

Strategische HR-visie Vf/Pf

- Eindproduct -

Rotterdam, 21 oktober 2019

Inhoud

Inleiding	3
Hoofdstuk 1 Missie, visie en strategie	4
1.1 Missie en visie	4
1.2 Strategische organisatiedoelstellingen	4
Hoofdstuk 2 Huidige situatie Vf/Pf	5
2.1 De fondsen	5
2.2 Governance	5
2.3 Stakeholders	6
2.4 Inrichting bestuursbureau	7
2.5 Huidige invulling HR	10
Hoofdstuk 3 Organisatie van de toekomst – Vf/Pf in 2024	13
3.1 Plateaus naar 2030	13
3.2 Klantwaardestrategie	14
3.3 Strategiekaart Vf/Pf 2024	15
3.4 Procesclustering, Data Flow Diagram en Klantwaardeketens Vf/Pf 2024	15
3.5 HR-beleid & instrumentarium	22
Bijlagen	33
Bijlage 1 Contextdiagram Vf/Pf 2024	33
Bijlage 2 Huidig functiehuis	34
Bijlage 3 Procesclustering	35
Bijlage 4 Toelichting symbolen en modelconventies DFD	39
Bijlage 5 Concept generieke profielen	40

Inleiding

Dit document is de strategische HR-visie voor de ontwikkeling naar de Vf/Pf organisatie anno 2024. De strategische visie en doelen van de organisatie en de lopende transformaties, zoals modernisering Pf, focus op een cultuur van klantgericht werken, en uitbreiding van de dienstverlening, de huidige en noodzakelijke toekomstige inrichting van de organisatieprocessen, zijn het uitgangspunt geweest bij de ontwikkeling van de strategische HR-visie. Hierbij is gestreefd naar het vormgeven van de HR-functie als hefboom voor de beoogde transformaties van Vf/Pf.

Onderdelen zijn een beschrijving van de huidige situatie (IST) in het voorjaar van 2019, een schets van de beoogde toekomstige organisatie (SOLL) in 2024 en (straks in het eindrapport) een road map om te komen tot de organisatie van de toekomst. In deze strategische HR-visie zijn de ontwikkeling van het IT- en applicatielandschap en de uitwerking van de informatievoorzieningsfunctie buiten beschouwing gelaten.

Hoofdstuk 1 Missie, visie en strategie

Het fundament van een strategie ligt in de missie en visie van de organisatie. Op basis van deze missie en visie worden strategische doelstellingen geformuleerd. Het Vf/Pf heeft naast de missie, visie en strategische doelstellingen een statement geformuleerd 'waar we het voor doen', deze luidt als volgt:

'In het onderwijs haalt iedereen het maximale uit zichzelf, samen halen we het maximale uit de sector'.

1.1 Missie en visie¹

De missie van het Vf/Pf luidt:

'Wij ontzorgen en ondersteunen de onderwijssector zodat onderwijs centraal kan staan'.

De visie van het Vf/Pf is als volgt omschreven:

- Het Vf/Pf faciliteert en ontzorgt de onderwijssector.
- Wij doen dit primair door het bieden van:
 - Financiële waarborgen voor vervangings- en werkloosheidskosten;
 - Maatwerk dienstverlening gericht op het professionaliseren van personeels-, verzuim en vervangingsbeleid en effectieve re-integratie;
 - Het ontwikkelen en stimuleren van mobiliteit en duurzame inzetbaarheid.

1.2 Strategische organisatiedoelstellingen²

Er zijn zeven guiding principles, ofwel strategische organisatiedoelstellingen geformuleerd aansluitend op de missie en visie.

- Het Vf/Pf is in de ogen van schoolbesturen "dé nummer 1" in het leveren van betrouwbare kwaliteit.
- Het Vf/Pf voorziet qua dienstverlening in de behoeften van de sector.
- Het Vf/Pf levert voorspellende meerwaarde door middel van data.
- Het Vf/Pf heeft strategische, tactische en operationele wendbaarheid georganiseerd.
- Het Vf/Pf loopt vooruit op veranderingen in de sector.
- De kernprocessen van het Vf/Pf zijn betrouwbaar, voorspelbaar, transparant, efficiënt en effectief.
- Collectiviteit (door vrijwillige solidariteit) is een door de sector (h)erkende toegevoegde waarde.

¹ Bron: Strategie VfPf in een notendop.

² Bron: Strategie VfPf in een notendop.

Hoofdstuk 2 Huidige situatie Vf/Pf

2.1 De fondsen

Het Vervangingsfonds (Vf) en het Participatiefonds (Pf) zijn privaatrechtelijke zelfstandige bestuursorganen (ZBO). De Stichting Vervangingsfonds & Bedrijfsgezondheidszorg (Vf) voor het primair onderwijs voert de wettelijke taak om een waarborg te bieden voor de kosten die scholen maken voor de vervanging van ziek onderwijspersoneel.³ De schoolbesturen zijn hiervoor verplicht aangesloten bij het fonds en dragen premie af. Daarnaast ondersteunt de stichting schoolbesturen bij de uitvoering van de bedrijfsgezondheidszorg (o.a. arbotaken, verzuimpreventie en werkdruk). De Stichting Participatiefonds (Pf) voert eveneens een wettelijke waarborgtaak uit.⁴ Het gaat dan om de kosten van werkloosheidsuitkeringen aan ex-werknemers, die schoolbesturen in het primair onderwijs als eigenrisicodrager dienen te betalen. Dit betreft de kosten van uitkeringen ingevolge de Werkloosheidswet en de bovenwettelijke uitkeringen in het primair onderwijs. Ook hiervoor zijn schoolbesturen verplicht aangesloten. Daarnaast begeleidt het Pf uitkeringsgerechtigden bij hun re-integratie.

De toekomst van beide fondsen staat op hoofdlijnen vast.⁵ Het Vervangingsfonds zal op termijn in zijn huidige opzet verdwijnen. Er is een wetswijziging in voorbereiding waarbij de wettelijke waarborgtaak van het Vf wordt beëindigd en de verplichte aansluiting door schoolbesturen wordt afgeschaft. De termijn waarop dit zal plaatsvinden bepalen de sociale partners en de minister van OCW in onderling overleg. Het Participatiefonds zal in een aangepaste vorm, en met een wettelijke taak, als ZBO blijven bestaan.

2.2 Governance

Het Vf en het Pf hebben beide een eigen bestuur bestaande uit een onafhankelijk voorzitter en acht bestuursleden. Vier leden zijn benoemd op voordracht van de werknemersorganisaties uit het primair onderwijs. De andere vier op voordracht van de PO-Raad. In de praktijk hebben in beide besturen dezelfde personen zitting.

Bij Algemene Maatregel van Bestuur heeft de wetgever de meeste bevoegdheden bij het bestuur van de fondsen belegd⁶. Zo dienen reglements- en beleidswijzigingen, wijzigingen in het aanbod van diensten aan het bestuur ter goedkeuring te worden voorgelegd. Ook de premievaststelling, en het goedkeuren van de begroting en jaarrekening liggen binnen de beslissingsbevoegdheid van het bestuur. Het is uiteindelijk de Minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap die de voorgenomen besluitvorming inzake reglementen, premieheffing, jaarrekening en begroting ook daadwerkelijk vaststelt. Dat laat onverlet dat het bestuursbureau door proactieve, deskundige en solide adviezen en voorbereiding van besluitvorming door het bestuur en de minister invloed kan uitoefenen.

³ Artikel 183 WPO en artikel 169 WEC

⁴ Artikel 184 WPO en artikel 170 WEC

⁵ Bron: Tweede Kamer, vergaderjaar 2018–2019, 30 183, nr. 32

⁶ Bron: Interne strategische visie 2018-2022 op hoofdlijnen

Het bestuursbureau is verantwoordelijk voor de uitvoering van de wettelijke regelingen, voert regie over de uitvoering die is belegd bij externe partijen, en bereidt het beleid voor. Voor de uitvoering van de wettelijke taken zijn er twee uitvoeringsorganisaties: Uitvoeringsorganisatie Vervangingsfonds (UVF) en Uitvoeringsorganisatie Participatiefonds (UPF). Anno 2019 is de taakverdeling tussen de drie organisaties op hoofdlijnen als volgt:

- Bestuursbureau Vf/Pf gevestigd in Rotterdam: directie, beleid, bezwaar en beroep, ICT, leveranciers- en servicemanagement, regio-coördinatoren, casemanagement re-integratie, secretariaat en control. Het bestuursbureau voert regie over de beide uitvoeringsorganisaties.
- De uitvoeringsorganisatie Vervangingsfonds (UVF, uitbesteed aan ASP) in Heerlen int de premies voor beide fondsen en doet de uitbetalingen van goedgekeurde vergoedingen en facturen. Verder voert het UVF ook de Bedrijfsgezondheidszorg (BGZ) dienstverlening uit en een helpdeskfunctie voor schoolbesturen in het PO bij vragen over vervanging, verzuim en preventie.
- De uitvoeringsorganisatie Participatiefonds (UPF, uitbesteed aan DUO) in Den Haag beoordeelt de vergoedingsverzoeken inzake uitkeringskosten bij ontslag van onderwijzend personeel, en heeft een helpdesk voor werkgevers.

In de huidige situatie zijn alle medewerkers van het bestuursbureau in dienst van het Vervangingsfonds en voeren werkzaamheden uit voor beide fondsen. Recent juridisch advies over de governance heeft uitgewezen dat het bestuursbureau als zodanig geen zelfstandige juridische entiteit is. Omdat het bestuursbureau een steeds grotere rol krijgt binnen de organisatie is door juristen geadviseerd het bestuursbureau formeel onder te brengen in de governance. Tevens wordt overwogen alle medewerkers over te hevelen naar het Participatiefonds.

Het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) houdt toezicht op het uitvoeren van de wettelijke taken van beide fondsen. Het bestuursbureau levert periodiek rapportages op, voert overleg met vertegenwoordigers van het Ministerie van OCW over de stand van zaken over lopende zaken, en levert jaarlijks de jaarrekening op ter beoordeling door het Ministerie van OCW. De Minister keurt formeel de premies en de jaarrekening voor beide fondsen goed.

2.3 Stakeholders

Vf/Pf onderscheidt een groot aantal stakeholders in het publieke en private domein. Op hoofdlijnen gaat het hierbij om de volgende groepen:

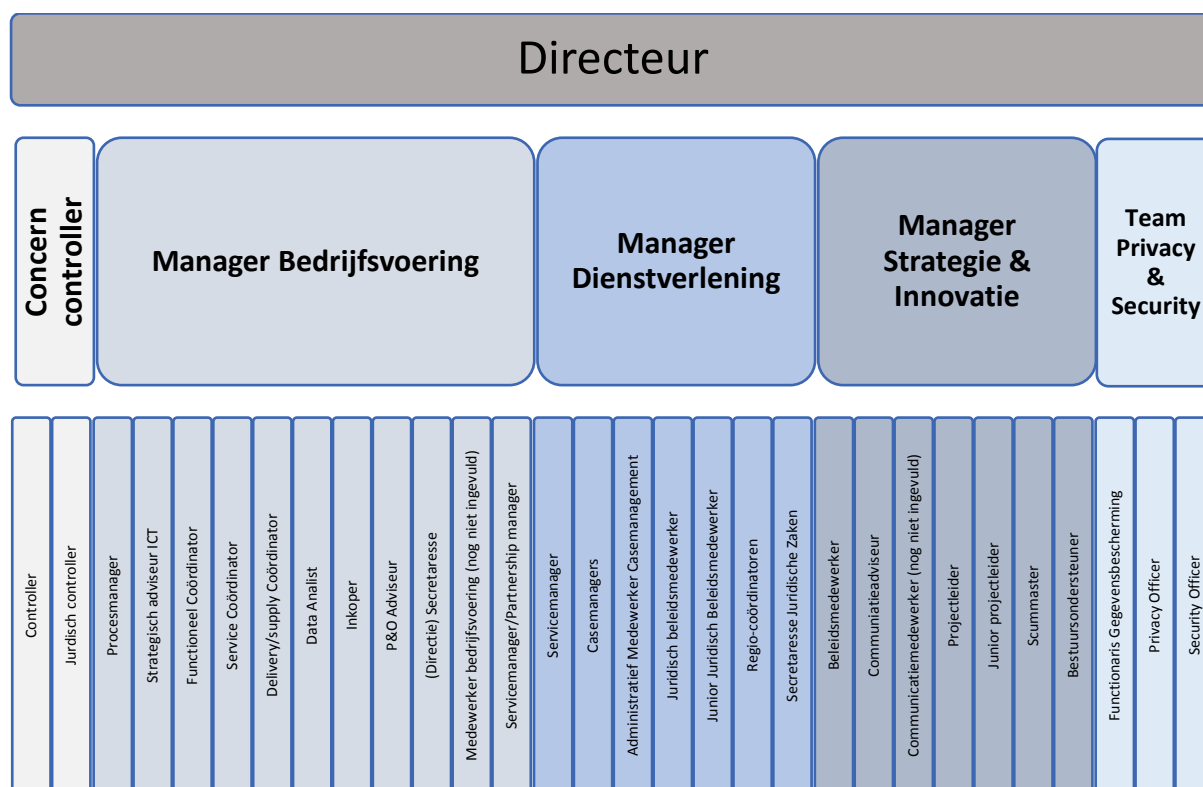
- Klanten (betalen premie) en gebruikers (werkzoekenden, betalen zelf geen premie);
- Wet- en regelgevende instanties en toezichthouders (o.a. Ministerie van OCW);
- Bestuur Vf en Pf;
- Leveranciers;
- Externe data leveranciers;
- Samenwerkingspartijen.

Een weergave van de stakeholders is opgenomen in het contextdiagram in Bijlage 1. Het contextdiagram laat zien met welke partijen er een directe relatie is bij de uitvoering van de besturende, primaire en ondersteunende processen.

2.4 Inrichting bestuursbureau

2.4.1 Afdelingen en functies

Het bestuursbureau heeft vier afdelingen: Bedrijfsvoering, Dienstverlening, Strategie & Innovatie en Control. De eerste drie afdelingen worden ieder aangestuurd door een manager, de afdeling Control wordt aangestuurd door de concern controller. De directeur stuurt de managers en concern controller aan. Het bestuursbureau heeft op peildatum (1 mei 2019) 56 medewerkers. Twee-derde van de medewerkers hebben een eigen uniek functieprofiel. In totaal zijn er op de peildatum 32 functieprofielen. Een visualisatie van de organisatie-inrichting met de functies per afdeling staat hieronder weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1. Visualisatie organisatie-inrichting.

Voor realisatie van de strategische organisatiedoelstellingen wordt het huidige functiehuis (zie bijlage 2) als beknellend ervaren⁷. Naar de toekomst is een flexibele en multidisciplinaire inzet van medewerkers gewenst. De huidige werkwijze met functies wordt hierbij ervaren als belemmerend. Medewerkers ervaren niet de vrijheid om werkzaamheden uit te voeren die niet beschreven staan in hun functieprofiel. Uit verschillende lagen van de organisatie is de vraag gekomen of er niet te veel functies zijn en of ze in de toekomst mogelijk beter kunnen werken met flexibele rollen.

⁷ Voor het detailoverzicht van alle functies verwijzen we naar het functieboek van Vervangingsfonds/Participatiefonds.

2.4.2 Afdelingen detail

De verantwoordelijkheidsgebieden per afdeling zoals deze worden gezien door de managers zijn hieronder weergegeven waarbij een onderscheid gemaakt is tussen verantwoordelijkheidsgebieden die intern uitgevoerd worden, en activiteiten die bij externe leveranciers belegd zijn.

Afdeling Bedrijfsvoering

De afdeling Bedrijfsvoering heeft de volgende verantwoordelijkheidsgebieden:

- ICT-beleid, -coördinatie en -uitvoering;
- Leveranciersmanagement (exclusief ASP en DUO);
- Inkoop;
- Personeelszaken en -advies;
- Officemanagement;
- Procesmanagement;
- Datamanagement.

Een deel van de uitvoering van de taken zijn ge-outsourced, te weten:

- Kantoorautomatisering;
- Hosting van websites;
- Functioneel en technisch beheer;
- Facilitaire zaken (huisvesting, catering, schoonmaak en postverzending);
- Salarisadministratie en -uitbetaling.

Afdeling Dienstverlening

De afdeling Dienstverlening heeft de volgende verantwoordelijkheidsgebieden:

- Casemanagement (regie op re-integratie werklozen);
- Regio-coördinatie (advies schoolbesturen);
- Bemiddeling schoolbesturen vs. potentiële medewerker;
- Afhandeling bezwaar en beroep;
- Service management ASP en DUO → Re-integratiebureaus (15 st.).

Een deel van de uitvoering van de taken zijn ge-outsourced, te weten:

- Advisering schoolbesturen (ASP);
- Helpdesk Pf;
- Re-integratie van medewerker PO (RIB);
- Beheer van het werkgeversportal Pf (DUO);
- Beheer van website Pf (Openweb)
- Beheer van website Vf (Triptic)
- Koppeling Parflex (Cayentis)
- Helpdesk Vf (ASP);
- Toetsen en uitbetalen van vervangingskosten (ASP);
- Toetsen van vergoedingsverzoeken bij ontslag (DUO);
- ICT (ASP; facturatie in SPEER);
- Beheer van de 'Mijn Vf' portal (ASP);

- Premieheffing Vf en Pf (ASP).

Afdeling Strategie & Innovatie

De afdeling Strategie & Innovatie heeft de volgende verantwoordelijkheidsgebieden:

- Actueel houden van de visie en het meekrijgen van stakeholders;
- Het formuleren van de programmaopdracht 2-3 jaar;
- Voorbereiden van besluitvorming in MT inzake meerjarenbeleidsplannen (plateaus)
- Formuleren van diensten- en productenportfolio;
- Verantwoordelijk voor reglementen Pf en Vf
- PPMO – programma/portfolio;
- Communicatie;
- Beleidsvoorbereiding t.b.v. besluitvorming in het bestuur.

Afdeling Control

De afdeling Control heeft de volgende verantwoordelijkheidsgebieden:

- Opstellen van de jaarrekening;
- Opstellen van financiële rapportages;
- Transparantie over de premie opbouw (op aanvraag school);
- Trendrapportages (o.a. over verzuim PO) voor intern gebruik, sociale partners en OCW.

Een deel van de uitvoering van de taken zijn ge-outsourced en wordt regie op gevoerd, te weten:

- Basisboekhouding (ASP);
 - Administratie Vf en Pf (inclusief alle inningen/betalingen).
- Rechtmatigheidsonderzoek (accountant).

De concern controller heeft een onafhankelijke rol binnen het bestuursbureau ten behoeve van rapportering aan het bestuur over de algemene gang van zaken en legt verantwoording af aan de auditcommissie. De concern controller is benoemd door het bestuur.

2.4.3 Agile werken, product owners en scrum masters

Voor de werkzaamheden inzake de modernisering van het Vf en Pf is een Agile werkwijze geïntroduceerd. In de organisatie zijn *product owners* en *scrummasters* benoemd, en zijn medewerkers toegewezen aan *epics* waarin ze naast hun reguliere werkzaamheden specifieke activiteiten uitvoeren in het kader van de modernisering. Er is geen apart functieprofiel voor de rol van *product owner* of *scrummaster*.

De operationeel zijnde ‘epics’ zijn op moment van schrijven van dit document:

- Epic 1 Klantwaarde
- Epic 2 Bedrijfsvoering
- Epic 3 Regie op Agile

2.5 Huidige invulling HR

Van de huidige invulling van HR beschrijven we hier het HR-beleid en het ingezette HR instrumentarium.

2.5.1 HR-beleid

Voor het huidige personeelsbeleid is de basis de CAO APG 2018-2021. Het uit de CAO-gevolgde onderdeel is de beloningssystematiek. Daarnaast biedt de CAO aanknopingspunten voor de invulling van de thema's duurzame inzetbaarheid (waaronder de HR-cyclus en studiefaciliteiten) en vitaliteit (zoals het vitaliteitsbeleid).

Het bestuursbureau heeft een functiehuis met functieprofielen. Dit functiehuis is in december 2014 vastgesteld; in juni 2018 heeft er een review plaatsgevonden. In mei 2019 bestaat het functiehuis uit 32 functieprofielen op 56 medewerkers. De waardering van de functieprofielen vindt plaats via de HAY-systematiek en is gekoppeld aan het salarisgebouw zoals deze is vastgesteld in de CAO APG.

Rechtspositie medewerkers

Op 1 januari 2020 treedt de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren in werking. Na inwerkingtreding van deze wet wordt de Ambtenarenwet 2017 van toepassing voor de medewerkers van het bestuursbureau. Medewerkers worden daarmee formeel ambtenaar.

In de praktijk verandert er relatief weinig voor de organisatie omdat er al gewerkt wordt op basis van een arbeidsovereenkomst. Wel moet er invulling gegeven worden aan de regels die volgen uit de nieuwe Ambtenarenwet over onder andere de ambtseed/-belofte, integriteitsvoorschriften, geheimhouding, beperkingen in het openbaren van gedachten en gevoelens en het recht van vergadering en betoging. Hiervoor moeten de volgende activiteiten worden opgepakt:

- Proces afleggen ambtseed/-gelofte;
- Opstellen van integriteitsbeleid;
- Opstellen van een gedragscode.

Als er afwijkende voorschriften staan in bijvoorbeeld de bestaande arbeidsovereenkomsten en CAO's, zullen deze zo nodig aangepast moeten worden aan de Ambtenarenwet 2017. Vooralsnog lijkt hier bij het bestuursbureau geen sprake van te zijn.

2.5.2 Ingezet HR instrumentarium

Voor de uitvoering van het HR-beleid bestaat het huidig HR instrumentarium uit:

1. HR-cyclus (plangesprek, evaluatiegesprek, eind- of beoordelingsgesprek);
2. Werving en selectie procedure;
3. Verzuimprotocol;
4. Arbobeleid (preventiemedewerker, BHV, vertrouwenspersoon en de mogelijkheid om gebruik te maken van een preventief arbo-spreekuur);
5. Opleidingsbudget;
6. Exitinterviews.

De HR-cyclus, de beoordelingscyclus, de werving- en selectieprocedure en het opleidingsbudget worden hieronder nader toegelicht.

De HR-cyclus

De verantwoordelijkheid van de uitvoering van de HR-cyclus ligt bij de managers en de directeur. Zij voeren de gesprekken met de onder hun verantwoordelijkheid vallende medewerkers. In de beoordelingscyclus geven de managers van de medewerker een beoordeling op een schaal van A t/m E (A = slecht, E = excellent). Eens per jaar houdt het MT een vlootschauw waarin de medewerkers die uitzonderlijk goed of slecht gepresteerd hebben dat jaar (A of E), worden besproken. Tevens worden medewerkers die zijn voorgedragen voor een gratificatie besproken.

Indien de prestatie van de medewerker achterblijft bij de verwachtingen, kan op individuele basis door managers besloten worden om additionele ondersteuning voor medewerkers in te huren, bijvoorbeeld coaching.

De beoordeling van medewerkers lijkt niet vanzelfsprekend op dezelfde wijze gehanteerd te worden door de managers. Zo voeren sommige managers alleen een beoordelingsgesprek met hun medewerker bij een onvoldoende beoordeling. Binnen de afdeling Dienstverlening zijn het beoordelings- en plangesprek samengevoegd tot één gesprek. Binnen de afdeling Bedrijfsvoering worden alle drie de gesprekken van de beoordelingscyclus altijd allemaal gevoerd.

Met de introductie van het Agile werken eind 2018 is de wens gekomen om de HR-cyclus meer iteratief te gaan doen, met kort-cyclische feedback gesprekken en evaluatiemomenten. Het principe binnen de huidige HR-cyclus dat men tijdens het plangesprek afspraken maakt voor een heel jaar, conflicteert met het feit dat een medewerker pas bij aanvang van elke sprint weet waar hij zich binnen de sprint in kan ontwikkelen. Aan andere kant werkt niet elke medewerker Agile en geldt dit argument dan ook niet per definitie voor deze medewerkers.

Werving- en selectieprocedure

Er is op dit moment geen vastgelegd beleid over werving en selectie. Er is wel een vaste volgorde van uitgevoerde activiteiten om te beslissen welke nieuwe medewerker aangenomen wordt.

Werving

De opgestelde vacature wordt op verschillende manieren verspreid. Ten eerste wordt de vacature op een aantal vaste plekken verspreid, zoals bijvoorbeeld LinkedIn. Ten tweede wordt per vacature bepaald op welke aanvullende plekken hij geplaatst wordt, afhankelijk van het vakgebied waarbinnen een nieuwe medewerker gezocht wordt.

Selectie

Vanaf het moment dat de reacties verkregen in het wervingsproces binnen komen, start het selectieproces. Het selectieproces bestaat uit een aantal stappen.

- Brief- en CV selectie;
- 1^e gesprek;
 - Ongestructureerd interview
 - Twee medewerkers van het bestuursbureau zijn aanwezig bij dit gesprek. Het is per vacature afhankelijk wie het gesprek voeren.

- Meestal wordt tijdens dit gesprek het CV van de kandidaat doorgenomen.
- 2^e gesprek;
 - Ongestructureerd interview
 - Bij dit gesprek zijn tevens twee medewerkers van het bestuursbureau aanwezig, waarvan één ook aanwezig was bij het eerste gesprek.
 - Meestal wordt voor aanvang van dit gesprek aan de kandidaat gevraagd om een presentatie/opdracht voor te bereiden die betrekking heeft op zijn vakgebied.
- Assessmentcenter;
 - Capaciteitentest
 - Persoonlijkheidstest
 - Drijfverentest
- Arbeidsvoorwaardengesprek.

Na de twee gesprekken wordt door de gespreksvoerders besloten of een kandidaat wel of niet uitgenodigd wordt voor deelname aan het assessmentcenter. Deze keuze is gebaseerd op de indruk die de gespreksvoerders opgedaan hebben. De uitkomsten van het assessmentcenter kunnen invloed hebben op de keuze of de kandidaat wel of niet uitgenodigd wordt voor een arbeidsvoorwaardengesprek. Het gaat dan met name om de uitkomst van de capaciteitentest. Wanneer deze beneden gemiddeld is, beslist de manager of de kandidaat om deze reden niet uitgenodigd wordt voor een arbeidsvoorwaardengesprek. Als de uitkomsten op de andere onderdelen van het assessmentcenter, drijfveren en persoonlijkheid, niet overeenkomstig de verwachting zijn, dan wordt dit besproken met de kandidaat. De laatste stap voor beslist wordt of de kandidaat voor een arbeidsvoorwaardengesprek uitgenodigd wordt, is het opvragen van referenties. Dit gebeurt op dit moment echter niet standaard. Bij twijfel over de geschiktheid van een kandidaat worden wel altijd referenties opgevraagd.

Opleidingsbudget

Het bestuursbureau stelt een jaarlijks opleidingsbudget ter beschikking. Lange tijd werd er relatief weinig gebruik gemaakt van dit budget. Pas de laatste twee jaar is er een stijgende lijn in het gebruik te zien: respectievelijk 60% in 2017 en 86% in 2018. In tabel 1 wordt de benutting in 2018 per afdeling gespecificeerd.

Afdeling	# medewerkers	Benut Budget	Gemiddelde benutting per medewerker	% medewerkers t.o.v. totaal	% benut van totaal budget
Bedrijfsvoering	10	€ 14.374,45	€ 1.437,45	24%	20,5%
Dienstverlening	13	€ 15.724,45	€ 1.209,57	32%	22,4%
Strategie & Innovatie	8	€ 11.942,73	€ 1.492,84	20%	17,0%
Control	3	€ 8.385,30	€ 2.795,10	7%	12,0%
Staf	5	€ 8.406,50	€ 1.681,30	12%	12,0%
Overige	2	€ 1.495,00	€ 747,50	5%	2,1%
Totaal	41	€ 60.328,43	€ 1.471,43	100%	86,0%

Tabel 1. Benutting Opleidingsbudget 2018

Hoofdstuk 3 Organisatie van de toekomst – Vf/Pf in 2024

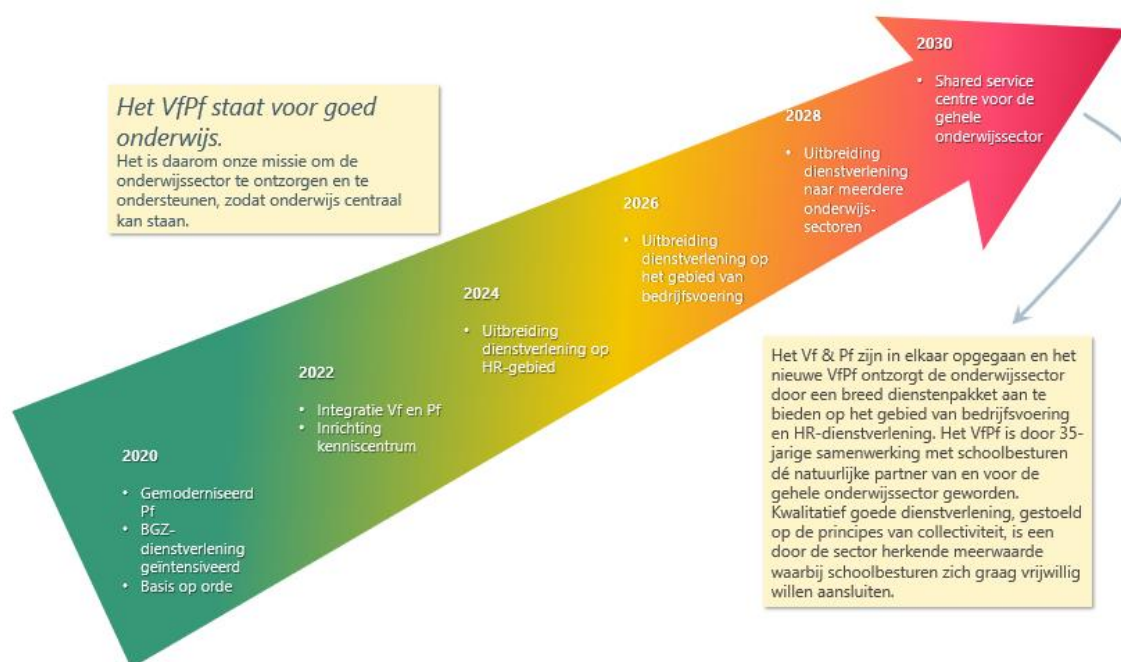
In dit hoofdstuk is de beoogde Vf/Pf organisatie in 2024 beschreven. Deze schets van de toekomst is opgesteld in een serie van heidagen, studiedagen, interviews en werkgroepen samen met het MT, de P&O adviseur en de procesmanager van het bestuursbureau.

De jaren tussen 2019 en 2024 gaan zich laten kenmerken door een aantal belangrijke ontwikkelingen voor beide fondsen. In 2024 is naar verwachting door de politiek een besluit genomen over het al dan niet in delen voortbestaan van het Vervangingsfonds. In dit document is het uitgangspunt dat het Vervangingsfonds voldoende toegevoegde waarde voor schoolbesturen heeft aangetoond en op verzoek van de gehele sector primair onderwijs ook in 2024 zijn taken vervult. De in 2018 ingezette modernisering van het Participatiefonds zal in 2024 zijn afgerond en in zijn nieuwe vorm operationeel zijn. In de praktijk betekent dit dat het reglement sterk versimpeld zal zijn en processen geoptimaliseerd voor aanvraag, toekenning van vergoedingen en bezwaar en beroep op uitgegeven beschikkingen. Daarnaast is het realistisch dat in 2024 de CAO van APG niet langer gevolgd wordt.

In de beschrijving van de toekomstige organisatie (SOLL) komen achtereenvolgens aan de orde de strategische plateaus tot 2030, de klantwaardestrategie, de strategiekaart, de proceshiërarchie tot het tweede niveau, het dataflowdiagram, de contouren van het toekomstige HR-beleid met onder andere het voorgestelde functiehuis met generieke functieprofielen in 2024 en een model van vlootschouw voor het voeren van een strategische personeelsplanning.

3.1 Plateaus naar 2030

Om richting te geven aan de positie van het Vf en het Pf naar de toekomst toe heeft het bestuursbureau in 2018 tweejaarlijkse ankerpunten bepaald tot 2030. Deze staan hieronder weergegeven in figuur 2⁸.



Figuur 2. Plateaus 2020-2030.

⁸ Bron: ankerpunten in ontwikkeling 2018-2030

3.2 Klantwaardestrategie

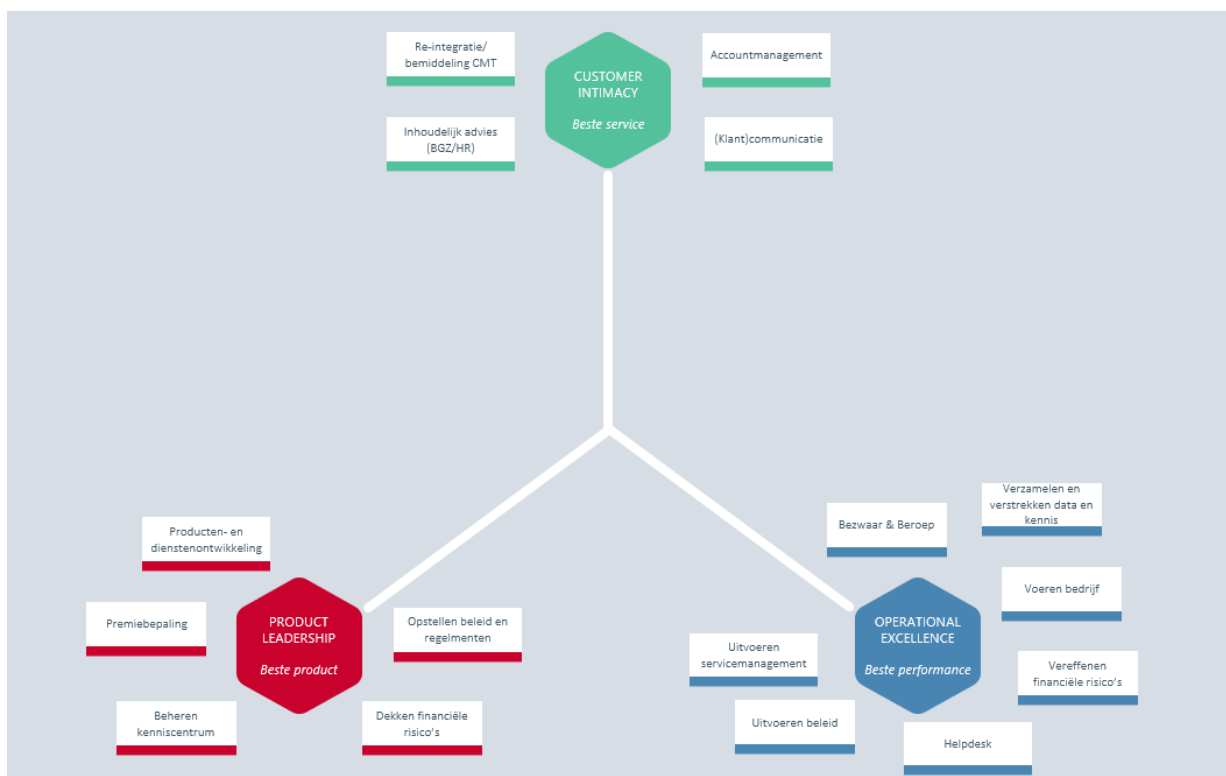
De klantwaardestrategie van Treacy en Wiersema stelt dat er drie verschillende waardestrategieën zijn die organisaties kunnen hanteren voor het uitvoeren van hun processen. De waardestrategie bepaalt op welk wijze je een proces laat excelleren, maar ook welk type rollen en personen nodig zijn voor de uitvoering van die processen. De drie waardestrategieën zijn: *customer intimacy*, *product leadership* en *operational excellence*.

Customer intimacy betekent dat processen zo zijn ingericht dat de focus ligt bij de relatie met de klant. De organisatie moet hiervoor constant het eigen aanbod spiegelen aan de wensen van de klant.

Product leadership betekent dat processen zo zijn ingericht dat de focus ligt op het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten. De organisatie moet hiervoor op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen om hier snel op in te kunnen spelen.

Operational excellence betekent dat processen zo zijn ingericht dat producten en diensten geleverd worden tegen de laagst mogelijke kosten, de minste tijd en het grootste gemak. Deze processen worden dus kostenefficiënt uitgevoerd.

Voor 2024 zijn de activiteiten van het Vf/Pf geplot op het klantwaardestrategiemodel (zie Figuur 3). De indeling geeft handvatten voor de inrichting van de organisatieprocessen en de medewerkersprofielen binnen de verschillende (sub)processen van Vf/Pf.



Figuur 3. Ingevlude klantwaardestrategie Vf/Pf 2024

De missie, visie en strategische doelen van de organisatie in combinatie met de ingevulde klantwaardestrategie geven de input voor het opstellen van de strategiekaart voor de organisatie.

3.3 Strategiekaart Vf/Pf 2024

De strategiekaart is een visuele presentatie van de strategische doelstellingen van de organisatie (links op de kaart), de geïdentificeerde succesfactoren om die doelen te behalen (midden), en de cruciale processen en functies (rechts). De strategiekaart biedt inzicht in hoe je de organisatie kan besturen om de strategische doelstellingen te behalen. De strategische doelstellingen geven wel inzicht in wat je wilt bereiken, je kan hier echter niet direct op sturen. Succesfactoren beïnvloeden de strategische doelen en deze zijn wel te beïnvloeden, het zijn als het ware de draaiknoppen voor succes. Tot slot heb je de goede processen en functies nodig welke faciliteren dat de succesfactoren ook daadwerkelijk succesvol zijn. In onderstaand figuur (Figuur 4) staat de strategiekaart voor het Vf/Pf 2024 weergegeven.



Figuur 4. Strategiekaart Vf/Pf 2024.

3.4 Procesclustering, Data Flow Diagram en Klantwaardeketens Vf/Pf 2024

Om te komen tot een concept organisatie-inrichting voor 2024 zijn, met input van vertegenwoordigers van alle afdelingen, de verschillende (sub)processen die nu en in de toekomst moeten worden uitgevoerd in kaart gebracht en geclusterd in hoofdprocessen⁹. Deze procesinventarisatie en -clustering is de basis geweest voor het opstellen van een Data Flow Diagram (niveau 1)¹⁰, en de uitwerking van klantwaardeketenstromen (niveau 2) voor Vf/Pf 2024¹¹.

⁹ zie bijlage 3 voor het overzicht; wordt verder toegelicht in paragraaf 3.4.1.

¹⁰ zie verdere toelichting paragraaf 3.4.2.

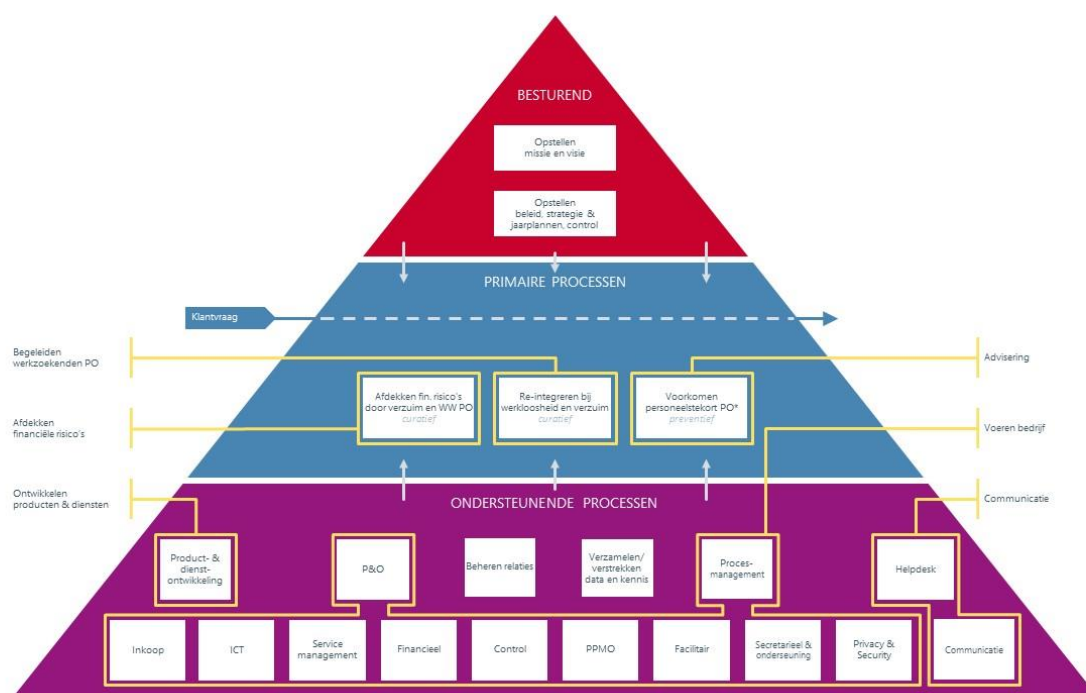
¹¹ zie verdere toelichting paragraaf 3.4.3.

3.4.1 Procesclustering

Bij de procesclustering is het uitgangspunt het onderscheid te maken tussen besturende, primaire en ondersteunende processen¹²:

- *Besturende processen* zijn die activiteiten die het beleid uitvoeren door middel van plannen, controleren, evalueren en bijsturen (ergo, de PDCA cyclus).
- *Primaire processen* zijn de samenhangende activiteiten om het product en/of de dienst te realiseren voor de klant.
- *Ondersteunende processen* zijn de activiteiten gericht op het scheppen van de voorwaarden (mensen en middelen) om de primaire processen goed te laten functioneren.

De uitkomsten van de procesinventarisatie en -clustering is in onderstaande procespiramide (Figuur 5) in samengevatte vorm weergegeven. De volledige inventarisatie staat in bijlage 3.



Figuur 5. Procespiramide Vf/Pf 2024.

3.4.2 Data Flow Diagram Vf/Pf 2024

In het implementatie-onafhankelijke Data Flow Diagram (DFD) Vf/Pf 2024 is een abstracte weergave van de werkelijkheid waarin de processen zijn geïdentificeerd en beschreven in zuivere WAT-termen en puur vanuit het oogpunt van informatieverwerking. Daarbij is het niet van belang welke afdelingen/(externe) organisaties (WIE) het proces uitvoeren en ook niet welke systemen/applicaties (HOE) de uitvoering van de processen ondersteunen. Het model omvat dus ook de (sub)processen die worden uitgevoerd, al dan niet met bijv. ICT-ondersteuning.

Het DFD is uitgewerkt (zie Figuur 6) in lijn met de plateaus tot 2024, de visie/missie en strategiekaart Vf/Pf 2024. Het zo ontstane model geeft inzicht in de relaties tussen:

¹² Naar het INK model

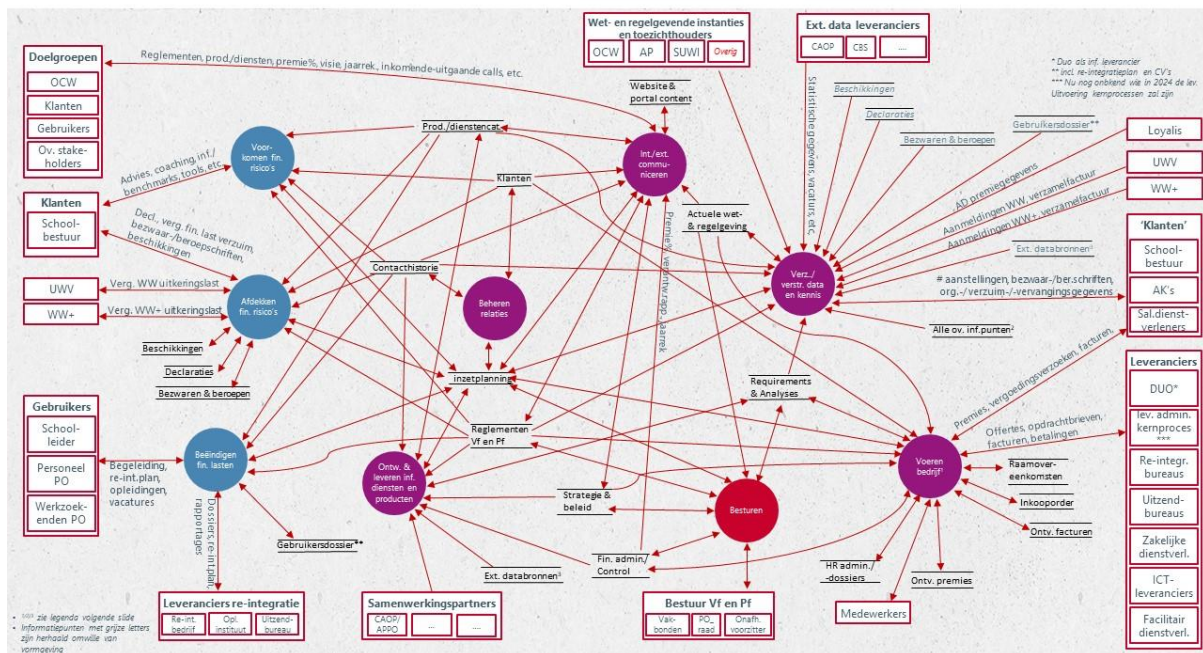
- **Processen:** primair, besturend en ondersteunend;
- **Data-/informatiestromen:** binnen Vf/Pf en tussen Vf/Pf en externe partijen;
- **Informatiepunten:** Daar waar gegevens tussen processen worden vastgelegd, bewerkt en verwijderd, ongeacht de wijze waarop dit gebeurt en door wie.

Het DFD is te beschouwen als een blauwdruk van de informatievoorziening van (vanuit, binnen en naar) het Vf/Pf en biedt handvatten voor de inrichting en besturing van de organisatie van de toekomst. Bovendien biedt het een goed referentiekader voor het uitwerken en in kaart brengen van het huidige en ook het toekomstige HR framework van rollen en het applicatielandschap. Door beide landschappen te 'plotten' op dezelfde procesondergrond worden de verschillen tussen heden en toekomst helder en inzichtelijk.

Op het eerste gezicht is het DFD een onbegrijpelijke brei van lijnen en symbolen, maar de ervaring leert dat na het doornemen van de procesclustering EN de toelichting op de gebruikte symbolen en modelconventies (bijlage 4) het model een stuk inzichtelijker wordt.

Belangrijke punten die het model in zich heeft, zijn:

- Een aantal ondersteunende processen die op meerdere afdelingen worden uitgevoerd zijn geclusterd en apart benoemd in verband met de grote gelijkheid van de activiteiten. Dit betreft met name de ondersteunende processen 'interne/externe communicatie', 'verzamelen/verstrekken data' en 'beheren relaties'.
- Een belangrijk basisprincipe is dat een informatiepunt in principe vanuit 1 proces beheerd wordt. Via het informatiepunt is de betreffende data/informatie beschikbaar voor alle andere processen. Dit is tevens de verklaring voor het grote aantal lijnen in het diagram!
- Informatiepunten met data/informatie die gezien het 'gevoelige' karakter juist niet moet worden gedeeld met andere processen, zijn derhalve alleen gekoppeld aan het beherende proces. Voorbeelden zijn de datastores 'gebruikersdossiers' die alleen toegankelijk zijn voor het proces 'verhelpen financiële last'.
- Gestructureerde externe data komen in principe alleen binnen in het proces 'verzamelen/verstrekken data'. Dit proces zorgt voor ontvangst, technische validatie, opslag en distributie in een structuur/vorm die werkbaar is voor alle gebruikende processen. Dit zorgt ervoor dat de beveiliging van data (bijvoorbeeld via pseudonimiseren) optimaal kan worden georganiseerd en (technisch) ondersteund op een centrale plaats, aan de bron en onder regie van één verantwoordelijk organisatieonderdeel.



Figuur 6. Data Flow Diagram Vf/Pf 2024.

Van Data Flow Diagram naar klantwaardeketenprocessen

Een verdere detailuitwerking van de processen genoemd in het DFD is gemaakt met behulp van de methodiek van klantwaardeketenprocessen. Waar een DFD op het hoogste abstractieniveau laat zien wat een organisatie in zijn basis doet, geeft het klantwaardeketenproces op één detailniveau lager de onderlinge verbanden weer tussen de verschillende functionele gebieden. Hier gaat het wederom om het WAT, waarbij de WIE-vraag is aangegeven in functionele gebieden.

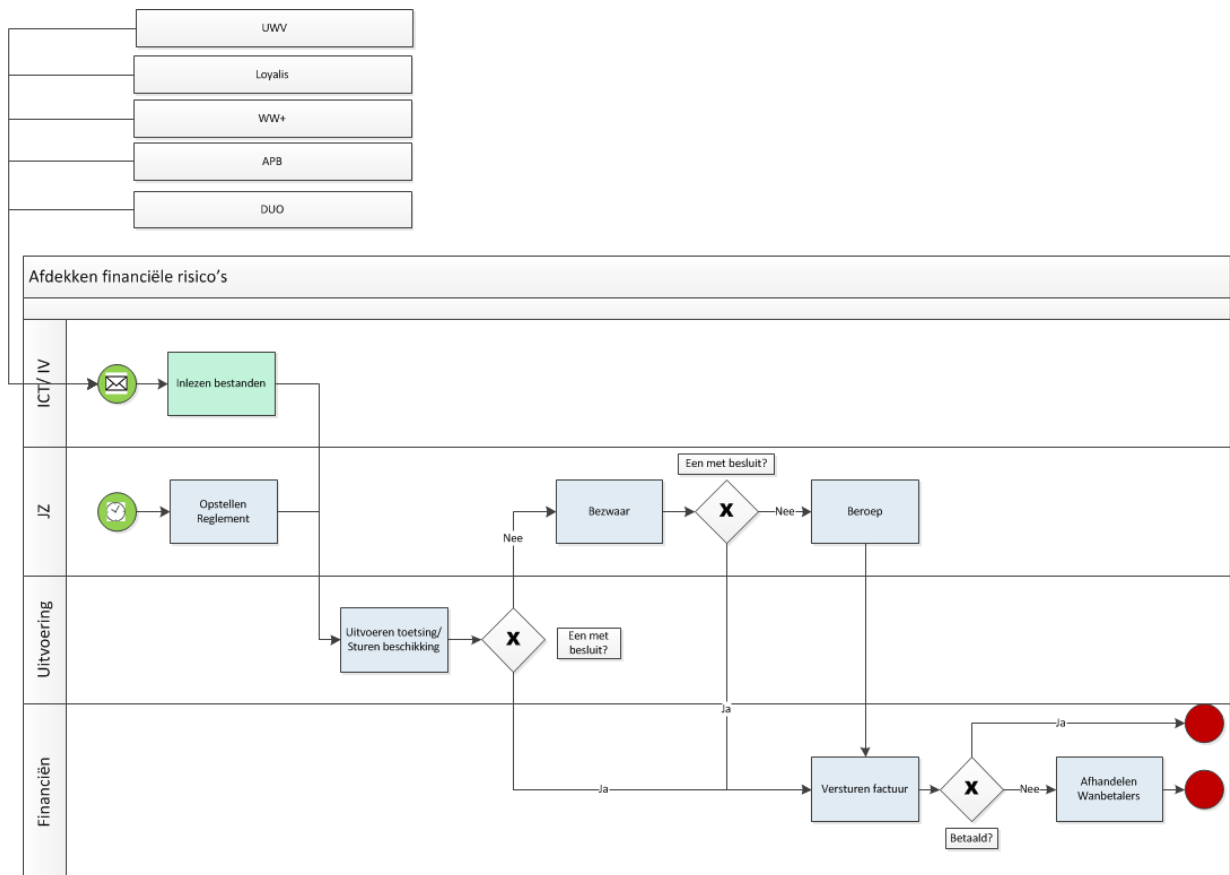
3.4.3 Klantwaardenketenprocessen

Voor nu zijn voor drie primaire processen en één ondersteunend proces klantwaardeketenprocessen (niveau 2) uitgewerkt. Klantwaardeketenprocessen visualiseren welke functionele gebieden en stakeholders betrokken zijn in de uitvoering van een proces. Dit maakt de processen over de grenzen van de functionele gebieden heen uitlegbaar voor o.a. stakeholders en medewerkers. Ook geven zij de input voor de inrichting van het eigenaarschap van de procesketens en de besturing van de procesketens met prestatie-indicatoren (PI) en kritische prestatie-indicatoren (KPI).

Hieronder (Figuur 7 t/m 10) staan de klantwaardeketenprocessen uitgewerkt voor de processen 'Afdекken financiële risico's', 'Beëindigen financiële last (curatief)', 'Voorkomen financiële risico's (preventief)' en 'Ontwikkelen/leveren producten en diensten'.

Afdekken financiële risico's

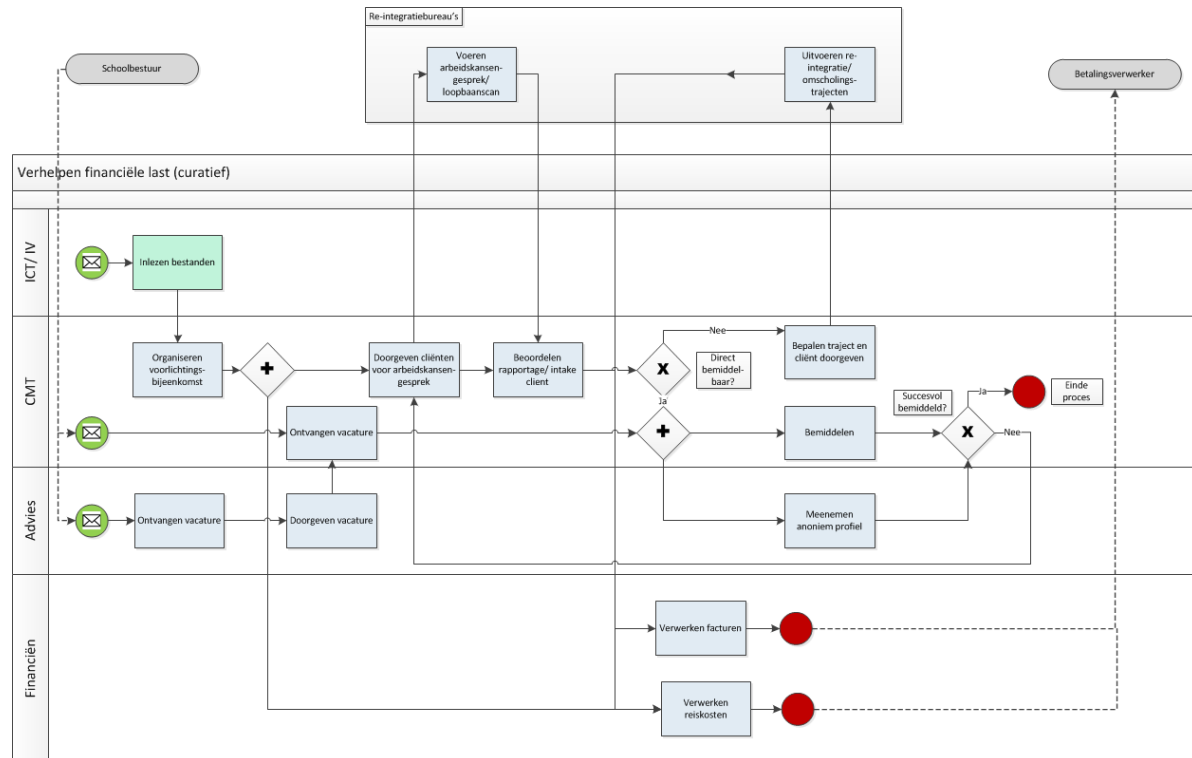
Het proces Afdekken financiële risico's is hier uitgewerkt voor de verplichtingen van de sector inzake betalen van de kosten voor ontslagen personeel bij het Participatiefonds. Het principe van verrekening voor het Vervangingsfonds verschilt in die zin dat de school een declaratie indient voor vergoeding van de gemaakte verzuimkosten.



Figuur 7. Klantwaardeketenproces 'afdekken financiële risico's', in casu voor Participatiefonds.

Beëindigen financiële last (curatief)

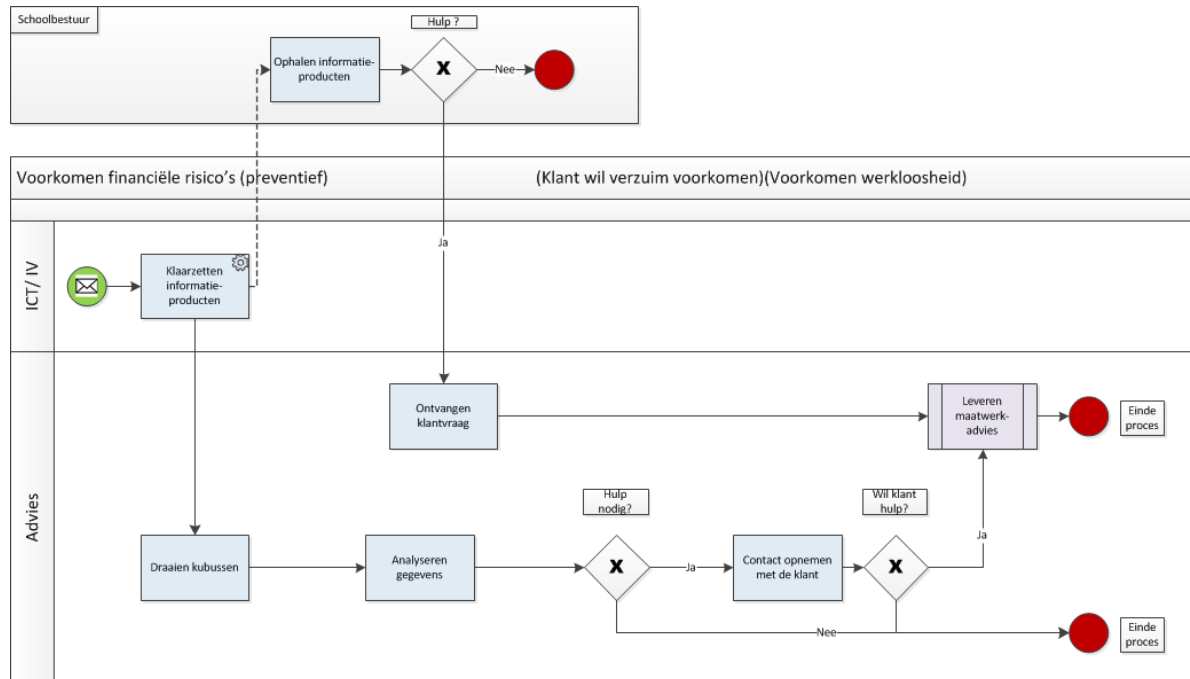
De klantwaardeketen voor Verhelpen financiële last (curatief) betreft de begeleiding van werk naar werk van de werkloos geworden medewerkers in het PO. Het doel is het minimaliseren van de termijn waarin uitkeringskosten voor werkloosheid moeten worden betaald.



Figuur 8. Klantwaardeketenproces 'Verhelpen financiële last (curatief)'.

Voorkomen financiële risico's (preventief)

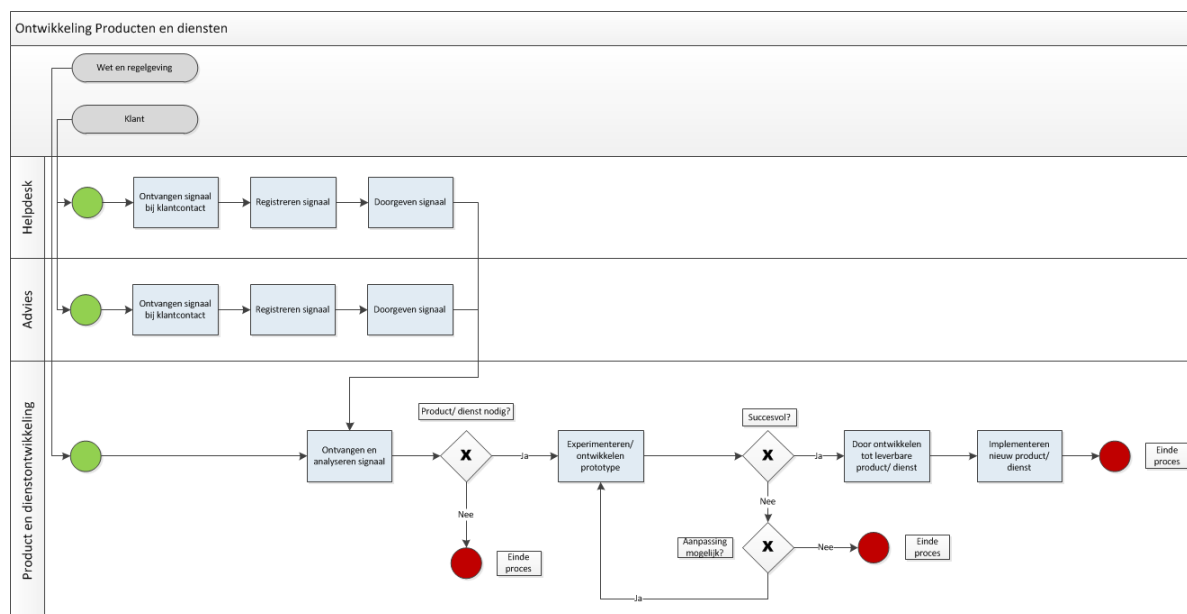
De klantwaardeketen Voorkomen financiële risico's is alle dienstverlening die geleverd wordt om te voorkomen dat een medewerker in het PO verzuimt en/of werkloos wordt. Hiertoe biedt Vf/Pf in 2024 een scala aan producten en diensten aan die schoolbesturen in het opzetten van een optimaal personeelsbeleid ondersteunt. De basis is kennis van en over de sector en de kennisgebieden van bedrijfsgezondheidszorg en HR die op verschillende manieren voor de sector ontsloten wordt.



Figuur 9. Klantwaardeketenproces 'Voorkomen financiële risico's (preventief)'.

Ontwikkelen/leveren producten en diensten

Het bestuursbureau heeft als één van de strategische doelen gesteld, de nummer één worden in het leveren van betrouwbare informatie voor en over de sector. Het klantwaardeketenproces van Ontwikkelen/leveren van producten en diensten speelt hierbij een cruciale rol. Hier komen alle signalen uit de sector, de externe databronnen, ontwikkelingen in wet- en regelgeving, et cetera samen om uiteindelijk te leiden tot producten en diensten op maat voor de schoolbesturen.



Figuur 10. Klantwaardeketenproces 'Ontwikkelen/leveren producten en diensten'.

3.5 HR-beleid & instrumentarium

Realisatie van de strategische doelstellingen, invulling en uitvoering van de nieuwe klantwaardenketenprocessen en de nieuwe toekomstige rollen vragen om een HR-beleid en -instrumentarium dat aansluit op de toekomstige situatie. Een toekomst waarin Vf/Pf een wendbare organisatie is, die als nummer één voor het leveren van betrouwbare informatie gezien wordt en die een zelfstandig bestaansrecht heeft.

Er is een differentiatie in werkmethoden, namelijk 'Agile' voor moderniseringsprojecten, 'Prince2' voor overige projecten en daarnaast regulier werk wat niet projectmatig uitgevoerd wordt. De differentiatie in werkmethoden faciliteert het behalen van de strategische organisatiedoelstellingen doordat het de organisatie wendbaar maakt. Per project wordt door PPMO bepaald welke projectmethodiek, Agile of Prince2, het beste aansluit. Hiernaast moeten medewerkers zelf een bijdrage leveren aan het creëren van een wendbare organisatie door multidisciplinair inzetbaar te zijn. Deze multidisciplinaire inzetbaarheid van medewerkers vraagt om een nieuwe indeling van functies en rollen.

De opgestelde visie en strategische organisatiedoelen vormen het uitgangspunt voor het nieuwe HR-beleid. Het HR-beleid moet het behalen van de strategische organisatiedoelen ondersteunen. De pijlers voor het toekomstig HR-beleid zijn: 'van H- cyclus naar Performance Management Cyclus',

‘van functieprofielen per rol naar generieke functies met vakinhoudelijke kennisgebieden’ en ‘actief sturen op instroom, doorstroom en uitstroom’.

De verwachting is dat de CAO APG in 2024 losgelaten is. Dit betekent dat in arbeidsvoorwaardelijke zin een aantal zaken vastgelegd zijn in het beleid van Vf/Pf, waaronder functiehuis en functiewaardering.

3.5.1 Beginselen HR-beleid

De levenscyclus van een Vf/Pf medewerker vormt de rode draad van het HR-beleid. De levenscyclus start bij werving, gevolgd door selectie, ontwikkeling en uitstroom. Tijdens het wervingsproces toetsen de kandidaat en het Vf/Pf onder andere of hun waarden overeenkomen. Deze waarden blijken o.a. uit de richtlijnen omtrent goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Via selectie verdiep je verder of er een fit is tussen de kandidaat en de organisatie en of de kandidaat voldoet aan gestelde normen omtrent capaciteiten, kennis en persoonlijkheid. Via ontwikkeling blijft de medewerker waardevol voor de organisatie door zich gedragsmatig en/of vakinhoudelijk te ontwikkelen en mee beweegt met de wendbare organisatie. Tot slot begeleidt de organisatie medewerkers naar uitstroom als ze zich niet meer kunnen of willen ontwikkelen of als ze om een andere reden de fit met de organisatie verliezen.

Het doel van een actief HR-beleid is om te realiseren dat werknemers zo goed mogelijk presteren op het werk (werkprestatie). Om in kaart te brengen wat hiervoor nodig is gebruiken we het AMO-model, omdat dit naar onze mening het beste verklaard uit welke onderdelen werkprestatie bestaat. Het AMO-model stelt dat er drie componenten zijn die bepalen of een medewerker zijn taak kan uitvoeren en volbrengen¹³. Deze componenten zijn:

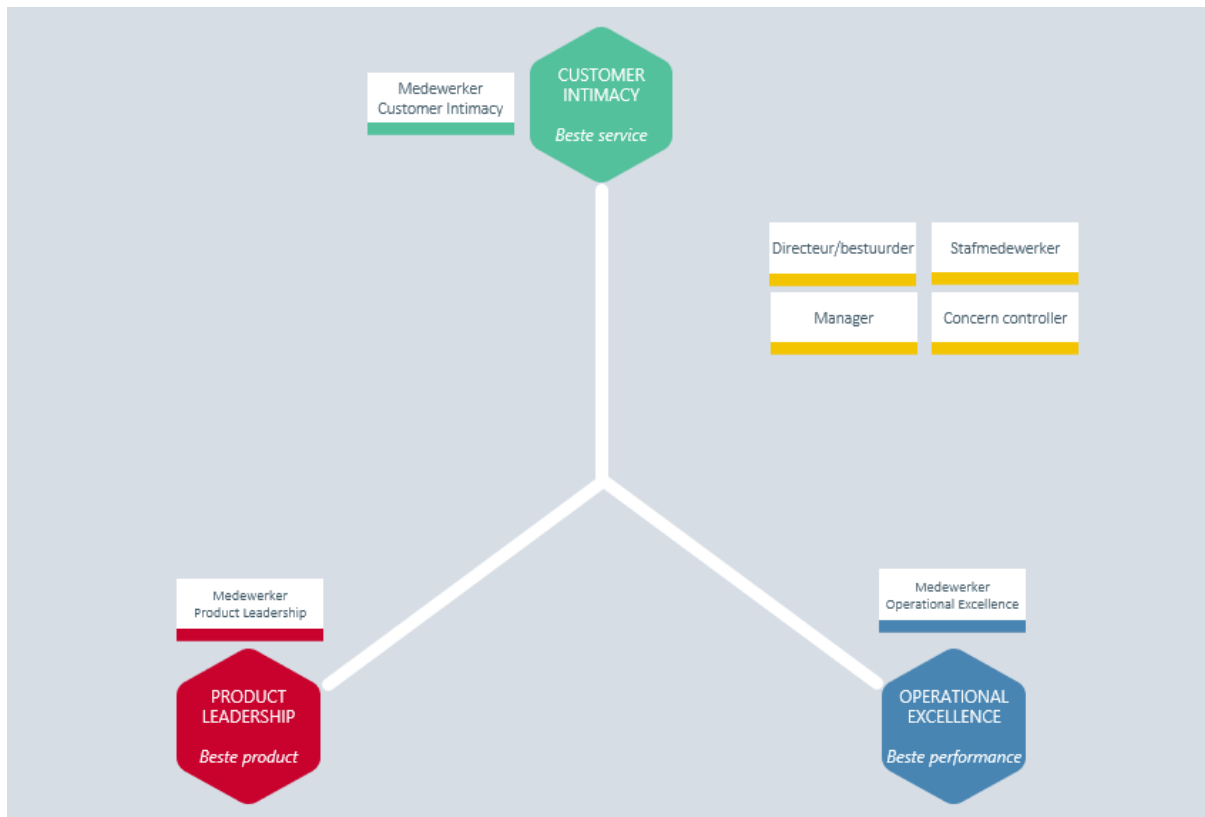
- Competentie (*ability* = A): de kennis en vaardigheden van de medewerker ('kan ik het?');
- Motivatie (*motivation* = M): de wil en drijfveren van een medewerker ('wil ik het?');
- Gelegenheid (*opportunity* = O): de mogelijkheden (werkomstandigheden, middelen zoals IT-systemen, tijd) die de omgeving en de organisatie bieden ('heb ik de mogelijkheden?').

Met andere woorden, werkprestatie wordt verklaard door een interactie tussen kunnen (A), willen (M) en de juiste omstandigheden (O). Als alle drie de elementen aanwezig zijn bij een medewerker, zal hij waarschijnlijk goed presteren. Het HR-beleid en -instrumentarium moet zo ingericht zijn dat ze bovenstaande faciliteren.

3.5.2 Framework van generieke functies en rollen

Multidisciplinaire inzetbaarheid is één van de succesfactoren om het strategische doel 'strategische, tactische en operationele wendbaarheid' te realiseren. Om een werkomgeving te creëren waarin medewerkers multidisciplinair inzetbaar zijn, en niet geremd worden door een scherp afgebakend functieprofiel, stap het Vf/Pf over van 32 vastomlijnde functieprofielen naar zeven generieke functieprofielen (zie Figuur 11). Generieke rollen hebben een omschrijving, competenties en vakinhoudelijke kennisgebieden en ze bieden alle ruimte om naar gelang de behoeften van de medewerker en/of de organisatie invulling te geven aan werkzaamheden (zie bijlage 5 voor de concept functieprofielen).

¹³ Het nieuwe belonen, K. W. Wawoe (2017)



Figuur 11. Generieke rollen toekomstige organisatie.

Voor een aantal specifieke taken die binnen het bestuursbureau bestaan is een rolbeschrijving uitgewerkt. Dit betreft de rollen van proceseigenaar, product owner en strategisch HR-adviseur (zie ook bijlage 5). De medewerkers die deze rollen, al dan niet tijdelijk, vervullen hebben formeel één van de zeven generieke functieprofielen.

3.5.3 Goed werkgeverschap en werknemerschap

Voor de interne en externe communicatie is het van belang een helder beeld neer te zetten waar de organisatie voor staat als het gaat om goed werkgeverschap en goed werknemerschap. Voor potentiële medewerkers en stakeholders maakt dit de wederzijdse verwachtingen helder en het geeft een basis voor de keuze voor een eventuele samenwerking. De invulling van goed werkgeverschap en goed werknemerschap is daarnaast leidend voor de tactische en operationele uitvoering van het HR-beleid en het bijbehorende HR-instrumentarium (o.a. performance managementcyclus en werving en selectie). Onderstaand staat weergegeven wat samen met het MT van Vf/Pf is vastgesteld als goed werkgeverschap en goed werknemerschap¹⁴.

Goed werkgeverschap

- Wij bieden betekenisvol werk.
- Medewerkers hebben autonomie in het behalen van hun resultaten en uitvoeren van hun taken.
- Wij staan voor een transparante en open cultuur.

¹⁴ Deze criteria zijn bedoeld als input voor de communicatieadviseurs van Vf/Pf bij het opzetten van arbeidsmarktcommunicatie en marketingactiviteiten

- Wij hebben een continu lerende omgeving waarbij groei en ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers centraal staat.
- Wij bieden medewerkers werk waar ze het best tot hun recht komen.
- Wij staan voor een goede beloning van goed werknemerschap. Dit blijkt uit onze primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, focus op groei en ontwikkeling van medewerkers en het vitaliteitsbeleid.
- Wij ondersteunen medewerkers actief in de ontwikkeling van hun employability.
- De manager is de ambassadeur van het goed werkgeverschap en toont dit met voorbeeldgedrag.
- Met elkaar zijn we de organisatie. Samen maken we het Vf/Pf een succesvolle organisatie waar medewerkers met plezier werken.

Goed werknemerschap

- Ik ben voor de klant en voor mijn collega's een prettige, betrouwbare professional. Ik werk klantgericht, effectief en efficiënt.
- Ik heb een open en integere houding.
- Ik ben gericht op groei en ontwikkeling van mijn klant, mijn collega's en mijzelf.
- Ik vraag actief feedback en geef opbouwende feedback aan collega's om individueel, als team en als organisatie continu te leren en te groeien.
- Ik draag verantwoordelijkheid voor mijn taken en resultaten. Als dit niet lukt heb ik de verantwoordelijkheid om dit te bespreken met mijn directe collega's en mijn manager.
- Ik werk in een dynamische omgeving wat van mij vraagt dat ik multidisciplinair inzetbaar ben en meerdere rollen kan vervullen.
- Ik haal en deel actief informatie om op de hoogte te zijn en blijven van de laatste ontwikkelingen in de interne organisatie, de sector, onze specifieke kennisgebieden en mijn eigen vakgebied.
- Ik ben een teamspeler die ook goed zelfstandig kan werken.

3.5.4 Werving & Selectie

Om de strategische organisatiedoelstellingen te behalen is het van groot belang om de juiste medewerkers in de organisatie te hebben. Via werving en selectie moeten er medewerkers binnen komen die zowel in staat zijn het werk uit te voeren (capaciteiten/competenties) als gemotiveerd zijn om het werk uit te voeren.

Werving

Naast capabel en gemotiveerd zijn, is er nog een andere belangrijke factor waarover een beeld gevormd moet worden van de kandidaat, namelijk of hij de kerncompetenties van Vf/Pf bezit. De voor de toekomstige organisatie voorgestelde vier kerncompetenties zijn¹⁵:

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)

¹⁵ Gebaseerd op het door Vf/Pf gehanteerde HAY competentieboek, behalve integriteit die niet in dit boek voorkomt.

- Samenwerken (*5)

De wens is uitgesproken om het wervingsproces in de toekomst anders vormt te geven dan in de huidige situatie. Om dit te kunnen bewerkstelligen zijn er een aantal behoeften uitgesproken:

- Kennis over hoe het Vf/Pf zich kan profileren op de arbeidsmarkt;
- Kennis over hoe het Vf/Pf de juiste kandidaten in beeld krijgt.
- De ruimte/capaciteit om actief te zoeken naar kandidaten (recruitment);
- Kennis over hoe zichzelf als organisatie te profileren in de markt.

Selectie

Het huidige selectieproces bestaat uit meerdere onderdelen. De volgorde van deze onderdelen binnen het selectieproces draagt niet optimaal bij aan het maken van een goede beslissing over de juiste persoon op de juiste plek. Om deze reden kiezen wij ervoor de volgorde te veranderen, de onderdelen blijven hetzelfde. Er zal echter een zwaarder gewicht hangen aan de onderdelen 'intelligentie' en 'persoonlijkheid'. Afhankelijk van de rol komt er een minimaal te behalen score op zowel 'intelligentie' en 'persoonlijkheid'. Intelligentie is de beste voorspeller voor werkprestatie (hoe 'hoger' de functie, hoe beter intelligentie voorspelt)¹⁶ en bepaalde persoonlijkheidskenmerken leiden tot medewerkers die van zichzelf gemotiveerder zijn¹⁷. Hieronder wordt in Tabel 2 de volgorde van de selectieonderdelen beschreven, wat je met elk selectieonderdeel vaststelt en via welke methode dit vastgesteld wordt.

Selectieonderdeel	Vast te stellen	Methode
Brief- en CV-selectie	Harde eisen (opleidingsniveau, werkervaring etc.)	Handmatig
1 ^e gesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Klik met de organisatie • Kerncompetenties organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Semigestructureerd interview • STAR-methodiek
Assessmentcenter	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligentie • Competenties • Motivatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Q1000 Capaciteitentest • Q1000 Persoonlijkheidstest • Q1000 Persoonlijkheidstest (Big V) + Q1000 drijfverentest
2 ^e gesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Uitslag assessmentcenter • Competenties en vakinhoudelijke kennisgebieden 	<ul style="list-style-type: none"> • Semigestructureerd interview • STAR-methodiek¹⁸ • Praktijkopdracht (optioneel)
Arbeidsvoorwaarden-gesprek	-	-

Tabel 2. Volgorde selectieonderdelen.

¹⁶ The validity and utility of selection methods in personnel psychology, F. L. Schmidt & J. E. Hunter (1998).

¹⁷ Het nieuwe belonen, K. W. Wawoe (2017).

¹⁸ De STAR methodiek wordt mede gevolgd om de gewenste multidisciplinaire inzetbaarheid van de nieuwe medewerker te toetsen.

Na elk selectieonderdeel wordt beslist of de kandidaat door mag naar het volgende selectieonderdeel. De voorwaarden om door te gaan naar het volgende selectieonderdeel worden hieronder in Tabel 3 weergegeven. Deze omschrijving is de basis, het is mogelijk dat er voor een specifieke rol extra of andere eisen gesteld worden aan bijvoorbeeld de score op 'intelligentie' en 'persoonlijkheid'.

Selectieonderdeel	Voorwaarden om door te gaan naar volgende selectieonderdeel
Brief- en CV-selectie	Voldoet aan harde eisen.
1 ^e Gesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een klik met de organisatie; • De kandidaat beschikt over de vier kerncompetenties.
Assessmentcenter	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligentie: de score op de capaciteitentest is minimaal 'gemiddeld'. • Competentie: de score op de persoonlijkheidstest is minimaal 'X' op de vier kerncompetenties. • De score op de drijfverentest is voor 'X' minimaal 'X'. • Persoonlijkheid: <ul style="list-style-type: none"> ○ Zorgvuldig: minimaal 3 ○ Stabiel: minimaal 3 ○ Extravert: minimaal 3
2 ^e Gesprek	<ul style="list-style-type: none"> • Er is overeenstemming tussen kandidaat en werkgever over de uitslag van het assessmentcenter. • De kandidaat beschikt in voldoende mate over de benodigde gedrags- en vakinhoudelijke competenties.
Eigen oordeel toetsen met opgegeven referenties	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd met minimaal één referentie contact opnemen (manager).
Arbeidsvoorwaarden gesprek	Alle eerdere stappen zijn positief beoordeeld.
Opstellen/tekenen contract	

Tabel 3. Voorwaarden doorgaan naar volgend selectieonderdeel.

Inwerkprogramma

Het inwerkprogramma heeft als doel om de nieuwe medewerker zich zo snel mogelijk thuis te laten voelen en wegwijs te maken. In de huidige situatie is er geen eenduidig inwerkprogramma, deze moet er in de toekomst wel komen. De inhoudelijke verantwoordelijkheid van het inwerkprogramma komt te liggen bij de verantwoordelijk manager, in samenspraak met de proceseigenaar van de klantwaardeketen waarbinnen de nieuwe medewerker gaat opereren.

3.5.5 Van HR-cyclus naar performance management cyclus

Een van de strategische doelen is het realiseren van strategische, tactische en operationele wendbaarheid. Voor medewerkers betekent dit dat ze zich blijvend ontwikkelen en dat ze

multidisciplinair inzetbaar zijn. Het HR-beleid moet de persoonlijke ontwikkeling en multidisciplinaire inzetbaarheid van medewerkers ondersteunen. De huidige HR-cyclus biedt met drie gesprekken per jaar en tussentijdse bila's, deze ondersteuning onvoldoende. Om deze reden kiezen we voor een Performance Management cyclus (PMC) ter vervanging van de huidige HR-cyclus. In tegenstelling tot de huidige HR-cyclus, is de PMC een methode met meerdere doorlopende processen en een formeel jaargesprek (het vroegere beoordelingsgesprek). Binnen deze methode ligt de focus op de toekomst, niet op het verleden.

Binnen de PMC zijn eigenaarschap en autonomie twee belangrijke pijlers. Eigenaarschap betekent dat de medewerker verantwoordelijkheid draagt voor zijn ontwikkeling. De medewerker schetst zelf de contouren van zijn persoonlijke ontwikkeling in relatie tot de organisatie(ontwikkelingen). De manager heeft wel de verantwoordelijkheid om het groeipad van een medewerker te volgen. Stilstand in de ontwikkeling van de medewerker is niet gewenst. Autonomie is de mate waarin een medewerker zelf zijn werkplanning maakt, de mate waarin hij vrij en onafhankelijk zijn werk uitvoert en de mate waarin hij kan bepalen hoe hij het werk uitvoert. Qua ontwikkeling ligt de bal dus grotendeels bij de medewerker, niet bij de manager – de manager heeft een faciliterende rol.

Door middel van het stellen van constructieve vragen die de medewerker vooruit helpen wordt het gesprek tussen manager en medewerker gevoerd. Het verleden wordt slechts gebruikt als input voor het gesprek over hoe een medewerker beter kan functioneren. Tijdens deze gesprekken is het van belang dat medewerker en manager afstemmen of de werkwijze en de persoonlijke doelen van de medewerker nog aansluit bij de strategische doelen van de organisatie. Hierbij kan de HAY competentiegids gebruikt worden om inzicht te krijgen hoe een medewerker zich op bepaalde competenties kan ontwikkelen. Het staat zowel de medewerker als de manager vrij om met elkaar in gesprek te gaan.

De performance management cyclus kent de volgende onderdelen: 'doorlopend doelen stellen', 'doorlopende feedback', 'het formele jaargesprek', 'doorlopende coaching' (o.a. voorkomen van stress), 'doorlopende training' en 'het bevorderen van vitaliteit'.

Doorlopend doelen stellen

Doelen worden bij voorkeur kort-cyclisch gesteld en zijn flexibel. Dit betekent dat doelen binnen een relatief korte tijd behaald kunnen worden. Grote doelen, die meer tijd kosten om te behalen, kunnen uiteraard gesteld worden maar dienen dan in kleine stappen opgeknipt te worden. Deze manier van doelen stellen, sluit zowel aan bij de medewerkers die werken volgens de Agile methodiek als medewerkers die werken volgens andere (project)methoden. Gestelde doelen worden tijdens bila's en het formeel jaargesprek vastgelegd (uitleg over het formeel jaargesprek volgt hieronder).

Doorlopende feedback

Feedback is van groot belang voor een professional en moet dan ook het hele jaar door gegeven worden. Het inzetten van feedbacktools is populair maar de effectiviteit lijkt tot nu toe niet groot. De informatie die via deze tools gegeven wordt, bijvoorbeeld 'duimpje omhoog' of 'duimpje omlaag', biedt onvoldoende constructieve informatie. Daarnaast kan de frequentie van het gebruik afnemen over de tijd heen. De voorkeur ligt om feedback te vragen of te geven middels een persoonlijke dialoog.

Feedback staat ook in relatie tot autonomie. Het geven van autonomie aan medewerkers heeft alleen zin als er constant feedback gevraagd en gegeven wordt. Er moet een constante afstemming zijn of de juiste beslissingen genomen zijn en welke lessen er geleerd zijn.

Formeel jaargesprek

In verband met de juridische rechtspositie van werkgever en werknemer, moet er formele vastlegging zijn van de loopbaanontwikkeling van de medewerker. Tijdens dit gesprek worden alle eerdere feedbackmomenten samengevat. De input voor dit gesprek komt idealiter van zoveel mogelijk partijen (collega's, leidinggevende, klanten en eventuele andere relevante stakeholders). Eens per jaar – uitsluitend als input voor het formele jaargesprek – is het aan te raden om gebruik te maken van een 360 graden feedbacktool, de feedbackgever moet dan wel de mogelijkheid hebben om zijn feedback toe te lichten. Doordat deze tool slechts één keer per jaar gebruik wordt, in tegenstelling tot een feedbacktool die het hele jaar gebruikt zou kunnen worden, is de kans dat medewerkers er gebruik van maken veel groter.

In het formele jaargesprek krijgt de medewerker tevens zijn beoordeling. Deze beoordeling is teruggebracht tot een 'voldoet' of 'voldoet niet'¹⁹. Als een medewerker niet voldoet, wordt een proces gestart waarin afgesproken wordt wat de medewerker en de leidinggevende doen om de prestatie te verbeteren.

Vervolgens wordt er een besluit genomen over eventuele salarisverhogingen/bonussen. Hierbij is de samenvatting van de eerdere feedbackmomenten in combinatie met het oordeel van de leidinggevende over het functioneren (in welke mate heeft de medewerker bijgedragen aan een betere organisatie doordat hij competenties ontwikkeld heeft) van de medewerker leidend.

Ongeacht of de medewerker 'voldoet' of 'niet voldoet', is duurzame inzetbaarheid onderdeel van het formele jaargesprek. Een medewerker kan vandaag precies passen in de organisatie en goed functioneren maar dat zegt echter niet of dat voor de toekomst blijft gelden. Kennis, kunde en motivatie zijn bepalende factoren in de mate waarin een medewerker duurzaam inzetbaar is.

Doorlopende coaching

Coaching kan een bijdrage leveren aan het geheel effectief functioneren van de medewerker. Een medewerker kan gecoacht worden door de eigen leidinggevende, een andere collega met relevante kennis/vaardigheden of door een externe coach.

Coaching is tevens zeer relevant voor het voorkomen van stress. De oorzaken van een burn-out liggen vaak zowel in de privé- als in de werkomgeving. Middels coaching kan gekeken worden naar de inspanning die een medewerker moet leveren om te kunnen presteren, zowel privé als zakelijk.

Doorlopende training

Voor een professional is het van groot belang om up-to-date te blijven in het vakgebied en dit kan gefaciliteerd worden met studie en training. Het is van belang dat de manager hier duidelijke afspraken over maakt met de medewerker, en deze met argumentatie vastlegt. Dit geldt ook als het besluit is om geen studie of training te volgen.

¹⁹ Dit zal alleen mogelijk zijn als de huidige CAO losgelaten wordt.

Bevorderen van vitaliteit

‘One size fits all’ lijkt op het gebied van vitaliteit niet te werken. Zo bieden veel organisaties bijvoorbeeld gratis fruit aan medewerkers. De praktijk laat zien dat met name de reeds gezonde medewerkers gebruik maken van deze vitaliteitsinterventies, terwijl de minder gezonde mensen – die je ook wilt bereiken – hier minder tot geen gebruik van maken. Mogelijk biedt een vitaliteitsprogramma op maat hier een oplossing voor.

Naar de toekomst toe willen we invulling geven aan het vitaliteitsbeleid. Enkele mogelijkheden hiervoor zijn:

- Advies op maat. Elke medewerker krijgt van een deskundige advies over hoe hij vitaal kan worden en/of blijven. Hieraan biedt de organisatie ook ondersteuning aan bij de opvolging van de adviezen, bijvoorbeeld door coaching.
- Stoelmassages op de werkvloer. Er is een stoelmasseur frequent aanwezig bij Vf/Pf waar medewerkers gratis een stoelmassage krijgen.
- Er wordt een vitaliteitsbudget beschikbaar gesteld wat in overleg met de OR een bestemming krijgt.

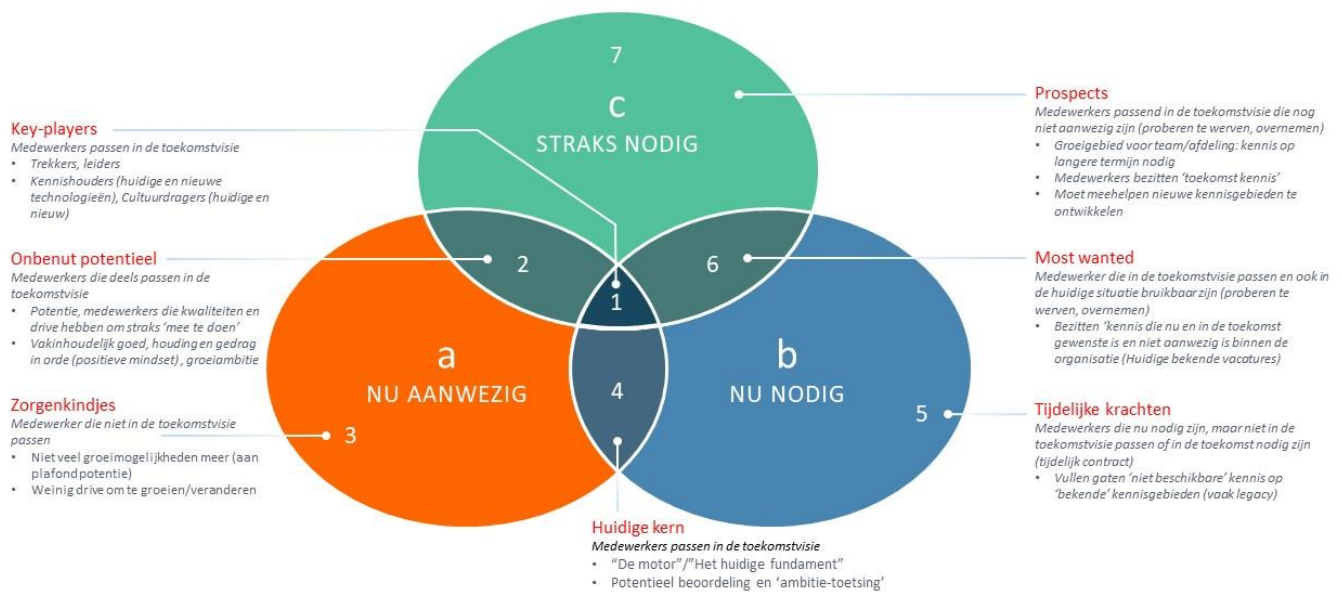
Loopbaanpaden

Een medewerker heeft groeimogelijkheden binnen een rol (inhoudelijk expert) en tussen verschillende rollen (generalist). Wanneer een medewerker binnen de organisatie geen ontwikkelmogelijkheden meer ziet/heeft maar zich wel wil ontwikkelen zodat hij buiten de organisatie inzetbaar is, wordt dit gefaciliteerd (zie paragraaf 3.5.7 Uitstroom, subonderdeel ‘externe mobiliteit’).

3.5.6 Vlootschouw

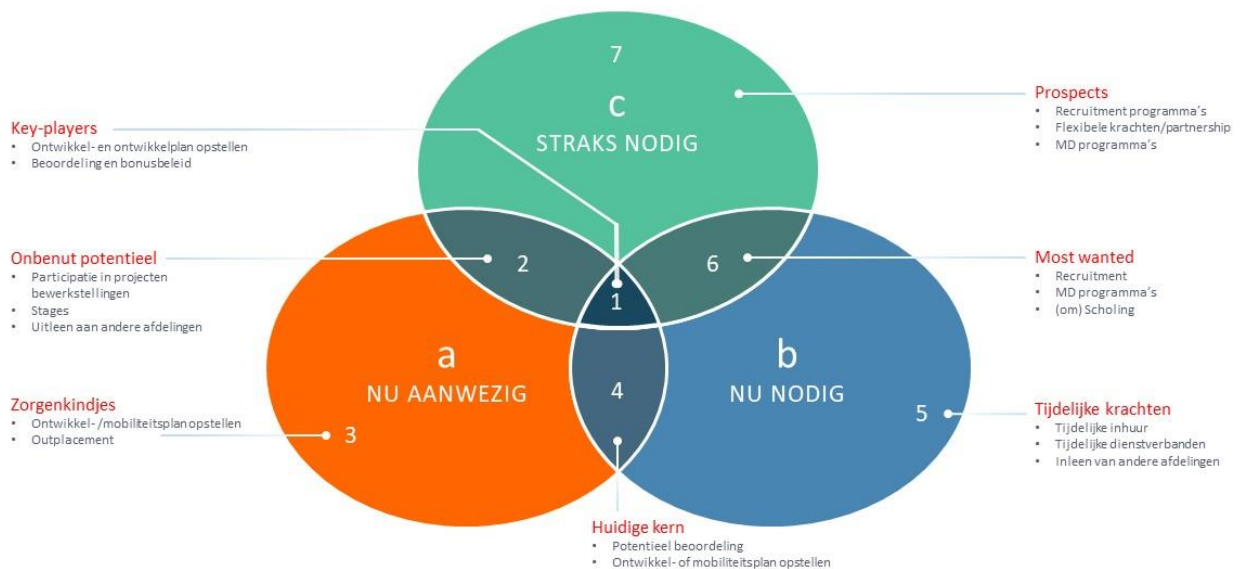
In de dagelijkse operatie wordt met de inzetplanning bepaald of er voldoende capaciteit beschikbaar is voor het werk. Indien nodig kan externe capaciteit en kennis ingehuurd worden. In het nieuwe HR-beleid wordt voor de middellange en lange termijn inzetplanning gebruik gemaakt van de vlootschouw methodiek (zie Figuur 11). Hierin wordt aan het einde van het jaar geanalyseerd of de huidige formatie ook de gewenste formatie is. De formatie bestaat uit het aantal medewerkers per rol. Met de vlootschouw houdt het Vf/Pf elk jaar tegen het licht of er in het komend jaar meer of minder van een bepaalde rol en/of kennisgebied nodig is. Bij een verschil tussen de huidige en de gewenste formatie zal het MT samen met HR afstemmen welke acties er ondernomen moeten worden om de gap te dichten. Bij de vlootschouw wordt geanalyseerd welke medewerkers nu aanwezig zijn, welke medewerkers nu nodig zijn en welke medewerkers straks nodig zijn (zie Figuur 11). Door medewerkers te plotten op dit vlootschouwmodel kan vervolgens bepaald worden welke actie hieruit voortvloeit (zie Figuur 12). Voor de eerstvolgende vlootschouw moet van elke medewerker het persoonlijkheidsprofiel bekend zijn. Medewerkers waarvan dit profiel niet bekend is omdat ze geen assessment gedaan hebben, moeten dit assessment alsnog doorlopen.

Juiste Persoon | Juiste Plek | Juiste Moment



Figuur 11. Vloot-schouwmodel

Juiste Persoon | Juiste Plek | Juiste Moment



Figuur 12. Vloot-schouwmodel gekoppeld aan acties.

3.5.7 Uitstroom

Externe mobiliteit

Het is mogelijk dat de kennis, vaardigheden en/of motivatie van de medewerker niet langer aansluiten bij het Vf/Pf. In eerste instantie wordt in overleg tussen de medewerker en zijn manager bepaald of de medewerker d.m.v. coaching, training en/of opleiding kan doorgroeien naar een andere generieke functie/rol. Als samen vastgesteld wordt dat dit geen mogelijkheid is, wordt samen bepaald hoe de medewerker zich elders op de arbeidsmarkt gaat vestigen.

Daarnaast is het mogelijk dat een medewerker zelf niet meer bij het Vf/Pf wil werken. Ook hier wordt in overleg met zijn manager bepaald hoe de medewerker zich elders op de arbeidsmarkt gaat vestigen indien de medewerker hier behoefte aan heeft.

Exitinterview

Voor uitdiensttreding vindt er een gesprek plaats tussen de vertrekkende medewerker en de P&O-adviseur.

Bijlagen

Bijlage 1 Contextdiagram Vf/Pf 2024



Bijlage 2 Huidig functiehuis

Schaal APG				
XIV	Directeur			
XII	Programmamanager	Manager S&I	Manager Bedrijfsvoering	Manager Dienstverlening
XI	Concerncontroller			
X		Projectleider	Procesmanager Data Analyst Strategisch Adviseur ICT	Regio-coördinator
IX	Controller Juridisch Controller	Beleidsmedewerker Communicatieadviseur Junior Projectleider	P&O-adviseur Functioneel coördinator Inkoper	Servicemanager Juridisch beleidsmedewerker
VIII			Delivery/Supply- coördinator Service-coördinator	Junior juridisch beleidsmedewerker
VII		Communicatie- medewerker	Directiesecretaresse Medewerker bedrijfsvoering	Casemanagers
VI				Secretaresse juridische zaken
V				Administratief medewerker CMT
IV			Secretaresse	

Bijlage 3 Procesclustering²⁰

Procesnaam	Cluster	Subproces
Voorkomen personeelstekort PO		
	Advies	
		Voeren adviesgesprekken met schoolbesturen (werkdruk e.d.)
		Organiseren voorlichtingsbijeenkomst Vf
		Uitvoeren accountmanagement bij schoolbesturen
		Aanbieden fysieke Cv's bij schoolbesturen
Afdekken van financiële risico's door verzuim en WW PO		
	Premies	
		Maken prognosemodellen premieberekening
		Vaststellen premie
	Verevenen	
		Beheren reglementen Vf en Pf
		Premie heffen Vf
		Premie heffen Pf
		Opstellen beschikking, vaststellen eigen bijdrage, toetsen vergoedingsverzoek Pf
		Toetsen vervangingskosten
		Uitbetalen participatiekosten
		Uitbetalen vervangingskosten
		Verwerken bezwaar Vf
		Verwerken bezwaar Pf
		Verwerken beroep Vf
		Verwerken beroep Pf
		Afhandelen wanbetalers (alleen Vf)
Ontwikkelen producten & diensten		
	Analyse	
		Opstellen functionele requirements data-analyse
		Analyseren kosten en WW gegevens
		Opstellen verzuim- en trendrapportages
	Ontwikkelen	
		Ontwikkelen producten en diensten
Re-integreren bij		

²⁰ De procesclustering is aangeleverd door de procesmanager.

werkloosheid en verzuim		
	Onderwijsvacaturebank	
		Verzorgen Onderwijsvacaturebank
	Bemiddeling	
		Organiseren voorlichtingsbijeenkomst voor werkzoekenden
		Bemiddelen werkzoekenden
		Uitvoeren re-integratieactiviteiten/omscholingstrajecten werkzoekende
		Voeren arbeidskansengesprek en afnemen loopbaanscan werkzoekende
		Voeren intakegesprek met werkzoekende
Communicatie		
	Externe communicatie	
		Verzorgen mailing nieuwsbrief Vf/Pf
		Verzorgen mailing
		Uitgeven Rentree
		Onderhouden website content
	Interne communicatie	
		Interne communicatie
		Opstellen communicatiebeleid
	Helpdesk	
		Afhandelen telefonische klantvraag Onderwijsvacaturebank
		Afhandelen telefonische klantvraag Bezwaar & Beroep
		Afhandelen telefonische klantvraag re-integratie werkzoekenden
		Afhandelen telefonische klantvraag Vf
		Afhandelen telefonische klantvraag ICO
		Afhandelen telefonische klantvraag ARBO adviescentrum
	Website/portaal	
		Onderhouden website functioneel
		Functioneel beheer portaal Pf
		Content beheer portaal Pf
		Beheren werkgeversportaal Vf (Mijn Vf)
		Beheren werkgeversportaal Pf
	Jaarrekening	
		Opstellen jaarrekening
	Stakeholdermanagement	
		Uitvoeren stakeholdermanagement
Voeren bedrijf		
	Secretariaat	

		Verzorgen secretariaat werkzaamheden
	Facilitair	
		Verzorgen facilitair beheer
	Beleid	
		Opstellen meerjarenplan
		Bepalen organisatiestrategie
		Opstellen BGZ beleid
		Opstellen re-integratiebeleid
	Dataplatform	
		Bouwen dataplatform
		Uitvoeren technische data-analyse
		Uitvoeren data-analyse
	HR	
		Uitvoeren gesprekkencyclus
		Faciliteren gesprekkencyclus HR
		Uitbetalen salarissen
		Formuleren HR strategie
		Verzorgen onboarding nieuwe medewerker
		Werven en selecteren nieuwe medewerkers
		Beantwoorden HR vragen medewerkers
		Uitvoeren personeelsadministratie
		Verzorgen salarisadministratie
	Financiële administratie	
		Betalen facturen
		Verwerken facturen bedrijfsbureau
		Verwerken facturen CMT
		Controleren en accorderen facturen
		Verzorging boekhouding
		Verwerken creditcard betalingen
	Control	
		Opstellen kwartaalverslag (financiële rapportages)
		Uitvoeren rechtmatigheidscontroles
		Uitvoeren Planning & Control
		Uitvoeren controles financieel/juridisch
		Beheren grootboek
		Voeren financiële administratie Vf/Pf
		Opstellen maandrapportage
		Opstellen jaarplannen
		Opstellen begroting
	Privacy & Security	
		Afhandelen Privacy & Security incidenten
		Uitvoeren Business Impact Assessment

		(BIA)
		Opstellen strategisch Privacy & Security beleid
	Ondersteuning	
		Ondersteunen bestuursvergadering
		Ondersteunen auditcommissie
		Ondersteunen bezwaarschriftencommissie
	ICT	
		Beheren kantoorautomatisering
		Opstellen ICT-strategie en -beleid
		Inlezen Ri, Fi en Brin bestanden
		Uitvoeren functioneel beheer applicaties
		Regelen IT voor (nieuwe) medewerkers
		Technisch beheer Onderwijsvacaturebank
		Onderhouden website technisch
		Verzorgen handleidingen ICT
		Afhandelen ICT meldingen
		Opstellen en uitvoeren autorisatiebeheer
		Uitvoeren technisch beheer applicaties
	Regie	
		Voeren periodieke gesprekken met leveranciers
		Verzorgen contract- en leveranciersmanagement
		Opstellen en afsluiten SLA rapporten
	Inkoop	
		Inkopen producten
		Administreren leverancierscontracten (in TopDesk)
		Inkopen extern personeel
		Inkopen diensten
	PPMO	
		Portfoliomanagement
		Regie voeren over projecten en epics
		Adviseren over projectmethodiek
	Procesmanagement	
		Uitvoeren procesmanagement

Bijlage 4 Toelichting symbolen en modelconventies DFD

	- Een externe partij die data/informatie levert aan of ontvangt vanuit één of meer Vf/Pf processen
	<ul style="list-style-type: none"> - Een proces is een verzameling activiteiten die wordt uitgevoerd om een bepaald doel te bereiken. - Vereist in het algemeen data van buiten (van stakeholders, via dataflow) en van binnen (door raadplegen van informatiepunten); - Beheert zelf ook vaak bepaalde data (in informatiepunten, waarna ze beschikbaar zijn voor andere processen) - Procesnaam: bij voorkeur werkwoord + zelfstandig naamwoord, bijv. 'ontwikkelen product', 'verwerken order' - Voor proces wordt op alle hiërarchische niveaus hetzelfde symbool gebruikt
	<ul style="list-style-type: none"> - Een datastroom is een logische verzameling data die van herkomst naar bestemming gaat, <u>ongeacht</u> de technische verschijningsvorm. - Voorbeelden: telefoongesprek, e-mailbericht, file transfer, database call, web order, ... - De richting van de datastroom wordt weergegeven door de pijlpunten
	<ul style="list-style-type: none"> - Een informatiepunt is een logische verzameling van data die worden opgeslagen en beschikbaar gesteld voor (her)gebruik over tijd en/of door andere processen. - De logische samenhang is hierbij leidend en NIET de technische implementatie! - Een informatiepunt kan diverse verschijningsvormen hebben - lijst, file, database, spreadsheet,



Bijlage 5 Concept generieke profielen

Directeur

De directeur is eindverantwoordelijk voor de algehele bedrijfsvoering en contacten met het bestuur, de stakeholders en de sector. Daarnaast faciliteert hij de groei en ontwikkeling van de managers.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Impact (*5)
- Verbindend leiderschap (*4)
- Visie (*3)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Sectorkennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Politiek bestuurlijke verhoudingen en processen
- Stakeholdermanagement
- Onderhandelen
- Brede algemene kennis van bedrijfsvoering (financiën, juridisch, HR, ICT/IV, processen, etc.)
- Strategieontwikkeling
- Veranderkunde
- Besturingsmodellen en sturing o.b.v. KPI's

Manager

De manager faciliteert de ontwikkeling van individuele medewerkers uit zijn cluster. Tevens is hij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van bedrijfsstrategie, de juiste inzet van resources (mensen en middelen) ter realisatie van de strategische organisatiedoelstellingen, en onderhouden van contacten met bestuur, de stakeholders en de leveranciers.

Competenties

- Kerncompetenties
- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Algemeen
- Sectorkennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Strategieontwikkeling
- Stakeholdermanagement
- Performance Management cyclus (HR) en ontwikkelgericht coachen

Aanvullende competenties

- Coachen
- Organisatie bewustzijn (*4)
- Verbindend leiderschap (*4)
- Visie (*3)

Aanvullende kennisgebieden

Manager Customer Intimacy

- Dienstverlening/klantgericht werken
- Customer relationship management (CRM)
- BGZ/re-integratie/HR

Manager Product Leadership

- Strategie en beleid
- Business development
- Marketing en communicatie
- Informatievoorziening en analytics
- Programma- en projectmanagement
- Juridisch (arbeids- en publiekrecht)

Manager Operational Excellence

- IV/ICT
- HR
- Inkoop
- Procesmanagement
- Contract- en leveranciersmanagement
- Regievoering en organisatie
- Financiële administratie
- Facilitair beheer

Control

De concern controller is verantwoordelijk voor het opstellen van de financiële kaders, uitvoeren van de planning & control cyclus, monitoren van de uitvoering bedrijfsprocessen. Hij legt verantwoording af richting de directeur en het bestuur. De concern controller is benoemd door het bestuur van Vf/Pf.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Accuratesse (*4)
- Onafhankelijkheid (nog zelf definitie vaststellen)
- Probleemoplossend vermogen (*4) (ergo, besluitvorming vindt plaats in MT)
- Zelfstandigheid (*4)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Management accounting, accounting principles en financieel management (o.a. planning & control cyclus, treasury, financiële administratie, AO/IO)
- Technische kennis en vaardigheden (o.a. boekhoudsoftware, Excel, etc)
- Organisatiekennis
- Gedegen kennis van en ervaring met ontwikkeling strategie en strategische doelstellingen
- Sectorkennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Stakeholdermanagement

Stafmedewerker

De stafmedewerker is onafhankelijk en adviserend voor het bestuur, de directeur, de managers en de proceseigenaren op de gebieden van Privacy & Security. H beleid en richtlijnen op en monitort en toetst de uitvoering daarvan.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Accuratesse (*4)
- Initiatief (*4)
- Onafhankelijkheid (zelf nog definitie vaststellen)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Gedegen en actuele inhoudelijke kennis inzake privacywetgeving en informatiebeveiligingsprincipes, inclusief kennis van implementatie in operationele processen
- Kennis van ISO 27001 en de implicaties in de praktijk
- Gedegen kennis van en ervaring met principes van 'Privacy by design' en 'security by design'
- Strategie- en beleidsontwikkeling
- Auditing, monitoring en impact assessments
- Veranderkunde
- Stakeholdermanagement
- Basiskennis van de sectoren Primair en Voortgezet Onderwijs

Medewerker Customer Intimacy

De medewerker Customer Intimacy heeft de focus op de relatie met de klant en levert voor de klant waarde m.b.v. toevoegende producten en diensten. Hij stelt werkzaamheden en in te zetten producten- en dienstenaanbod van Vf/Pf af op de behoeften van de klanten. Hij haalt proactief informatie op bij de klant voor product- en dienstenontwikkeling in de toekomst.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Impact (*4)
- Initiatief (*3)
- Probleemoplossend vermogen (*4)
- Relatiemanagement (*4)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Gedegen sector kennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Gedegen inhoudelijke kennis en kunde inzake HR, BGZ, arbeidsrecht, processen en re-integratie
- Algemeen inhoudelijke kennis van de bedrijfsvoering in het primair en voortgezet onderwijs (financiën, procesmanagement, HR, ICT/IV, facilitair/huisvesting, etc.)
- Kennis en kunde inzake advisering en coaching
- Kennis en kunde inzake verandermanagement en organisatorische implementatie
- Kennis en kunde inzake arbeidsbemiddeling
- Kennis van customer relationship management (CRM)
- Accountmanagement en relatiebeheer

Medewerker Product Leadership

De medewerker Product Leadership heeft de focus op het door ontwikkelen van bestaande producten en diensten en het ontwikkelen van *innovatieve* nieuwe producten en diensten die waarde toevoegen voor de klant. Om dit te kunnen doen blijft hij op de hoogte van trends en ontwikkelingen waar hij op in kan spelen o.a. de sector, wet- en regelgeving, technologie, de maatschappij en bij klanten.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Conceptueel vermogen (*4)
- Informatie verzamelen (*4)
- Probleemoplossend vermogen (*4)
- Kwaliteitsgerichtheid

Vakinhoudelijke competenties

- Gedegen sector kennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Inhoudelijke kennis en kunde inzake HR, BGZ, arbeidsrecht, processen en integratie
- Inhoudelijke kennis van de bedrijfsvoering in het primair onderwijs (financieel procesmanagement, HR, ICT/IV, facilitair/huisvesting, etc.)
- Inhoudelijke kennis en kunde van financiële verzekeringsproducten en diensten
- Juridische kennis (arbeids- en publiekrecht)
- Econometrische kennis en kunde
- Actuariële kennis en kunde
- Basiskennis van privacy
- Communicatie en marketing
- Ontwikkeling van strategie en beleid
- Data- en informatieanalyse en informatievoorziening
- Actuele kennis inzake nieuwe technologie en toepassing daarvan in de praktijk
- Methoden en technieken kwantitatief en kwalitatief onderzoek
- Programma- en projectmanagement

Medewerker Operational Excellence

De medewerker Operational Excellence levert kwalitatief hoogstaande en betrouwbare producten en/of diensten zo efficiënt mogelijk: tegen de laagst mogelijke kosten en in de kortst mogelijke tijd.

Competenties

Vakinhoudelijke kennisgebieden

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties specialist

- Informatie verzamelen (*4)
- Initiatief (*4)
- Zelfstandigheid (*4)
- Mondelinge en schriftelijke communicatie

Aanvullende competenties uitvoerder

- Accuratesse (*4)
- Flexibiliteit (*4)
- Organisatie bewustzijn (*3)

Specialist

- IV/ICT
- Architecturen (enterprise, applicaties en data)
- Data engineering
- HR
- Inkoop
- Procesmanagement
- Contract- en leveranciersmanagement
- Regievoering en –organisatie

Uitvoerder

- Financiële administratie
- Algemene en juridische administratieve processen
- Facilitair beheer
- Secretariaat
- Bestuursondersteuning

Proceseigenaar

De proceseigenaar is verantwoordelijk voor een ongestoord en optimaal verloop van een end-to-end klantwaardeketenproces en/of ander specifiek proces. formuleert daarvoor zijn vraag naar inzet van middelen (mensen, doorlooptijd en geld), zorgt voor de op de vraag afgestemde inzet van de middelen, anticipeert toekomstige interne en externe ontwikkelingen, en stemt voorgenomen procesaanpassingen vooraf af met de andere proceseigenaren en het MT.

Competenties

Kerncompetenties

- Klantgerichtheid (*4)
- Integriteit
- Resultaatgerichtheid (*4)
- Samenwerken (*5)

Aanvullende competenties

- Aansturen van anderen (*4)
- Besluitvaardigheid (*4)
- Organisatie bewustzijn (*4)
- Plannen & Organiseren (*5)

Vakinhoudelijke kennisgebieden

- Gedegen sector kennis Primair en Voortgezet Onderwijs
- Gedegen kennis van en ervaring met ketenprocesbesturing en procesoptimalisatie (bijv. LEAN en LEAN6SIGMA)
- Gedegen kennis van en ervaring met vormen van projectmatig werken (o.a. Agile en Princell)
- Gedegen kennis van en ervaring met transitietrajecten, o.a. creëren draagvlak onder medewerkers en stakeholder en meetbaar maken van de verandering.
- Gedegen kennis van de sector PO en de waarde die Vf/Pf voor de sector en haar individuele klanten realiseert.
- Gedegen kennis van en ervaring met het aansturen van medewerkers in een keten over organisatie-afdelingen heen.

Product owner

De product owner is verantwoordelijk voor het verzamelen en vertalen van business wensen naar een set van in de praktijk werkbare oplossingen die waarde toevoegen voor de sector PO en bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van het bestuursbureau Vf/Pf. De product owner is het aanspreekpunt voor een work stream die aan een bepaalde epic werkt. De product owner is binnen Vf/Pf een gedelegeerde rol vanuit een proceseigenaar en/of het MT en zal aan de opdrachtgever verantwoording afleggen.

Competenties	Vakinhoudelijke kennisgebieden
Kerncompetenties <ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid (*4) • Integriteit • Resultaatgerichtheid (*4) • Samenwerken (*5) Aanvullende competenties <ul style="list-style-type: none"> • Besluitvaardigheid (*4) • Flexibiliteit (*4) • Informatie verzamelen (*3) • Klantgerichtheid (*5) • Plannen & Organiseren (*5) • Stressbestendigheid (*4) • Zelfstandigheid (*4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedegen kennis van en relevante werkervaring in de sector PO en/of specifieke werkvelden. • Expert op het gebied van Agile werken en scrum. Bij voorkeur in het bezit van Agile certificering als PSPO1 en of PSPO2 • Gedegen kennis van en ervaring met het challenges van business wensen tegen werkelijke waarde, waarbij o.a. kosten-batenanalyses worden opgesteld. • Gedegen kennis van en ervaring met het aanmaken van goede user stories op basis van rendement op investering met de juiste acceptatiecriteria. <ul style="list-style-type: none"> • Gedegen kennis van en ervaring met krachtenveldanalyse, stakeholdermanagement, strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Strategisch HR adviseur

De strategisch HR adviseur is de sparring partner voor het bestuur en het MT inzake strategische en tactische ontwikkeling van organisatie en haar medewerkers. Hij levert gevraagd en ongevraagd advies over de ontwikkeling van het organisatie- en HR-beleid, de implementatie en de uitvoering, en begeleidt indien gevraagd verbetertrajecten op deze gebieden. Bovendien is hij verantwoordelijk voor de profilering van Vf/Pf als goed werkgever intern en extern.

Competenties	Vakinhoudelijke kennisgebieden
Kerncompetenties <ul style="list-style-type: none"> • Klantgerichtheid (*4) • Integriteit • Resultaatgerichtheid (*4) • Samenwerken (*5) Aanvullende competenties <ul style="list-style-type: none"> • Conceptueel vermogen (*4) • Organisatie bewustzijn (*4) • Relatiemanagement (*4) • Visie (*3) • Zelfstandigheid (*4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gedegen kennis van en ervaring met strategische organisatie-inrichtingsvraagstukken en opzetten van continu lerende organisaties en medewerkers. • Gedegen en actuele kennis van en ervaring met strategische personeelsplanning, performance management cyclus, competentie-management en vormen van projectmatig werken (o.a. Agile en Princll). • Gedegen kennis van en ervaring met transitietrajecten, o.a. creëren draagvlak onder medewerkers en stakeholder en meetbaar maken van de verandering. • Basiskennis van en ervaring met arbeidsrechtelijke vraagstukken waaronder aanname- en ontslag, en CAO verplichtingen. (de juridisch specialist en personeelsadviseur zijn inhoudelijk kennishouder op deze thema's).