Vlootschouw

(o.a. instrument voor het re-organisatieplan)

Om medewerkers te beoordelen en inzicht te krijgen in doorstroom is er het P&O instrument de zogenaamde vlootschouw. De vlootschouw is afgeleid van de HR3P methode, die ontwikkeld is door Evers, van Laanen en Sipkens (1993). HR3P staat voor 'Human Resources Performance Potential Portfolio'. Deze methode dient als ondersteuning bij het verkrijgen van inzicht in de kwaliteiten en potentie van de huidige medewerkers. In het hieronder vertoonde schema van de vlootschouw worden medewerkers ingedeeld naar huidige performance en potentie.

In het kader van een *re-organisatie* goed te gebruiken om een kwalitatief inzicht te krijgen in de huidige personeelsbeschikbaarheid, en tegelijkertijd gaat het in op de toekomstige beschikbaarheid in termen van potentieel. Deze indeling wordt gemaakt door de verantwoordelijke leidinggevende die goed inzicht heeft in de prestaties van de medewerker en vervolgens een schatting maakt van de potentie van de medewerker. De leidinggevende kan de hulp van P&O inroepen. De eerste keer wordt het gezamenlijk ingevuld door leidinggevende en P&O.

| Documenten | Onvoldoende | Bevredigend | Goed | Excellent |
|---|-------------|-------------|------|-----------|
| Potentieel | | | | |
| Potentieelgrenzen bereikt | I | II | III | IV |
| Groeimogelijkheden binnen huidige functiedomein | V | VI | VII | VIII |
| Promoveerbaar op korte termijn (2-3jr) | IX | X | XI | XII |
| Nu reeds promoveerbaar | XIII | XIV | XV | XVI |

Figuur 1: vlootschouw, naar Evers/ van Lanen/Sipkens, HR3P-matrix (1993)

lees verder →

Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

Stap 1

Binnen de functie-eisen beoordeelt de leidinggevende zijn medewerkers op onvoldoende, bevredigend, goed of excellent functioneren. Elke afzonderlijke medewerker wordt in één van deze vier vakken geplaatst met naam.

Stap 2

Van elke afzonderlijke medewerker wordt het ontwikkel-potentieel vastgesteld en beoordeeld op: potentieelgrenzen bereikt, groeimogelijkheden binnen huidig functiedomein, promoveerbaar op korte termijn (2-3jr) of nu promoveerbaar.

Stap 3

Achtergrondanalyse per cel en per medewerker uitvoeren.

A

- Voor de medewerkers in Cel I, V, IX en XIII moet worden nagegaan wat de achterliggende verklaring voor het disfunctioneren is: is er bijvoorbeeld sprake van een structureel of een incidenteel probleem?
- Zijn de organisatie externe en/of persoonsgebonden factoren in het geding of moeten de oorzaken voor het disfunctioneren worden toegeschreven aan organisatie-interne facetten?
- Is er sprake van een verwijtbaar, de medewerker aan te rekenen disfunctioneren of is hiervan geen sprake?

B

Voor de medewerkers in cel V geldt (evenals de medewerkers in cel IX en XIII) dat hun feitelijk functioneren niet in overeenstemming is met hun potentiële mogelijkheden. Het kan b.v. gaan om high potentials of om medewerkers, die tegen de verwachting in, niet in hun huidige functie blijken te voldoen.

- In dat geval is het gewenst, eerst na te gaan of er beoordelingsfouten zijn gemaakt mbt het ontwikkelings-potentieel van de medewerker. In dit geval moet er een herindeling in de matrix komen.
- Anderzijds analyseren in hoeverre er sprake is van “aanloopproblemen” ten gevolge van een (nog) te korte functieverblijftijd, opleiding- en ervaringshiaten ed.

Stap 4

Afhankelijk van de uitkomsten van de achtergrondanalyse kan een keuze worden gemaakt uit een heel scala van “klassieke” probleemgerichte maatregelen: van lichte tot rigoureuze sancties als ontslag en van medische en/of bedrijfsmaatschappelijke hulp tot organisatorische aanpassing.

- a Voor de medewerkers in Cel II moet worden nagegaan in hoeverre door proces- en taakgerichte maatregelen het functioneren verder kan worden verbeterd. Verder geldt (net als voor de medewerkers in cel III en IV) dat het functioneren minimaal op niveau gehouden moet worden. Hier liggen logische verbindingen naar feedback, begeleiding, motivatie en beloning.
- b Dit is eveneens van toepassing voor medewerkers in de cellen VI, VII en VIII. Zij het, dat voor deze medewerkers ook moet worden nagegaan in hoeverre het functioneren kan worden bevorderd, respectievelijk op niveau kan worden gehouden door training en opleiding. Ten aanzien van het facet van de personele inzetbaarheid en flexibiliteit moet worden gezien in hoeverre het gewenst is de medewerkers uit de cellen VI, VII en VIII (bijv. in verband met de leeftijdsopbouw binnen een afdeling) op te nemen in vervangings- en opvolgingssystematieken.

[lees verder](#) →

Bouwsteen 5

Resourceplanning (in, doorstroom en uitstroom van medewerkers)

- Definitie
- Procesbeschrijving resourceplanning
- Stroomschema resourceplanning
- Resourceplanning (activiteiten & verantwoordelijkheden)

Bijlagen

- Stappenplan strategische personeelsplanning
- Vlootshouw

- c Op het moment van opstellen van de HR3P – matrix kunnen de medewerkers in de cellen X en XIV (nog) niet tot de high potentials worden gerekend. Naast eerder genoemde factoren is het belangrijk na te gaan, in hoeverre kwalificatiedeficiënties van betrokken medewerkers hier mogelijk een rol spelen en in hoeverre opleiding, training en begeleiding hier kunnen bijdragen aan verbetering van de performance.
- d Het uitzetten van loopbaantrajecten, die niet interfereren met “snellere trajecten” voor medewerkers in de categorieën XI, XII, XV en XVI vormt een punt van aandacht.
- e In geval zich medewerkers in cel XI, XII, XVB en/of XVI bevinden, is het raadzaam dat men zich van organisatie-wege realiseert, dat als in de vorm van loopbaan-management niet snel maatregelen worden getroffen, het zeer wel denkbaar is dat de organisatie haar “high potentials”verliest.