

Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

THEMA 8

Gestructureerd opleiden

Dóór bedrijven, vóór bedrijven

In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.

Zie ook www.batouwe.nl > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



Gestructureerd opleiden

De huidige praktijk

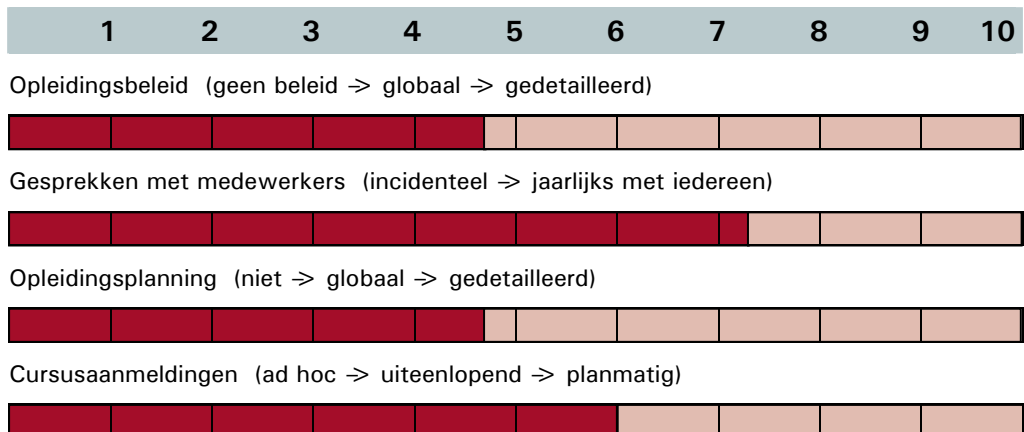
De bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" kennen deels een gestructureerde werkwijze om de scholingsnoodzaak en scholingswensen van medewerkers te inventariseren en een bedrijfsopleidingsplan (BOP) te maken. De meeste bedrijven voeren jaarlijks gesprekken met (een fors deel van) het personeel. Daarin

"Het grote voordeel van zo'n gespreks-cyclus is dat opleiden niet aan toeval wordt overgelaten en dat iedere medewerker een kans krijgt"

komt zowel afgeronde als toekomstige scholing aan de orde. Afspraken over leren en ontwikkelen komen vervolgens in gespreksverslagen te staan. Enkele bedrijven werken specifiek met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's).

In het ene bedrijf vormen de gesprekken met de medewerkers de basis voor een opleidingsplanning, in het andere bedrijf ontstaan opleidingsplannen ad hoc. Voor een deel hangt de reden om met een bedrijfsopleidingsplanning te werken samen met verplichtingen rond scholingssubsidies van OTIB (via de Ontwikkeling Stimulerings Regeling - OSR) of met bijvoorbeeld een ISO- of VCA-certificering.

Zo planmatig en gestructureerd gaan op een schaal van 1 tot 10 de vijftien Denktankbedrijven – gemiddeld genomen – zelf met opleiden om:



Dit thema bevat een aantal voorbeelden van werkwijzen en instrumenten die bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" toepassen in hun bedrijfseigen opleidingscyclus. Opgenomen zijn:

- Een gestructureerde cyclische opleidingsplanning van Lamers High Tech Systems; een mooi voorbeeld van een jaarlijkse totstandkoming van een bedrijfsopleidingsplan op basis van gesprekken met alle medewerkers
- Opleidingsmatrix van hollander techniek
- Stappenplan ontwikkelingsgesprekken en POP's; een handleiding voor leiding en medewerkers afkomstig uit het ESF-brancheproject "Slimmer Scholen"
- Twee voorbeelden van gespreksformulieren van Van Dam en hollander techniek
- Twee voorbeelden van persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) van Aqua+ en de Energiewacht Groep. Dit laatste bedrijf gebruikt het POP specifiek voor medewerkers met wie een uitgebreid ontwikkelingstraject in gang wordt gezet
- Aanvraagformulier studie/opleiding; een formulier dat Dekkers Koelcombi gebruikt. Elke medewerker die van plan is scholing te volgen, vult dit formulier in en komt zelf met een voorstel voor de keuze van een opleiding/cursus (hieraan voorafgaand is een gesprek met de leidinggevende geweest over de noodzaak/wenselijkheid van de scholing). Met het aanvragen van de scholing tekent de medewerker tegelijkertijd voor de studiekostenregeling die in het bedrijf van kracht is
- Studiekostenregeling; een overzicht van de inhoud van de regelingen die de Denktank-bedrijven gebruiken

"Als P&O'er c.q. scholingsbegeleider is het een pre als deze functionaris een "mensen"-mens wil en kan zijn."

Een mooi voorbeeld

Een gestructureerde opleidingscyclus

Lamers High Tech Systems introduceerde een aantal jaren geleden het werken met individuele scholingsplannen. Het bedrijf wilde de werkwijze rond opleiden professionaliseren ("meer van deze tijd maken") en zocht daarbij naar een methode waarbij iedere werknemer consequent jaarlijks wordt gevraagd de scholingswensen kenbaar te maken. Dit leidde tot een gestructureerde opleidingsplanning met jaarlijkse aandacht voor zowel werknemerswensen als bedrijfswensen.

STAP 1 Jaarlijkse gesprekken

Start = jaarlijkse functionerings-/beoordelingsgesprekken met iedereen, op een vast moment. Medewerker en leidinggevende bespreken samen de opleidingsbehoeften en -wensen. Deze komen te staan in een gespreksformulier.

STAP 2 Inventariseren behoeften

Aan de hand van de gespreksformulieren inventariseert de opleidingscoördinator alle opleidingsbehoeften/wensen; desgewenst wordt bij de directbetrokkenen meer informatie over de opleidingsvraag verzameld.

Eerste voorstel
+ kosten

De opleidingscoördinator vertaalt vervolgens elke opleidingsvraag in een eerste voorstel voor uitvoering. Dit gebeurt op basis van ervaring(sgegevens). De opleidingsvraag is bijvoorbeeld "*Leren projecten leiding te geven*". Het opleidingsvoorstel kan dan zijn: "*Cursus projectmanagement*", aangevuld met een schatting van de cursuskosten.

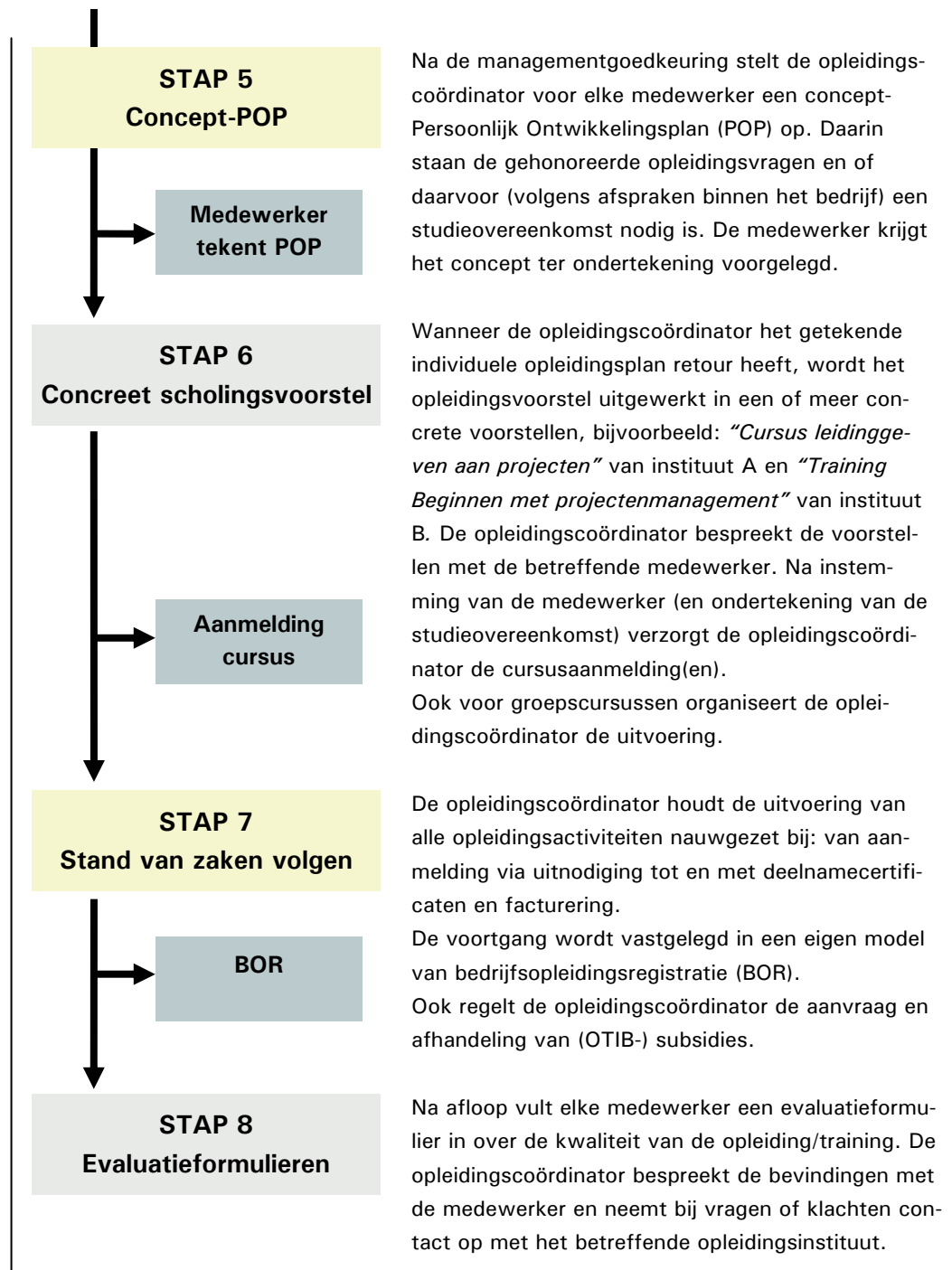
STAP 3 BedrijfsOpleidingsPlan

Van alle individuele voorstellen maakt de opleidingscoördinator vervolgens een bedrijfsopleidingsplan (BOP). Dit plan wordt aangevuld met voorstellen vanuit de onderneming, waaronder verplichte cursussen als bedrijfshulpverlening en VCA plus noodzakelijke scholing vanwege bepaalde bedrijfs- of marktontwikkelingen.

Op basis van het BOP maakt de opleidingscoördinator een schatting van de totale kosten.

STAP 4 Akkoord management

Het managementteam bespreekt het bedrijfsopleidingsplan op basis van de criteria: nut (voor bedrijf en/of medewerkers), in lijn met bedrijfsstandaard (opleidingsmatrix voor de diverse functies) en beschikbaar budget. De bespreking leidt tot gehele of gedeeltelijke goedkeuring van het plan.



Voordelen van de geschetste cyclische opleidingsplanning:

- Opleiden is een vaststaand onderwerp in de jaarlijkse gesprekscyclus en wordt niet overgelaten aan toeval of eigen initiatief van een medewerker of leidinggevende.
- Er is een transparante werkwijze die bij iedereen bekend is en waarbinnen taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn.
- Opleidingsvoornemens blijven niet beperkt tot papieren voornemens.
- Door de jaren heen is de opleidingshistorie van elke medewerker inzichtelijk gemaakt.

Lamers High Tech Systems gebruikt voor de scholingsplanning en registratie diverse modellen, zowel in Word als in Excel. Enkele voorbeelden staan op de volgende pagina's, om te beginnen als voorbeeld een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP). Het POP vermeldt kort maar krachtig de opleidingswensen en -afspraken en is vooral een planningsinstrument.

Persoonlijk Ontwikkelingsplan 2008

Werknemersgegevens:

Naam + voorletters :
Straat en huisnummer :
Postcode/woonplaats :
Geboortedatum : Geboorteplaats : Groesbeek
Nationaliteit : Geslacht M/V : Man
Telefoon privé : Telefoon werk : 024-3716777
Sofi-nummer : Functie : coördinator meetgroep

Aard en omvang dienstverband : Vast

Vooropleiding: Geen Mavo Overig, nl:
 Basisonderwijs Havo MLO-T
 VBO / VMBO MBO niveau 1 2 3 4

Cursusnaam	Studie-overeenkomst	Toegekend ja / nee
------------	---------------------	--------------------

Nog openstaand:

Restgas analyse	nog niet bekend	akkoord
Equipmenttraining	nog niet bekend	akkoord

Bovengenoemde aanvragen worden door leidinggevende opgepakt. Geen actie P&O.

Nieuw:

Praktisch LG op de werkvloer	ja	akkoord
Communicatievaardigheden	ja	akkoord

Eventuele opmerkingen:

Indien een "nog openstaande" cursus niet meer actueel of van toepassing is, dan dit gaarne hieronder even aangeven!

Handtekening werknemer:

Handtekening werkgever:

Datum:

STEMPEL BEDRIJF:

**Gedeelte van een BedrijfsOpleidingsPlan
(BOP), gebruikt bij Lamers HTS**

Werknemer	voorl	Geb.dat d m j	Functie	V/M	Opleidingsniveau / Afgeronde trainingen	Jaar	C/D	Cursuswensen / nog op te starten	aanvr	status
LAMERS NIJMEGEN HIGH TECH SYSTEMS (OTIB-nr. xxx)										
Medewerker A	EGJ	09-10-65	Medewerker Logistiek	m	LTS Installatietechniek Warehous medewerker Heftruck certificaat Heftruck opriscursus	1983 1994 1999 2007 2007	D A c c c	Basisveiligheid VCA	2008	akk
Medewerker B	C.	26-11-71	Draftsman	m	Pro Engineering VVA 1 Systeembeheer NT syst. 2001 gascursus AL bedrijfsvoering metaalnijverheid autocad voor beginners autodad advanced RSI workshop	2001 1997 2001 2002 1996 1999 2000 2004	C c x c d c c c	Systeem beheer i.o.m. IT	2008	akk
Medewerker C	A.P.	25-05-81	Coordinator Meetgroep	m	Mavo MLO MLO-T gascursus AL VCA 1 Heliumlektesten VCA 2 Tescom Regulators Werken op hoogte (steigers) Vacuumtraining Deeltjesmeter reinigen Ametek 5900 UHP	1997 2000 2000 2002 2002 2003 2004 2004 2006 2006 2006 2007	d a d c C C d c c c d c	praktisch LG op werkvloer communicatievaardigheden	2008 2008	akk akk
Medewerker D	Y.	06-08-74	1ste Monteur	m	MAVO CW-lasopleiding VCA 1 Swagelok-VCR gascursus AL Lasmachine M100 Tekening/schemalezen LGM 5 VOL VCA Leidinggevend Monteur module planning werken op hoogte (steigers) Persluchtkeuring	1991 1993 2000 2000 2002 2003 2003 2005 2006 2006 2006 2007	a D c x c C C c x c c	Leidinggevend monteur / Leidinggeven BHV complete basis cursus	2007 2008	on hold nee
Medewerker E	EAJM	10-05-64	Administratief Medewerkster	v	MAVO HAVO Middenstand MKB MEAO Ondernemersdiploma Supermarkt account manager NIMA A correspondentie Engels	1980 1983 1984 1985 1987 1989 1993 2007	D D D D D C C C	Geen wensen voor 2008 Staat open voor eventueel noodzakelijke trainingen en overige voorstellen	2008	

Verklaring
a = afgebroken
d = diploma
C = certificaat
g = getuigschrift
x = geen document
in ons bezit/onbekend

Een wezenlijk onderdeel van het bedrijfsopleidingsplan van Lamers High Tech Systems is de opleidingshistorie van alle medewerkers. Verder worden in het BOP de opleidingen ingevuld die gewenst zijn op basis van de Persoonlijke Ontwikkelingsplannen (POP's) van alle medewerkers, aangevuld met voor het bedrijf verplichte en/of noodzakelijke scholing.

Kijkend naar opleidingskosten uit het verleden kan de opleidingscoördinator vervolgens een redelijk goede inschatting maken van de totale opleidingskosten in een jaar.

Naam aanvrager	Soort cursus	actie	Presentielijst	studie-ork	kosten	akkoord	Opmerkingen
medewerker 12	Basiseveiligheid VCA	aangemeld	gemaakt	n.v.t.	195,00	akkoord	incorpany 20 juni 2008
medewerker 13	VOL VCA	aangemeld	gemaakt	n.v.t.	295,00	akkoord	incorpany 26 juni 2008
medewerker 14	VOL VCA	aangemeld	gemaakt	n.v.t.	295,00	akkoord	incorpany 26 juni 2008
medewerker 20	VOL VCA	nog geen actie	nog geen actie			akkoord	In 2010
medewerker 28	Bedrijfs hulpeitener compleet	aangevraagd bij instituut				akkoord	
medewerker 29	Bedrijfs hulpeitener compleet	aangevraagd bij instituut				akkoord	
medewerker 30	Bedrijfs hulpeitener compleet	melden bij OTB subsidie	retour	nee	260,00	afgerond	spoedcursus 12-02-08 en 13-02-08
medewerker 36	Bedrijfs hulpeitener compleet	melden bij OTB subsidie	retour	nee	260,00	afgerond	spoedcursus 12-02-08 en 13-02-08
medewerker 38	BHV herhaling 2003	brief sturen aan deelnemers	maken	nee		akkoord	6-10-2008
medewerker 40	BHV herhaling 2003	brief sturen aan deelnemers	maken	nee		akkoord	6-10-2008
medewerker 49	MS Projects					akkoord	
medewerker 50	MS Word					akkoord	
medewerker 51	PLC examen S7 certified programm	reeds aangemeld	verstuurd	retour	545,00	akkoord	examens certified programmer / 24-06-08
medewerker 52	PLC programmeren S7	reeds aangemeld	verstuurd	retour	1.420,00	akkoord	step 7 en sd / 21-04-08 t/m 25-04-08
medewerker 61	Tekening / sche-malezen					on hold	wachten, vlags leidinggevenle
medewerker 62	Aderlichttraining					vervallen	niet deelgenomen lvm ziekte
medewerker 65	Bedrijfs hulpeitener compleet					vervallen	voorlopig nog niet, misschien over een paar jaar
medewerker 66	Besturingstechniek mb.t. kasten					vervallen	definitief niet, laten vervallen

Lamers High Tech Systems gebruikt diverse Excel-overzichten voor het registreren van de actuele voortgang van cursusaanmelding tot en met subsidieverlening.

In deze eigen overzichten werkt de opleidingscoördinator van Lamers bovendien met gekleurde regels die de status onderstrepen (onder meer voor “actie loopt”, “afgerond”, “vervallen” en “tijdelijk on hold”).

Wie een beetje handig is in Excel, kan zowel inhoudelijk (actuele stand van zaken) als qua kosten en subsidies voortdurend de voortgang volgen en bewaken.

Mogelijke kolominhoud:

- persoonsgegevens medewerker
- cursusnaam (+ code)
- opleiding akkoord?
- datum aanmelding
- uitnodiging ontvangen?
- datum/data cursus
- factuurkosten
- factuurnummer
- presentielijst gemaakt?
- studieovereenkomst?
- subsidie aangevraagd?
- subsidiebedragen
- opmerkingen
- etc

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:	Pagina:
Opleidingsmatrix Buitendienst <i>hollander</i>	15-8-2007	1 van 2

**Opleidingsmatrix hollander techniek
Buitendienst**

Directe functies

Functies / Vakgebieden	Elektrotechniek	Industriële automatisering	Winkelautomatisering	Beveiligingstechniek	ICT	Zwembadtechniek/Wtb
<i>Leerling monteur</i>	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: AMSI - NEN 3140 - Basisveiligheid VCA	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: AMSI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: AMSI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: AMSI - NEN3140 - Beveiliging MBV - Basisveiligheid VCA	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: AMSI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- V(M)BO - MBO niveau 1 - Assistent: Ass. Installatiemonteur - Zwemdiploma - Basisveiligheid VCA
<i>Assistent monteur</i>	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI - NEN 3140 - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MEP/MBI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MBI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MBI - NEN3140 - Beveiliging MBV - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MCI - NEN3140 - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: Installatiemonteur - Zwemdiploma - Basisveiligheid VCA
<i>Monteur</i>	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI en in opleiding voor MBO- niveau 3 - Vakopleiding: EMSI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MEP/MBI en in opleiding voor MBO- niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMEP/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MBI en in opleiding voor MBO- niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MSI/MBI en in opleiding voor MBO- niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Beveiliging MBV - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: MCI en in opleiding voor MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMCI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 2 - Basisberoeps: Installatiemonteur en in opleiding voor MBO-niveau 3 - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Zwemdiploma - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA
<i>1e Monteur</i>	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMEP/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Beveiliging MBV - Beveiliging TBV - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMCI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Vervolgcurcus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Zwemdiploma - Rijbewijs - Basisveiligheid VCA
<i>Leidinggevend Monteur</i>	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist: TSI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMEP en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Aut. Best. Techniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMSI/EMBI en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - Beveiliging MBV - Beveiliging TBV - Installatiedeskundige - NEN 3140 / NEN 1010 - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: EMCI en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist: TCI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse vaktechn. Trainingen - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 3 - Vakopleiding: en in opleiding voor MBO- niveau 4 - Specialist - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Vervolgcurcus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Leidinggevende cursussen - Zwemdiploma - Rijbewijs - VOL-VCA

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:	Pagina:
Opleidingsmatrix Buitendienst <i>hollander</i>	15-8-2007	2 van 2

Directe functies

<i>Chefmonteur/ Servicetechnicus/ Toezichtuitvoerder/ Toezichtverantwoordelijke</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - NEN 3140 / NEN 1010 - Laagspanningsverantwoordelijke - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Aut. Best. Techniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Beveiliging MBV - Beveiliging TBV - Installatiedeskundige - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse vaktechnische trainingen - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Vervolgcurcus Zwemwaterbehandeling - Topcursus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Zwemdiploma - Rijbewijs - VOL-VCA
	<i>Montageleider</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - NEN 3140 / NEN 1010 - Laagspanningsverantwoordelijke - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Aut. Best. Techniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI/TBI - NEN 3140 / NEN 1010 - Beveiliging MBV - Beveiliging TBV - Installatiedeskundige - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - NEN 3140 / NEN 1010 - Diverse vaktechnische trainingen - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Leidinggevende cursussen - Rijbewijs - VOL-VCA

		Functie:	
Opgesteld door:		Personeelsfunctionaris	
Goedgekeurd door:	OR		

* Bovenstaande opleidingseisen zijn een richtlijn. Met een opleiding van gelijkwaardig niveau kan tevens worden volstaan.

* Vakkennis dient op peil te worden gehouden, eventueel d.m.v. bijscholing.

In de opleidingsmatrix zijn per werkterrein van hollander techniek en per functie richtlijnen voor opleidingseisen geformuleerd. De matrix is een hulpmiddel voor leidinggevend en medewerkers in hun jaarlijkse gesprekken.

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:	Pagina:
Opleidingsmatrix Binnendienst <i>hollander</i>	20-12-2007	1 van 2

**Opleidingsmatrix hollander techniek
Binnendienst**

Indirecte functies

Funcities / Vakgebieden	Elektrotechniek	Industriële automatisering	Winkelautomatisering	Beveiligingstechniek	ICT	Werktuigbouw	Zwembadtechniek/Wtb
<i>Tekenaar</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TBI - E-Plan - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - AutoCAD/StabiCAD - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA
<i>Werkvoorbereider</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TBI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Basisveiligheid VCA
<i>Senior Werkvoorbereider</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TBI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding - MSOffice - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA
<i>Calculator</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Evt. Basisveiligheid VCA
<i>Senior Calculator</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - Calculatie cursus - MSOffice - Leidinggevende cursussen - Evt. Basisveiligheid VCA
<i>Junior Engineer</i>	- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TBI - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA		- MBO niveau 4 - Specialist: TSI - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: TCI - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- MBO niveau 4 - Specialist: APG/MIT - cursus werkvoorbereiding/ engineering - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA
<i>Engineer</i>	- HBO Elektrotechniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA		- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA	- HBO Werktuigbouw - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Vervolgcurcus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - Basisveiligheid VCA
<i>Senior Engineer</i>	- HBO Elektrotechniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - VOL-VCA		- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - MSOffice - Diverse producttrainingen - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Basiscursus Zwemwaterbehandeling - Vervolgcurcus Zwemwaterbehandeling - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse producttrainingen - VOL-VCA

Onderwerp:	Wijzigingsdatum:	Pagina:
Opleidingsmatrix Binnendienst <i>hollander</i>	20-12-2007	2 van 2

Indirecte functies

Functies / Vakgebieden	Elektrotechniek	Industriële automatisering	Winkelautomatisering	Beveiligingstechniek	ICT	Werktuigbouw	Zwembadtechniek/Wtb
<i>Projectleider</i>	- HBO Elektrotechniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Topcursus Zwemwaterbehandeling - MSOffice - VOL-VCA
<i>Senior Projectleider</i>	- HBO Elektrotechniek - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - Topcursus Zwemwaterbehandeling - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA
<i>Afdelingshoofd / Vestigingsleider</i>	- HBO Elektrotechniek evt. HIT-E - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO evt. HIT-E - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO evt. HIT-E - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO evt. HIT-E - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO evt. HIT-E - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw evt. HIT-W - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA	- HBO Werktuigbouw evt. HIT-W - Diverse pers. vaardigheidstrainingen - Diverse vaktechnische trainingen - Leidinggevende cursussen - MSOffice - Civiel Bouwrecht - VOL-VCA

		Functie:	
Opgesteld door:		Personeelsfunctionaris:	
Goedgekeurd door:	OR		

* Bovenstaande opleidingseisen zijn een richtlijn. Met een opleiding van gelijkwaardig niveau kan tevens worden volstaan.

* Vakkennis dient op peil te worden gehouden, eventueel d.m.v. bijscholing.

In de opleidingsmatrix zijn per werkerterrein van hollander techniek en per functie richtlijnen voor opleidingseisen geformuleerd. De matrix is een hulpmiddel voor leidinggevenden en medewerkers in hun jaarlijkse gesprekken.

Stappenplan

Ontwikkelingsgesprekken en POP's

- Stap 1 - Informeren
- Stap 2 - Voorbereiden
- Stap 3 - Ontwikkelingsgesprek voeren
- Stap 4 - POP maken, uitvoeren en evalueren

STAP 1 - INFORMEREN

- * Het is belangrijk vanaf het begin de medewerkers goed te informeren over het waarom van ontwikkelingsgesprekken en het belang voor werknemer en werkgever van leren en ontwikkelen.
- * Schriftelijke informatie en een persoonlijk aan de medewerker gerichte uitnodiging voor een gesprek, bijvoorbeeld verstuurd naar het privé-adres, werkt stimulerend. Leren en ontwikkeling worden ook "thuis" onderwerp van gesprek.

Waarom ontwikkelingsgesprekken en POP's?

Een ontwikkelingsgesprek is een gesprek tussen de medewerker en werkgever/leidinggevende. Het gesprek gaat over ontwikkelingsnoodzaak, wensen en mogelijkheden bezien vanuit de medewerker en vanuit het bedrijf.

Een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) is een formulier of document waarin de afspraken komen te staan die de medewerker en werkgever/leiding maken in het ontwikkelingsgesprek. Het POP is de schakel tussen de belangen van het bedrijf en de belangen van de medewerker. Werknemer en werkgever zijn beiden verantwoordelijk voor de uitvoering van een POP.



STAP 2 - VOORBEREIDEN: RICHTING BEPALEN

Een ontwikkelingsgesprek moet door zowel de werknemer als de werkgever/leiding worden voorbereid.

Medewerker

De medewerker denkt na over de eigen ontwikkelingsbehoefte en -mogelijkheden. Vragen die daarbij kunnen helpen:

- * **Hoe zie ik mijn huidige functie?**
Waar wil ik extra kennis over opdoen? Welke vaardigheden wil ik verbeteren of nog ontwikkelen? Wat wil ik verbeteren aan mijn houding, gedrag of omgang met klanten of collega's?
- * **Hoe wil ik dat mijn loopbaan er in de toekomst uitziet?**
Wat wil ik doen als ik bij dit bedrijf blijf werken of als ik ergens anders zou moeten werken? Welke kennis heb ik nodig? Wat wil ik nog leren of ontwikkelen?
- * **Hoe denk ik over scholing of andere vormen van ontwikkeling?**
Hoe wil ik leren? Hoeveel tijd wil ik aan leren besteden? Wil ik alleen leren in de baas zijn tijd of ook in mijn eigen tijd? Waar kan ik een opleiding of cursus volgen?

Aandachtspunten, tips en suggesties:

- * Sommige medewerkers vinden het lastig na te denken over hun eigen ontwikkeling, loopbaan of 'tekortkomingen'. Wanneer iemand er zelf niet uitkomt, zou hij/zij eens kunnen praten met een collega met wie de medewerker veel samenwerkt.
- * Leren en ontwikkelen kan te maken hebben met het huidige werk, de loopbaan en/of de persoonlijke ontwikkeling.
- * Leren en ontwikkelen kan op veel manieren: op de werkplek, door directe begeleiding of coaching, een zelfstudie, ervaring opdoen op een andere werkplek of door een cursus of training.

Leiding ook nadenken

Ook de werkgever/leidinggevende dient na te denken over de noodzaak en mogelijkheden voor ontwikkeling. Vragen die daarbij belangrijk zijn:

- * Met welke ontwikkelingen (in-/extern) krijgt het bedrijf op termijn te maken?
- * Welke kansen/bedreigingen ontstaan hieruit voor het bedrijf en de medewerkers?
- * Waar wil ik naar toe met het bedrijf of de afdeling?
- * Hoe kan een grotere employability van medewerkers bijdragen aan kansen en het weerstaan van bedreigingen?
- * Welke kennis, vaardigheden, kwaliteiten zijn nodig om de doelen en prestaties van het bedrijf te behalen en te verbeteren?
- * Hoe kan ik de capaciteiten van medewerkers anders of beter inzetten?
- * Welke ontwikkelmogelijkheden kunnen/moeten we medewerkers bieden?

Aandachtspunten, tips en suggesties:

- * Het werken met ontwikkelingsgesprekken en POP's vraagt van de werkgever/leiding verder te kijken dan het directe bedrijfsbelang.

STAP 3 - ONTWIKKELINGSGESPREK VOEREN

Iedere medewerker krijgt met de werkgever/ leidinggevende een ontwikkelingsgesprek. Doel van het ontwikkelingsgesprek is afspraken te maken over het ontwikkelpad van de medewerker in relatie tot de doelen van het bedrijf. Het gaat hierbij om:

- * persoonlijke ambities, interesses en mogelijkheden van de medewerker;
- * De toekomst van het bedrijf en de "bewegingsruimte" daarbinnen.

Inhoud gesprek

Opbouw/onderwerpen van het ontwikkelingsgesprek zelf:

- * Waar staat de medewerker nu in zijn/haar functie en waar zitten te ontwikkelen punten?
- * Waar wil de medewerker naar toe; wat is de gewenste/noodzakelijke ontwikkeling?
- * Wat zijn eisen, verwachtingen, verantwoordelijkheden en keuzemogelijkheden?
- * Waaraan besteedt de medewerker de komende periode (een tot drie jaar) aandacht en met welk doel?
- * Welke acties onderneemt hij daarvoor; wie en wat zijn daarbij nodig?
- * Hoe volgt en evalueert de werkgever/leidinggevende samen met zijn medewerker de ontwikkeling?

Wat brengt u mee?

Medewerker

U staat open voor uw werkgever/leidinggevende.
U gaat met hem in gesprek.
U laat zichzelf zien.
U formuleert uw ideeën en wensen.
U denkt na over condities.

Werkgever/leidinggevende

U staat open voor uw medewerker.
U bent uitnodigend.
U waardeert de openheid van uw medewerker en laat ook uzelf zien.
U licht uw doelstellingen toe, spreekt verwachtingen uit en bent concreet.
U geeft feedback.

Aandachtspunten, tips:

- * De ontwikkeling van een medewerker kan te maken hebben met het ontwikkelen van competenties die nog niet voldoende worden beheerst (versterken), het uitbouwen/verdiepen van competenties en/of het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden (verbreden of veranderen). Leg niet een te eenzijdige nadruk op wat iemand nog niet kan.
- * Een ontwikkelingsgesprek heeft een tweezijdig karakter; stimuleer de medewerker tot het nemen van verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling.
- * Plan ook gesprekken met medewerkers die in eerste instantie geen vragen/wensen voor scholing of ontwikkeling hebben.
- * Een ontwikkelingsgesprek is geen beoordeling en geen loonronde.

STAP 4 - POP MAKEN, UITVOEREN, EVALUEREN

Elke werknemer krijgt een POP met daarin afspraken over te ondernemen activiteiten.

Inhoud pop

In het POP komen concrete afspraken te staan over:

- * Welke punten op het gebied van functie/taken, loopbaan en persoonlijke vorming aandacht vragen.
- * Welke acties daarin worden ondernomen en door wie.
- * Wanneer deze activiteiten worden gepland en welke kosten dit met zich meebrengt.
- * Wanneer en hoe de voortgang wordt gevolgd.
- * Als een scholings- of ontwikkelvraag bekend is terwijl nog niet duidelijk is welke activiteit daarbij het beste past, moet dit verder worden uitgezocht.

Uitvoeren en voortgang volgen

- * Nadat de POP's zijn opgesteld, kan de uitvoering beginnen. Activiteiten uit POP's moeten worden omgezet in concrete activiteiten, aanmeldingen bij cursusinstituten en afspraken over uitvoering.
- * Om teleurstellingen te voorkomen dient goed in de gaten te worden gehouden dat cursussen daadwerkelijk beginnen.
- * De aandacht voor een medewerker houdt niet op bij een ontwikkelingsgesprek en POP. Tijdens de uitvoering dient het bedrijf ook aandacht te schenken aan ervaringen met een cursus of andere activiteiten, de toepassing van het geleerde in de praktijk, veranderingen in wensen of behoeften.
- * Afspraken uit het POP dienen als eerste vanuit de zijde van de leiding te worden nagekomen.



Het branchescholingsproject "Slimmer Scholen" wordt mede mogelijk gemaakt door subsidies uit het Europees Sociaal Fonds (ESF).

Datum gesprek	:		
Naam medewerker	:	Functie	:
Afdeling	:	Naam Leidinggevende	:

Vragen	Mening*)				Toelichting
	Moet beter	Kan beter	Wisselend	Goed	
Persoonlijk Functioneren					
1a.	Heb je plezier in je werk?				
1b.	Is er voldoende variatie in je werk?				
1c.	Hoe is de kwaliteit van door jou uitgevoerde werkzaamheden?				
2.	Heb je het naar je zin in ons bedrijf?				
3.	Hoe vind je zelf dat je functioneert?				
4.	Vind je dat jouw kwaliteiten en capaciteiten worden benut?				

Samenwerken					
Hoe ervaar je:					
5a.	De samenwerking met collega's?				
5b.	De samenwerking met je leidinggevende?				
6.	Kun je terugvallen op kennis en kunde van collega's en leidinggevendenden?				
7.	Hoe ervaar je de organisatie en planning van het werk?				
8.	Hoe is de samenwerking met de collega's van andere afdelingen?				
9.	Krijg je voldoende steun en stimulansen van je leidinggevende?				
10.	Word je gestimuleerd om (vak)opleidingen te volgen?				

Vragen	Mening*)				Toelichting
	Moet beter	Kan beter	Wisselend	Goed	
De organisatie					
11a.	Word je goed geïnformeerd over de doelen en veranderingen in het bedrijf en op je afdeling?				
11b.	Krijg je tijdig de juiste informatie?				
Word je genoeg betrokken en wordt er naar je geluisterd bij:					
12a.	Beslissingen die direct met je werk te maken hebben?				
12b.	Beslissingen over het bedrijfsbeleid?				
12c.	Beslissingen over het personeelsbeleid?				
13.	Heb je een duidelijk beeld van je functie? (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eisen)				

Arbeidsomstandigheden					
Hoe ervaar je de arbeidsomstandigheden, zoals:					
14a.	Lucht/vocht/warmte				
14b.	Geluid				
14c.	Ruimte				
14d.	Voorzieningen. bijv. vervoer en reizen				
14e.	Kleding, schoeisel				
15.	Hoe ervaar je de belasting/werkdruk ten opzichte van jouw belastbaarheid?				
16.	Ben je tevreden met het aantal uren dat je werkt?	<input type="checkbox"/> ja, ben tevreden <input type="checkbox"/> nee, wil minder uren werken <input type="checkbox"/> nee, wil meer uren werken			

Vragen	Toelichting
Ontwikkeling	
Hoe zie je je inzetbaarheid en ontwikkeling? <i>(doorhalen wat niet van toepassing is)</i>	
17a. Meer / minder van dezelfde soort taken	
17b. Fysiek zelfde / zwaarder / lichter werk	
17c. Wel / geen leidinggevende taken of	
17d. Meer / minder leidinggevende taken	
17e. Meer specialisatie in:	
18. Hoe wil je dat bereiken?	
19. Op welke terreinen of taakgebieden binnen je huidige functie wil je je verder bekwamen?	
20. Hoe wil je dat bereiken?	
Overig	
21. Welke (andere) onderwerpen wil je in ieder geval tijdens het functioneringsgesprek bespreken?	

***)Toelichting:**

- Goed** : je bent er tevreden over, het sluit aan bij je wensen, behoeften en eisen.
Wisselend : die uitspraak gaat voor mij soms wel en soms niet op.
Kan beter : je denkt dat het nog wel beter kan of anders zou moeten
Moet beter : je vindt het echt nodig dat verbetering of verandering optreedt.

Medewerker

Datum

Afdeling

Functie

Vragen

Wat motiveert je om bij hollander techniek te werken en wat motiveert je in je dagelijkse werk?

Antw.:

Hoe ervaar je de werkomstandigheden?

Antw.:

Kun je omgaan met de belasting en de werkdruk?

Antw.:

Krijg je voldoende steun en stimulansen van je leidinggevende?

Antw.:

Heb je een beoordelingsgesprek gehad en hoe is dit gesprek verlopen?

Antw.:

Heb je een duidelijk beeld van je functie? (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en eisen)

Antw.:

Hoe denk jij dat je het afgelopen jaar hebt gefunctioneerd?

Antw.:

Welke concrete SMART-afspraken hebben wij gemaakt voor eventuele verbetering van het functioneren? (wat, wanneer)

Antw.:

Welke persoonlijke werkafspraken heb jij het afgelopen jaar behaald en welke niet?

Antw.:

Word je voldoende betrokken bij beslissingen die direct met je werk te maken hebben?

Antw.:

Vind je dat je juist en op tijd geïnformeerd wordt?

Antw.:

Hoe zie je je eigen ontwikkeling binnen of buiten je functie (ambitie, persoonlijke ontwikkeling, doorgroeimogelijkheden)?

Antw.:

Welke afspraken zijn er gemaakt met betrekking tot studie/opleiding?

Antw.:

Zijn er zaken die je graag veranderd zou zien binnen hollander techniek? En welke rol zou jij daarin kunnen en/of willen spelen?

Antw.:

Vind je dat je bent ingeschaald in de juiste salarisschaal? (rekening houdend met kennis, ervaring en functie)

Antw.:

Leerdoel	Te ondernemen actie	Start per	Gerealiseerd Per

Andere vragen of opmerkingen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Kwaliteit Arbo Milieu	FOR.901.09 Persoonlijk ontwikkelingsplan		
	Revisie : 1	07-06-2006	Blad 1 van 3

Persoonlijk ontwikkelingsplan,
gebruikt bij Aqua +

1. Algemene gegevens

Naam medewerker _____ Naam chef _____
 Functie medewerker _____ Datum gesprek _____

2. Persoonlijke Ontwikkelingsplan (POP)

2.1 Verwachting afdeling/organisatie ten aanzien van medewerker:

a) Functie, ontwikkeling van de functie

b) Welke competenties - zoals kennis, vaardigheden en houding - zijn voor Aqua+ en het werk in de toekomst van belang?

c) Hoe kan de werknemer zich voorbereiden op komende ontwikkelingen?

d) Hoe kan in medewerkers worden geïnvesteerd om de concurrentiepositie te versterken?

Kwaliteit Arbo Milieu	FOR.901.09 Persoonlijk ontwikkelingsplan		
	Revisie : 1	07-06-2006	Blad 2 van 3

2.2. Verwachting medewerker ten aanzien van afdeling/organisatie

a) Functie

b) Persoonlijke ontwikkeling

c) Ambities

d) Opleiding/kennis/vaardigheden

2.3 Afspraken met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling

Volgnr	Wie	Wat	Gereed op

3. VOOR AKKOORD

Handtekening medewerker	Handtekening chef
N.B. Eén exemplaar voor de medewerker en één voor de chef. Niet verder verspreiden zonder toestemming van de medewerker.	

Kwaliteit Arbo Milieu	FOR.901.09 Persoonlijk ontwikkelingsplan		
	Revisie :	1	07-06-2006

Toelichting POP

Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Deze drie kernvragen staan centraal in een Persoonlijk Ontwikkelings Plan (POP).

Een **POP** is een instrument voor een individueel personeelslid om te komen tot een middellange termijn doelstelling (2 à 3 jaar) in de loopbaanontwikkeling en om een globaal actieprogramma te ontwikkelen.

Een POP, dat gericht is op het individu en ten tweede op de organisatie, brengt de gewenste ontwikkelingsrichting van een medewerker in kaart. Tevens legt het plan vast hoe de gestelde doelen te bereiken zijn. Het POP komt in samenspraak met de medewerker tot stand.

Een medewerker kan zelf natuurlijk ook een POP opstellen en actueel houden.

VIJF STAPPEN

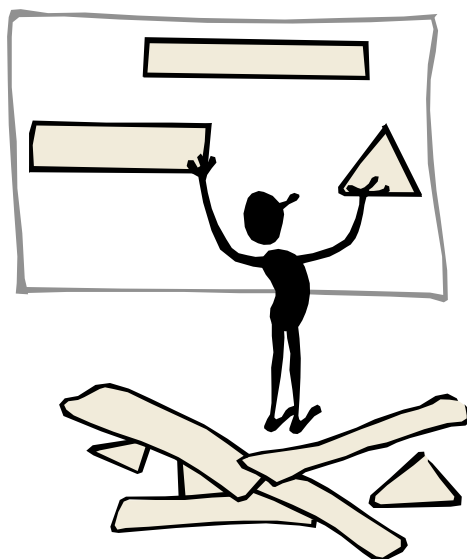
1. Wat is je huidige situatie? Werk, opleiding, ervaring, talenten, interesse.
2. Waar wil je heen en hoe graag wil je dat? Nieuwe functie, persoonlijke ontwikkeling.
3. Hoe kom je er? Zelfbeoordeling, ontwikkelingsplan, ontwikkeldoelen vaststellen, kennisdoelen stellen.
4. Welke concrete stappen moet je daarvoor zetten? Acties vaststellen, planning, begeleiding regelen, tijd inplannen, geld regelen.
5. Hoe verloopt je POP? De resultaten kun je geregeld en bij de functioneringsgesprekken bespreken en je kunt nieuwe doelen stellen.

Confronterend

Een POP kan confronterend zijn. Er wordt in wezen een spiegel voorgehouden. Men moet aan zelfanalyse doen, zodat men weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn en waar zijn ontwikkelingsmogelijkheden zitten. Het kan bijvoorbeeld de bedoeling zijn dat iemand leiding gaat geven, maar dat hij de vereiste vaardigheden niet in huis heeft. Op dat moment is het beter dat de medewerker zijn carrière beter op een andere manier kan inrichten en andere keuzes moet maken. Je behoedt mensen zo voor de verkeerde stap.

Een POP kan ook onverwachte perspectieven aan het licht brengen. "Iemand kan zeer geschikt blijken voor een functie, terwijl hij/zij dat nooit had bevroed. We kunnen adviseren om hem/haar via tussenstappen te laten doorgroeien." De uitkomst kan ook zijn dat een persoon het best op zijn plek kan blijven om zich daar verder te ontwikkelen en omdat het hem/haar daar bevalt. "Hij/zij weet dan wat het maximaal haalbare is en kiest bewust voor deze functie".

PERSOONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)



Naam :

Afdeling :

Datum :

Inhoudsopgave

1. Inventarisatie (Wat kan ik nu?)	2
1.1 Vakinhoudelijke kennis.....	2
1.2 Vaardigheden	3
2. Doelen (Waar wil ik naar toe?)	4
2.1 Op korte en middellange termijn.....	4
2.2 Op lange termijn.....	4
3. Jouw persoonlijk ontwikkelingsplan	5
3.1 Waarom wil of moet je vakinhoudelijk getraind worden?	5
3.2 Welke vaardigheden heb je nodig?	5
3.3 De weg uitzetten: wat te doen?	5
3.4 Succesfactoren en valkuilen?	6
4. De route afstemmen (loopbaanontwikkeling bij NV Energiewacht Groep) ..	6

Het opstellen van je persoonlijk ontwikkelingsplan doe je niet zomaar even. Je moet goed nadenken over zaken, waar je wellicht nog nooit eerder over hebt nagedacht. Maar je hoeft het gelukkig niet alleen te doen. Bij het schrijven van je persoonlijk ontwikkelingsplan roep je de hulp in van de leidinggevende of je personeelsfunctionaris.

1.2 Vaardigheden

Waar ben je goed in (en is relevant voor je werk)? Ik ben goed in:	Ik vind het volgende positief en uitdagend:
(1)	(1)
(2)	(2)
(3)	(3)
Waar ben je minder goed in (en is relevant voor je werk)? Ik ben minder goed in:	Ik vind het volgende minder interessant:
(1)	(1)
(2)	(2)
(3)	(3)

2. Doelen (Waar wil ik naartoe?)

2.1 Op korte en middellange termijn

Probeer een rol of functie te bedenken, die je binnen nu en ongeveer 1 à 3 jaar wilt hebben.

Wat betekent dat dan? Welke specifieke doelen stel je je? Welke vragen heb je jezelf daarbij gesteld.

Aan welke werkzaamheden denk je daarbij?

2.2 Op lange termijn

Het is voor de meeste mensen best lastig om echt vooruit in de toekomst te kijken. Zeker als je in rollen of functies moet denken. Je kunt vaak hooguit een uitspraak doen waar je ongeveer heen wilt en wat je waarschijnlijk niet wilt doen.

Op de lange termijn ben ik graag:

3.4 Succesfactoren en valkuilen

Welke succesfactoren en valkuilen zijn medebepalend voor het bereiken van je doel?

Denk hierbij aan randvoorwaarden in je werk en die vanuit de NV Energiewacht Groep moeten worden versterkt, maar ook bijvoorbeeld aan je thuissituatie.

4. De route afstemmen (loopbaanontwikkeling bij NV Energiewacht Groep)

<i>Doel / item</i>	<i>budget</i>	<i>actie door</i>	<i>datum gereed</i>	<i>evaluatie d.m.v.</i>

AANVRAAGFORMULIER STUDIE / OPLEIDING

Naam medewerker : _____
Personeelsnummer : _____
Afdeling : _____
Gewenste studie : _____
Opleidingsinstituut : _____
Vestigingsplaats instituut : _____
Datum aanvang studie : _____
Looptijd studie : _____
Kosten studie : _____
Avond / dag opleiding : _____

Voldoe je aan de gestelde toelatingscriteria ? JA / NEE

Zo nee, welke stappen moeten er ondernomen worden
om wel aan de toelatingscriteria te voldoen _____

Motivatie (waarom wil je deze studie gaan doen ?) _____

**Voeg s.v.p. nadere informatie toe van de gewenste studie. Bijvoorbeeld een kopie uit het
studieboek, een verwijzing naar de website etc.**

Datum aanvraag : _____
Handtekening door medewerker : _____

Divisieleader akkoord op aanvraag:

Naam : _____
Datum : _____
Handtekening : _____

**Let op: op alle gevolgde en / of te volgen opleidingen geldt regeling 8 uit het Handboek DKC. De
medewerker verplicht zich tot directe terugbetaling van de studiekosten bij het niet starten of niet halen
van de opleiding of het terugbetalen van de studiekosten bij het verlaten van de organisatie binnen een
periode van 3 jaar na het behalen van de opleiding.**

*Lever dit formulier, volledig ingevuld en ondertekend door je divisieleader, in bij P&O. Wanneer je
reeds beschikt over een inschrijfformulier kun je dit al voor zover mogelijk invullen en ondertekenen.
P&O zal dit formulier verder invullen, ondertekenen namens de werkgever en opsturen aan de
onderwijsinstantie. Voor verdere vragen kun je je wenden tot je leidinggevende of P&O.*

Studiekostenregeling

In de regel werken alle bedrijven uit de Denktank met een studiekostenregeling of met studieovereenkomsten. Meestal bestaat deze regeling uit twee onderdelen:

1. een tegemoetkoming in studiekosten door de werkgever;
2. een terugbetalingsregeling bij (voortijdig) vertrek uit het bedrijf en/of bij het (voortijdig) stoppen met een opleiding.

De verschillen tussen de regelingen in de Denktankbedrijven zijn groot: in uitgebreidheid, in inhoud en in de wijze waarop bedrijven de regeling gebruiken. Op basis van de vijftien studieregelingen heeft de Denktank "Slimmer Scholen" gezocht naar een aantal "gemene delers".

Tegemoetkoming in studiekosten

- De tegemoetkoming in kosten is meestal afhankelijk van het soort opleiding of cursus. Volledige vergoedingen betreffen externe scholingsactiviteiten die het bedrijf noodzakelijk vindt zoals beroepsopleidingen, verplichte cursussen (VCA, BHV, NEN e.d.), functiegerichte trainingen voor specifieke apparatuur of technieken, cursussen voor nieuwe technieken of groepstrainingen op het gebied van sociale vaardigheden.
- De tegemoetkoming betreft in de regel alle directe scholingskosten (facturen voor cursusgeld). Sommige bedrijven vergoeden geen boeken en sommige geen reiskosten.
- Zeer uiteenlopend wordt omgegaan met scholing waarvan een bedrijf het directe belang minder duidelijk vindt voor het huidige of het toekomstige functioneren van een medewerker. Sommige bedrijven vergoeden toch de studiekosten, andere doen dat gedeeltelijk (bijvoorbeeld 50%) en weer andere in het geheel niet.
- Bij scholing in werktijd wordt een enkele keer van de medewerker verwacht dat hij er verlof voor neemt; meestal is scholing in werktijd volledig voor rekening van de werkgever.
- Bij scholing in avonden of weekenden vergoeden sommige bedrijven de overuren volledig (100% betaling of tijd voor tijd) als het gaat om verplichte cursussen, zoals VCA of bedrijfs-hulpverlener.
- Eventuele herexamens komen vaak volledig voor rekening van de medewerker (in ieder geval vanaf het tweede herexamen).

"Moet een bedrijf – ook in eigen belang – niet per definitie investeren in behoud van medewerkers voor de branche?"

Terugbetaling bij vertrek of stoppen

- De terugbetalingsregeling is aan de orde wanneer een medewerker tussentijds stopt met een opleiding, onvoldoende resultaten behaalt of vrij snel de werkgever verlaat. De werkgever wil dan de door het bedrijf betaalde studiekosten geheel of gedeeltelijk van de medewerker terugvorderen.
- Een aantal bedrijven gebruikt de terugbetalingsregeling alleen voor opleidingen met een toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt en niet voor verplichte cursussen of bedrijfs-specifieke opleidingen. Bij verplichte cursussen (waaronder VCA) hoeft in die gevallen nooit iets te worden terugbetaald.
- Een enkel bedrijf hanteert geen terugbetalingsregeling voor werknemers onder de 18 jaar en/of met een kwalificatieniveau beneden MBO-2.
- Studiekosten die onder een terugbetalingsregeling vallen, zijn in elk geval directe oplei-

dingskosten en inschrijfgeld; vaak betreft dit ook boeken, andere leermiddelen en examens. In een enkel geval berekent een bedrijf de eerder vergoede reis- en verblijfskosten en/of scholingsuren in betaalde werktijd door.

- De terugbetalingsregelingen voorzien per definitie in een afbouw zodat na een aantal jaren de studieschuld volledig is kwijtgescholden.
- De terugbetalingsregeling (bij vertrek uit het bedrijf) betreft meestal een periode van 3 jaar, maar ook wel 2 of juist 4 jaar. De schuld wordt in gelijke porties per jaar en/of per maand afgebouwd of in afwijkende percentages (bijvoorbeeld 100 – 50 – 25%).
- Een aantal bedrijven brengt subsidies van onder meer OTIB in mindering op de (opgebouwde) studieschuld, andere bedrijven doen dat niet.
- Als het einde van het dienstverband niet aan de medewerker is te wijten, vervalt de studieschuld.
- Sommige bedrijven zijn bij het tussentijds staken van de opleiding of bij het niet behalen van diploma's coulanter dan andere bedrijven. In de praktijk blijkt echter dat er bij goede (persoonlijke) redenen in alle bedrijven met de directies valt te praten over een (gedeeltelijke) kwijtschelding van de opgebouwde studieschuld.

Vorm van de regeling

- Sommige bedrijven kennen geen (te ondertekenen) studieovereenkomst voor scholende medewerkers; zij werken met een algemene (personeels)regeling of hebben de studiekostenafspraken opgenomen in het arbeidscontract. Een van de bedrijven uit de Denktank laat medewerkers op het aanvraagformulier voor een opleiding/cursus meteen tekenen voor de studiekostenregeling (zie het *“Aanvraagformulier studie/opleiding” op pagina 31 van dit Thema*).
- Terugbetaling wordt soms ad hoc bij vertrek van een medewerker geregeld. Ook zijn er bedrijven die voor studiekosten en/of terugbetaling een overeenkomst “op maat” maken (per medewerker, per opleiding).

Studieregeling tóch nuttig!!

Ondanks de grote verschillen vinden de Denktankbedrijven een regeling voor studiekostenvergoeding en terugbetaling zeker nuttig. De juridische toetsing en/of houdbaarheid van de regelingen is minder van belang. Het gaat vooral om het signaal: als de werkgever studiekosten vergoedt, ga je niet vrijblijvend met je studie om!

Een discussiepunt rondom dit onderwerp is de vraag of een studiekostenovereenkomst remmend werkt op de scholingbereidheid van een medewerker. In deze context speelt ook de wens van “aantrekkelijk personeelsbeleid binnen de branche”.

Daartegenover staat dat er in zijn algemeenheid weinig problemen bekend zijn rond terugbetalingen. *“Een nieuwe werkgever neemt in de regel de kosten over”*, is een vaak gehoorde constatering.

! Een studieregeling is vooral een signaal dat scholing die “de baas” betaalt, niet vrijblijvend is. De exacte inhoud is minder van belang.