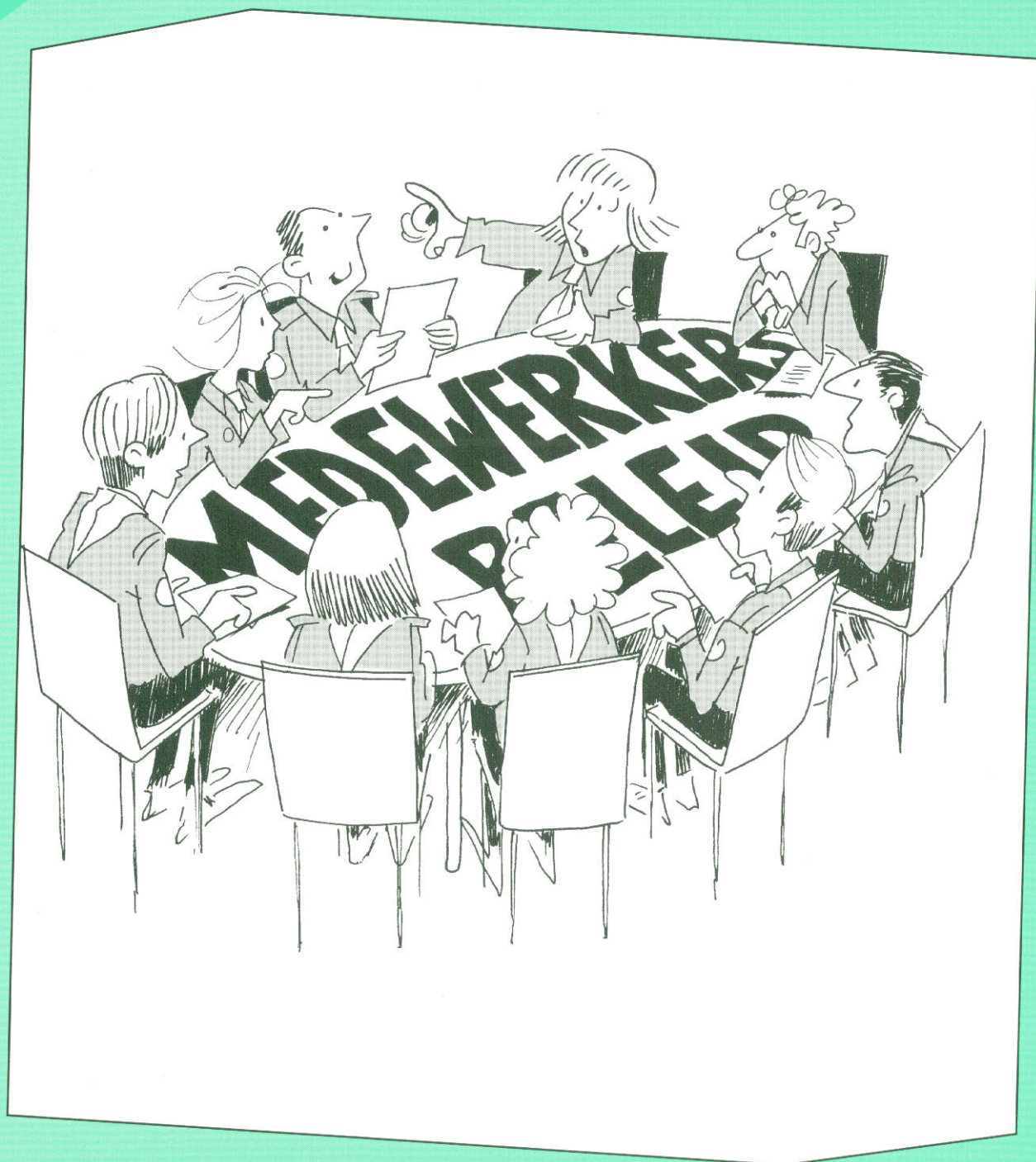


BESTUURSWERK BINNEN SCOUTING

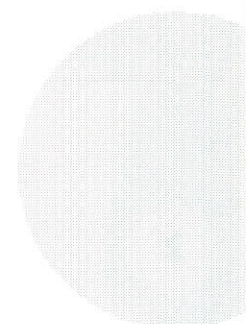
MEDEWERKERSBELEID

19



Scouting

MEDEWERKERSBELEID



© 1996 Vereniging Scouting Nederland

Uitgave:

Scouting Nederland, Leusden 1998, herziene druk

De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting is ontwikkeld op basis van het gewestelijke modulenaanbod voor bestuurders. De reeks kwam tot stand in samenwerking met de gewestelijke commissies voor Niet-Direct Leidinggevenden.

Opmerking:

Binnen Scouting Nederland is de structuur aan het veranderen. De districten en gewesten worden omgevormd tot regio's. In deze modulenreeks wordt de nieuwe term 'regio' gebruikt. Maar waar 'regio' staat, kan ook nog 'district' of 'gewest' worden gelezen.

Auteur:

Deze module is geschreven door Mart Bloem. Mart heeft in 1995 voor Scouting Nederland gewerkt als stagiair op het Landelijk Bureau in Leusden. Gedurende zijn stageperiode heeft hij onderzoek gedaan naar medewerkersbeleid bij Scouting Nederland. Dit onderzoek is de basis van deze module. Naast het schrijven van de module heeft Mart ook een aantal presentaties en trainingen gegeven over medewerkersbeleid. Momenteel is Mart vrijwilliger bij Scouting en op afroep beschikbaar om trainingen te geven. Naast zijn activiteiten voor Scouting heeft hij een eigen organisatie-adviesbureau: Van Geene & Bloem, dat zich bezighoudt met organisatie-ontwikkeling, personeelsmanagement en communicatie.

Mart Bloem, P. Brueghelstraat 30, 4812 AG Breda, 076-5225329.

Eindredactie:

Hennie Grol
Gerben J. Sas

Aan deze module werkte mee:

André Jacobs

Illustraties:

Ad Oskam

Vormgeving:

Peter la Roi

Druk:

Drukkerij Centrum, Nijkerk

Deze module is gedrukt op chloorvrij papier.

De omslag van deze module is gemaakt van vijftig procent recycled en ontinkt oud papier en vijftig procent TCF-pulp (100% chloorvrij gebleekt).

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	5
1 Een introductie op medewerkersbeleid	7
1.1 Wat is beleid?	7
1.2 Wat is medewerkersbeleid?	7
1.3 Het belang van medewerkersbeleid	8
1.4 Visies op medewerkersbeleid	9
1.5 Zelf medewerkersbeleid voeren	10
1.6 Mogelijke taken voor de functie van medewerkersbegeleider	12
1.7 Verschillende typen medewerkers	16
2 Instrumenten voor medewerkersbeleid	19
2.1 Inleiding	19
2.2 De medewerkersstromen: instroom, doorstroom, uitstroom	19
2.3 Instroom	20
2.3.1 Werving	20
2.3.2 Selectie	26
2.3.3 Introductie	27
2.4 Doorstroom	28
2.4.1 Voortgangsgesprek	28
2.4.2 Loopbaanontwikkeling (loopbaanbeleid)	30
2.4.3 Training	37
2.5 Uitstroom	38
Bijlagen	
1 Literatuurlijst	41
2 Nuttige adressen en telefoonnummers	42
3 Een loopbaanmodel	43
4 Opleidingsmodellen	44
5 Voorbeeldformulier exit-interview	45

INLEIDING

De module Medewerkersbeleid is tot stand gekomen naar aanleiding van een onderzoek naar medewerkersbeleid binnen Scouting. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat er behoefte is aan een 'boekwerkje' over medewerkersbeleid. Het zou mooi zijn als alle dingen die met medewerkersbeleid te maken hebben, eens overzichtelijk bij elkaar worden gezet in een handboekje of zoiets. Signalen als deze werden vaak aangetroffen tijdens gesprekken en bijeenkomsten die deel uitmaakten van het onderzoek.

Wat heeft deze module de lezer te bieden?

Het doel dat de module nastreeft is: een handvat bieden aan alle bestuurders of begeleiders (van alle niveaus binnen Scouting) die zich met medewerkersbeleid (willen) bezighouden. Bovendien dient de module mogelijkheden te bieden om aan deskundigheidsbevordering te doen, gericht op het uitoefenen van de taak/functie van de bestuurder of begeleider. Concreet betekent dit dat de lezer na het doornemen van deze module weet:

- Wat medewerkersbeleid is en op de hoogte is van het belang ervan;
- Hoe medewerkersbeleid opgezet kan worden;
- Welke mogelijke taken verbonden zijn aan medewerkersbeleid;
- Wat voor typen medewerkers er zijn binnen Scouting;
- Welke instrumenten er zijn om medewerkersbeleid invulling te geven.

De module Medewerkersbeleid maakt deel uit van de modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting. Hij heeft veel raakvlakken met de modulen Mentorbegeleiding, Leden- en Kaderwerving, en PR en Voorlichting. Bovendien is tijdens het schrijven van deze module van uit gegaan dat de lezer op de hoogte is van de inhoud van de basismodulen Besturen en Begeleiden.

1 EEN INTRODUCTIE OP MEDEWERKERSBELEID

1.1 WAT IS BELEID?

Voordat we ingaan op medewerkersbeleid, is het verstandig ons eerst eens af te vragen wat beleid nu is. Beleid is het realiseren van doelen volgens een vooraf opgezet plan. Je handelt met beleid als je een doel voor ogen hebt, een weg hebt uitgestippeld en die weg volgt. Beleid kan dus gedefinieerd worden als het samenspel van doelen, middelen, wegen en tijdstippen.

Doelen: Wat willen we bereiken?

Middelen: Wat hebben we daar voor nodig (menskracht, instrumenten, geld enzovoort)?

Wegen: Hoe gaan we dat aanpakken?

Tijdstippen: Wanneer moet iets gedaan worden/bereikt zijn?

1.2 WAT IS MEDEWERKERSBELEID?

Met medewerkersbeleid wordt beleid bedoeld, dat zich richt op het werken en samenwerken van de medewerkers. Met medewerkers bedoelen we vrijwilligers en beroepskrachten, ofwel iedereen die meewerkt aan Scouting. In medewerkersbeleid komen de ideeën die men nastreeft ten aanzien van de medewerkers naar voren. Deze ideeën worden beïnvloed door een combinatie van drie aspecten:

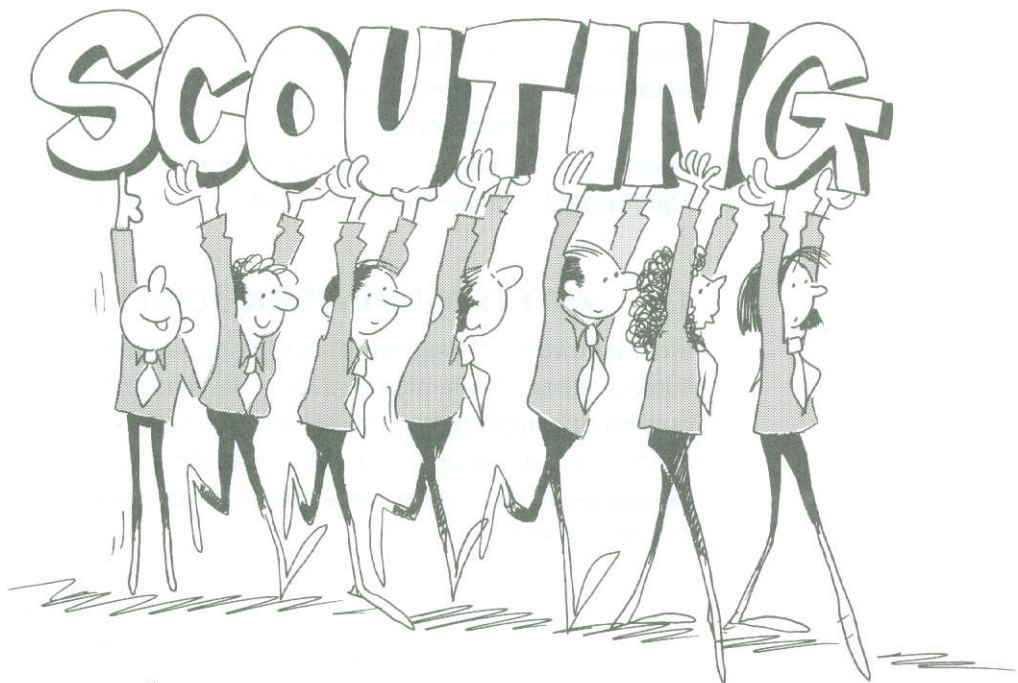
- Het doel van de organisatie (Scouting Nederland);
- Het doel van de medewerkers (leid(st)ers, bestuurders, trainers, organisatoren, voorlichters enzovoort);
- De maatschappij en omgeving (normen en waarden, subsidieregelingen).

Deze driedeling komt in hoofdstuk 2 terug in de vorm van een model.



1.3 HET BELANG VAN MEDEWERKERSBELEID

Stelling: 'Het capaciteitsprobleem (te weinig vrijwilligers) kan enerzijds opgelost worden door een minder complexe organisatie die effectiever en efficiënter werkt, en anderzijds door het bewerkstelligen van het opzetten en voortdurend uitvoeren van een gericht medewerkersbeleid.'



- MEDEWERKERS ZIJN BRON VAN ALLES WAT SCOUTING KAN BEREIKEN -

Scouting Nederland is een vrijwilligersorganisatie. Dit betekent dat de doelen van Scouting gesteld en gerealiseerd worden door vrijwilligers. Deze worden vaak ondersteund door beroepskrachten. Vrijwilligers zijn voor Scouting een onmisbare vorm van 'menselijk kapitaal'. Als de vrijwilligers er niet meer zijn, is er ook geen Scouting.

menselijk kapitaal

Medewerkersbeleid kan hierop inspelen en ervoor zorgen dat het 'menselijk kapitaal' behouden blijft en, indien nodig, aangevuld wordt met nieuwe medewerkers. Door aandacht te besteden aan medewerkers in de vorm van medewerkersbeleid en daarvoor instrumenten (werving, selectie, introductie, begeleiding, training, loopbaanplanning) te ontwikkelen, zorg je ervoor dat (potentiële) medewerkers zich serieus genomen voelen. Zeker als er mogelijkheden zijn om te 'groeien' in de richting die zij zelf ambiëren (loopbaanplanning). De (potentiële) medewerkers zullen dan ook de indruk krijgen dat zij, en niets anders, het belangrijkste 'kapitaal' zijn van Scouting. Is Scouting dan niet een prachtige organisatie om actief in te zijn en te blijven? Ja toch!

1.4 VISIES OP MEDEWERKERSBELEID

Scouting ziet haar medewerkers als belangrijkste middel om haar doelstellingen te bereiken. Dit komt overeen met een visie die aangeduid wordt als 'Human Resource Management' (HRM). Kenmerkend voor HRM is:

- Medewerkers zijn de bron van alles wat een organisatie kan bereiken;
- Medewerkers zijn geneigd hun talenten te gebruiken;
- Medewerkers willen verantwoordelijkheid dragen en als zodanig aangesproken worden;
- Men beoogt het menselijk talent te beoordelen, te onderhouden en te ontwikkelen.

Er blijkt tegenwoordig steeds meer noodzaak om op een HRM-wijze met je medewerkers om te gaan. Organisaties moeten zich namelijk steeds meer aan veranderende omstandigheden aanpassen om niet ten onder te gaan. Veranderende omstandigheden brengen nieuwe en onbekende problemen (en uitdagingen) met zich mee. Wil Scouting daaraan het hoofd bieden, dan zal zij nieuwe kennis en vaardigheden moeten opdoen. Met andere woorden: Scouting is min of meer 'verplicht' haar medewerkers voortdurend nieuwe dingen te leren, ofwel het menselijk talent van de organisatie te ontwikkelen (vierde kenmerk HRM).

Het uitgangspunt 'Scouting moet voortdurend nieuwe dingen leren' sluit aan bij de visie van 'De lerende organisatie'. Dit is een organisatie die als bewust beleid voert haar lerend vermogen (dat van de medewerkers dus) op alle niveaus voortdurend te vergroten. Op deze wijze blijft Scouting bij de tijd en is ze interessant voor nieuwe en jonge mensen. In principe past de visie van 'De lerende organisatie' heel goed bij Scouting, omdat Scouting als ideologie heeft: de individuele ontwikkeling van mensen stimuleren en een bijdrage leveren aan de samenleving.

Kenmerken lerende organisatie:

- Voortdurend ontwikkelen en leren;
- Snel aanpassen aan veranderende omgeving;
- Probleemgericht leren: de leerprocessen worden gestuurd door bestaande of verwachte problemen;
- Collectief leren: leren met elkaar, in teamverband;
- Bewust leren: leren met als belangrijkste methode het elkaar toestaan vragen te stellen;
- Veelzijdig leren: leren op de verschillende niveaus (regels, inzichten, principes);
- Meta-leren: leren om te leren.

Tot slot nog het volgende: lerende organisaties blijken een gunstige positie in te nemen als het gaat om het aantrekken van nieuwe mensen. Immers, wanneer ze hun naam eer aan doen, zullen ze het imago verwerven van 'ontwikkelaars van mensen'. In de concurrentieslag om menselijk talent die zich afspeelt op de vrijwilligersmarkt, is dit van steeds grotere betekenis. Dit houdt voor Scouting in dat ze zich beter moet profileren als lerende organisatie: Scouting is een vereniging, waarbij de medewerker centraal staat en in staat wordt gesteld zich steeds verder te ontwikkelen.

1.5 ZELF MEDEWERKERSBELEID VOEREN

Stelling: 'Er is op groeps- en regioniveau nog maar weinig medewerkersbeleid op papier gezet. Medewerkersbeleid blijkt echter wel een heet hangijzer. Menigeen heeft al over medewerkersbeleid nagedacht en in sommige gevallen zijn er ook plannen om iets aan medewerkersbeleid te gaan doen. Over het algemeen kan gesteld worden dat het medewerkersbeleid in de kinderschoenen staat.'

uitgangspunten

Als je zelf medewerkersbeleid wilt voeren, is de eerste en belangrijkste stap het formuleren van beleidsuitgangspunten (zie als voorbeeld de uitgangspunten van het landelijk niveau in het venster op blz. 12). De uitgangspunten tezamen vormen de visie op het medewerkersbeleid, en dienen als basis voor alle medewerkersinstrumenten die ontwikkeld zullen gaan worden (introductie, werving, selectie, loopbaanplanning, training enzovoort).



keuzes

Het formuleren van uitgangspunten houdt in dat er keuzes gemaakt worden. Keuzes over wat je belangrijk vindt ten aanzien van je medewerkers. Hieronder volgt een inventarisatie van zaken waarover een keuze gemaakt dient te worden alvorens gestart kan worden met de ontwikkeling van medewerkersinstrumenten.

- Zijn de medewerkers het belangrijkste middel om de doelstellingen van Scouting te behalen?
- Wie maakt uit of er al dan niet medewerkersbeleid wordt gevoerd?: het Landelijk Bureau, de Landelijke Raad, iedereen (groep, regio, land) bepaalt dat voor zichzelf ...?
- Wie is verantwoordelijk voor het medewerkersbeleid?: het bestuur, de raad ...?
- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering van het medewerkersbeleid?
 - een aparte medewerkersbegeleider?
 - het hele bestuur (taken verdelen)?
 - één bestuurslid?
 - niemand? (We doen het ad hoc, we zien wel wie wat doet op het moment dat er iets moet gebeuren.)
- Welke relatie ga je aan met andere niveaus op het gebied van medewerkersbeleid?
 - geen relatie?
 - overlegrelatie? (informatie-uitwisseling)
 - adviesrelatie? (advies van boven)
 - sturingsrelatie? (sturing van boven)
- Hoe wil je dat de bezetting eruit ziet?
 - alleen vrijwilligers, alleen beroepskrachten, gemengd bestel?
 - afspiegeling van de maatschappij? (verhouding mannen/vrouwen, jeugd/ouderen, Nederlanders/medelanders, validen/invaliden, werkenden/niet-werkenden enzovoort)
- Mag je eisen stellen of verwachtingen uitspreken aan vrijwilligers? Zo ja, welke?
- Moeten vrijwilligers en beroepskrachten dezelfde mogelijkheden en plichten hebben?
- Moeten wederzijdse rechten en plichten van medewerkers en Scouting worden vastgelegd (werk-overeenkomst)?
- Staat de organisatie of de ontwikkeling en ontplooiing van de medewerker voorop?
- Proberen we onze medewerkers zoveel mogelijk voor onszelf te houden?
- Laten we onze medewerkers doorstromen als zij daar zelf om vragen of als Scouting daar behoefte aan heeft?
- Stimuleren we het doorstromen van onze medewerkers?
- Hoe spelen we in op de leerbehoefte van de medewerker en de organisatie?
- Hoe waarderen we onze medewerkers?

Als het ontwikkelen en formuleren van beleidsuitgangspunten achter de rug is, kan worden overgegaan tot het maken van beleidsplannen, ofwel het samenspel van doelen, middelen, wegen en tijdstippen.

Uitgangspunten medewerkersbeleid landelijk niveau:

Het landelijk niveau heeft ten aanzien van zijn medewerkers voor de volgende uitgangspunten gekozen:

- *De medewerkers zijn het belangrijkste hulpmiddel om de doelstellingen van Scouting Nederland te realiseren;*
- *Het medewerkersbeleid is een bestuursverantwoordelijkheid; één bestuurslid heeft het medewerkersbeleid als specifiek aandachtsgebied;*
- *Een gemengd bestel: inzet van vrijwilligers en beroepskrachten;*
- *Vrijwilligers en beroepskrachten hebben gelijke mogelijkheden bij het toegevoegd krijgen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;*
- *Gelijke deelname van vrouwen en mannen;*
- *Wederzijdse rechten en plichten van medewerkers en Scouting Nederland liggen vast en worden door middel van overeenkomsten helder geregeld;*
- *De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het medewerkersbeleid ligt bij de lijn, dat wil zeggen het sector- of unithoofd of de teamvoorzitter;*
- *De organisatie van Scouting Nederland moet een afspiegeling zijn van de samenleving.*

1.6 MOGELIJKE TAKEN VOOR DE FUNCTIE VAN MEDEWERKERSBEGELEIDER

Hieronder volgt een opsomming van mogelijke taken voor de functie van medewerkersbegeleider (al dan niet als lid van het bestuur). De taken zijn van toepassing voor elk niveau binnen Scouting. Elk organisatie-onderdeel van Scouting heeft de mogelijkheid zelf invulling te geven aan en keuzes te maken over het medewerkersbeleid. Daarom staat bij deze functie nog niet vast door wie en door hoeveel personen de functie uitgevoerd gaat worden. Die keuze maakt elk bestuur zelf.

De functie van medewerkersbegeleider houdt zich bezig met drie taken:

1. Medewerkersbeleid bepalen;
2. Zorgen dat individuele en organisatiedoelen gehaald worden;
3. Zorgen dat de medewerkers goed kunnen functioneren.

Hieronder volgt een toelichting op elk van de drie taken.

1. Medewerkersbeleid bepalen

- Ontwikkelen en formuleren van beleidsuitgangspunten;
- Maken van beleidsplannen: doelen, middelen, wegen en tijdstippen.

medewerkersbegeleider

drie taken

2. Zorgen dat individuele en organisatiedoelen gehaald worden

- Inventariseren wat de individuele behoeften zijn van de medewerkers (wat willen ze doen?);
- Nagaan wat de organisatiebehoefte zijn (wat moet er gedaan worden?);
- Individuele en organisatiebehoefte zoveel mogelijk in elkaar passen en deze als basis nemen voor de taken die uitgevoerd moeten worden;
- Per taak een omschrijving maken (wat houdt de taak in en welke kennis en vaardigheden zijn er voor nodig?);
- In een schema zetten hoe de taken binnen jouw organisatie in relatie tot elkaar staan (organisatieschema);
- Zorgen dat alle taken bezet zijn:
 - nagaan hoeveel medewerkers er nodig zijn;
 - nagaan over hoeveel medewerkers je beschikt;
 - werven van medewerkers (van binnen en van buiten Scouting);
 - selecteren en benoemen van medewerkers;
 - herplaatsen van medewerkers binnen of buiten Scouting;
 - ontslag van medewerkers; wel of niet vrijwillig.
- Vaststellen van voorwaarden en afspraken waaronder medewerkers goed kunnen functioneren.

3. Zorgen dat de medewerkers goed kunnen functioneren

- Zorgen dat de medewerkers elkaar informeren en dat ze overleg hebben met elkaar (notulen, verslagen, memo's, vergaderingen, bijeenkomsten);
- Zorgen dat jouw 'organisatie' overleg heeft met andere organisatiedelen van Scouting;
- Zorgen dat de diverse medewerkersbegeleiders overleg hebben binnen het eigen niveau en met andere niveaus;
- Inwerken van medewerkers (bij de organisatie en in het werk);
- Nagaan hoe medewerkers hun functie uitoefenen (voortgangsgesprek);
- Loopbaanplannen maken met medewerkers (voortgangsgesprek);
- Trainen, scholen en vormen van medewerkers;

- Medewerkers aandacht en hulp geven op het gebied van hun lichamelijke en geestelijke gezondheid.

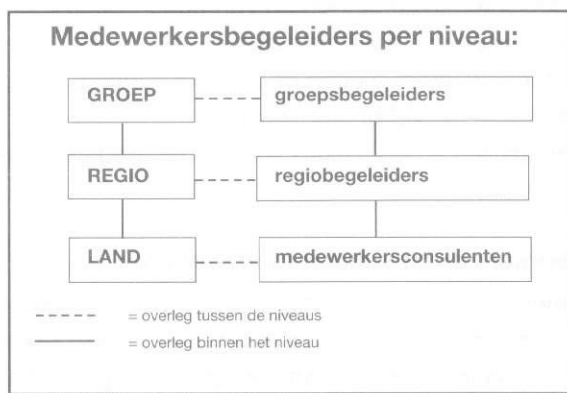


varianten

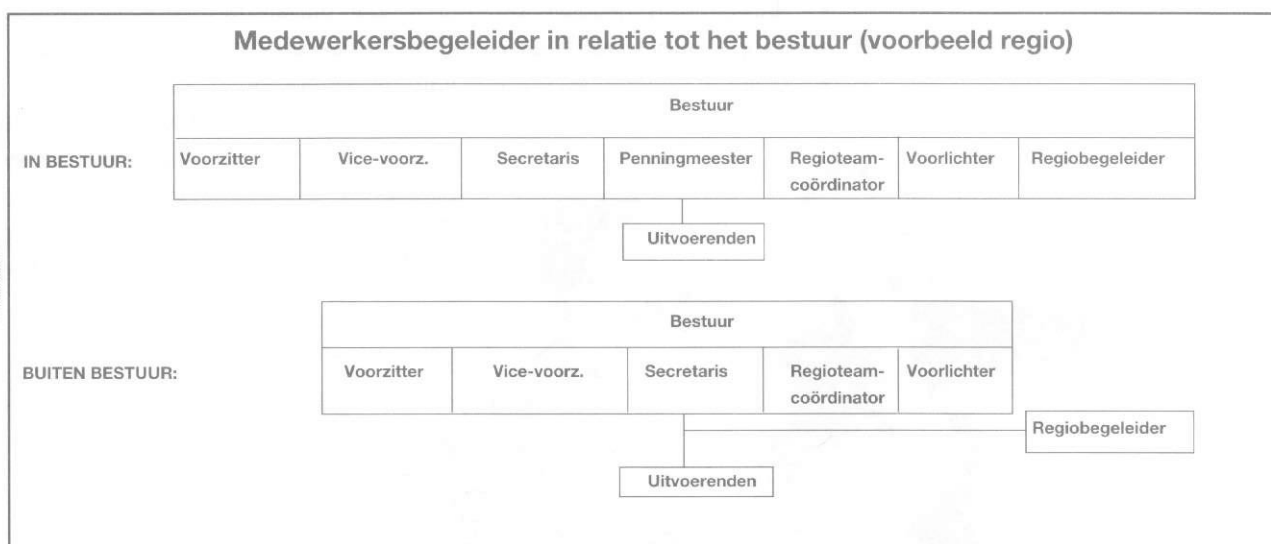
Zoals in de inleiding van deze paragraaf beschreven staat, kan de functie van medewerkersbegeleider op verschillende wijzen ingevuld worden. Bijvoorbeeld door één persoon hiervoor aan te stellen. Deze persoon is dan verantwoordelijk voor de uitvoering van het medewerkersbeleid.

Uiteraard hoeft de medewerkersbegeleider niet alle taken op zich te nemen zoals die hiervoor beschreven staan. In de eerste plaats kan ervoor gekozen worden die taken aan te pakken die de hoogste prioriteit hebben. In de tweede plaats is het mogelijk taken te delegeren aan andere personen. De medewerkersbegeleider houdt dan het overzicht, coördineert en heeft de eindverantwoordelijkheid. De relatie die een medewerkersbegeleider heeft tot het bestuur kent twee varianten: in het bestuur (een lijnfunctie) en buiten het bestuur (een staffunctie). In feite is er nog een derde variant: een situatie waarbij ieder bestuurslid een deel van de functie van medewerkersbegeleider op zich neemt.

Ofwel: alle taken van de medewerkersbegeleider worden verdeeld over de bestuursleden.



Voor het goed functioneren van de medewerkersbegeleiders is het belangrijk dat zij overleg hebben met collega's van het zelfde niveau en met collega's van andere niveaus. Dit kan door speciale dagen te organiseren voor medewerkersbegeleiders, op een zelfde manier als momenteel de groepsbegeleidersdagen plaats vinden.



Stelling: 'Het is belangrijk dat één persoon verantwoordelijk is voor het medewerkersbeleid, want anders is de kans groot dat er niks gebeurt. Deze persoon is wel moeilijk te vinden. Bijna niemand voldoet aan het functieprofiel. Maar het profiel is natuurlijk een ideaalplaatje en mag nooit als eis gepresenteerd worden.'

Stelling: 'De persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het medewerkersbeleid hoeft natuurlijk niet alles alleen te doen. Het is mogelijk om taken te delegeren. Belangrijk is echter wel dat één persoon het overzicht houdt.'

De medewerkersbegeleider is niet echt een nieuw begrip binnen Scouting. Op groepsniveau hebben momenteel 950 van de 1.250 groepen al zo'n medewerkersbegeleider: de groepsbegeleider. Niet in alle groepen is sprake van beleid, maar er wordt in elk geval wel actie ondernomen om de medewerkers in de groep beter te laten samenwerken. Tevens wordt ervoor gezorgd dat er een goede communicatie in de groep is tussen individuen, teams en bestuur. De groepsbegeleider zou dus de persoon bij uitstek kunnen zijn om medewerkersbeleid te voeren, wellicht ondersteund door een ander of andere bestuursleden.

Op landelijk niveau zijn ook medewerkersbegeleiders actief: de medewerkersconsulenten. Op het tussenniveau (regio) is deze functie nog niet geïntroduceerd.

Mogelijke taken groepsbegeleider

- *Zorgdragen voor een goede opvang, begeleiding en behoud van medewerkers door middel van introductie, werving, selectie, begeleiding, opleiding, loopbaanplanning en functionerings/voortgangsgesprekken;*
- *Begeleiden van eventuele stagiaires;*
- *Stimuleren tot deelname aan trainingen;*
- *De leidinggevenden, de groepsraad en het -bestuur op de hoogte houden van de trainingen die gevolgd kunnen worden;*
- *Bespreken van ervaringen van de deelnemers aan de trainingen;*
- *Zorgdragen voor de uitvoering van de training voor leiding en aspirant-leiding;*
- *Opstellen van een stafprofiel (= schets van de deskundigheid en interesse van een stafteam);*
- *De trainingsbehoefte van de stafleden in kaart brengen;*
- *Opstellen van een opleidingsplan;*
- *De kwaliteit van een Scoutinggroep in kaart brengen en bespreekbaar maken (door middel van het stafprofiel);*
- *Samen met het bestuur zorgdragen voor de voortgang en doelstellingsbewaking van de hele groep;*
- *Stimuleren tot deelname groeps-, regio- en landelijke activiteiten;*
- *Bemiddelen bij meningsverschillen/conflicten en vertrouwenspersoon zijn;*
- *Bevorderen en onderhouden van contacten tussen individuen, teams en bestuur (samenwerking binnen de groep bevorderen);*
- *Onderhouden van regelmatige contacten met het regioteam (= trainers en organisatoren);*
- *Onderhouden van contacten met andere groepsbegeleiders (door middel van het groepsbegeleidersoverleg in de regio).*

1.7 VERSCHILLENDE TYPEN MEDEWERKERS

Om medewerkersbeleid goed vorm te kunnen geven moet je weten over wie je het hebt: wat voor typen medewerkers zijn er en waarom zijn zij actief bij Scouting? (welke motieven hebben zij?) Een en ander heeft consequenties voor je wijze van werken.

Bij Scouting werken grofweg twee typen medewerkers: de vrijwilliger en de beroepskracht. Hoe staat het met de positie van de beroepskracht in relatie tot de vrijwilliger?

In de praktijk blijkt er een verschil te zijn tussen een beroepskracht en een vrijwilliger. Een beroepskracht is een deskundige, met een opleiding en diploma, die in een bepaald aantal uren per week zijn opgedragen werkzaamheden verricht tegen een vastgesteld salaris. Een vrijwilliger is een (in potentie) voor zijn taak geschikt persoon, met (te ontwikkelen) kwaliteiten, die in een zelf bepaald aantal uren, de zelfgekozen werkzaamheden verricht waarin hij plezier en voldoening heeft. De 'meerwaarde' van de beroepskracht is gelegen in het feit dat de beroepskracht voorwaardenscheppend en ondersteunend dient te zijn voor de vrijwilliger en zijn organisatie.

Bovendien is de beroepskracht daar inzetbaar, waar continuering van werkzaamheden van belang is. Uitgaande van bovengenoemd verschil tussen vrijwilliger en beroepskracht betekent dit dat zowel de vrijwilliger als de beroepskracht een eigen positie inneemt binnen Scouting. En dus ook een eigen positie in het medewerkersbeleid. De consequentie hiervan is dat de medewerkersinstrumenten (zoals werving, selectie, voortgangsgesprek, loopbaanontwikkeling, training enzovoort) bij de beroepskracht een andere invulling zullen krijgen dan bij de vrijwilliger.

Naast het onderscheid tussen vrijwilliger en beroepskracht is er ook een onderscheid te maken tussen vrijwilligers onderling. Ten eerste is er de algemene vrijwilliger, die - op basis van betrokkenheid bij de doelstelling van de organisatie - zeer gemotiveerd een deel van zijn vrije tijd besteedt aan het doen van vrijwilligerswerk. Meestal naast een betaalde baan en/of studie/huishoudelijk werk. Hij is actief omdat men veel affiniteit heeft met Scouting. Het gaat om de gezelligheid, de sociale contacten, de samenwerking, het ontwikkelen van eigen talent en een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

algemene vrijwilliger

project-vrijwilliger

Ten tweede is er de project-vrijwilliger, die op projectbasis een steentje bijdraagt aan een bepaalde taak of 'klus'. Deze vrijwilliger voelt zich betrokken bij de doelstelling van Scouting, maar is selectiever bij het aanbieden van tijd en mogelijkheden.

Voor beide typen geldt dat ze het voor hun plezier doen. Bij het inzetten van vrijwilligers is het daarom van belang dat er rekening wordt gehouden met wat zij leuk vinden om te doen en waar zij goed in zijn.

contract-vrijwilliger

Doordat er minder geld beschikbaar is om beroepskrachten te betalen, zullen steeds meer functies op 'professioneel' niveau (voorwaardenscheppend en ondersteunend) ook door vrijwilligers vervuld moeten worden. Om de continuïteit van Scouting te kunnen waarborgen is het belangrijk dat Scouting kan rekenen op een grote mate van beschikbaarheid (tijd) en kwaliteit van vrijwilligers. De huidige typen vrijwilligers kunnen dat Scouting niet altijd bieden. De conclusie van het landelijk niveau is dat men op zoek moet naar een nieuwe vrijwilliger: de contract-vrijwilliger. Deze vrijwilliger zal voor een bepaalde tijdsduur relatief meer tijd aan Scouting besteden. Je kan hierbij denken aan iemand tussen de twintig en dertig jaar, die na afronding van de studie nog geen betaalde baan heeft. Deze persoon wil misschien vrijwilligerswerk doen dat aansluit bij de opleiding. Op deze manier probeert men ervaring op te doen als mogelijke stap naar een betaalde baan. Ook is het denkbaar dat iemand die geen baan meer heeft omdat men bijvoorbeeld met (vervroegd) pensioen is, zich als vrijwilliger verdienstelijk wil maken met de ervaring die men tijdens het beroepsleven heeft opgedaan.

De verschillende typen vrijwilligers nemen elk een andere positie in binnen Scouting. Net als bij het onderscheid tussen de vrijwilliger en de beroepskracht, heeft ook het onderscheid tussen de drie typen vrijwilligers consequenties voor de invulling van het medewerkersbeleid en de -instrumenten. Bijvoorbeeld: Een verschil in motivatie heeft als consequentie dat er op een verschillende manier met de medewerkers omgegaan dient te worden. Dit komt tot uitdrukking in het beleid dat men voert en de instrumenten die men inzet ten behoeve van de verschillende typen medewerkers.

Uitgaande van bovengenoemd verschil tussen typen vrijwilligers betekent dit dat elk type een eigen positie inneemt binnen Scouting. En ook een eigen positie in het medewerkersbeleid. De consequentie hiervan is dat de medewerkersinstrumenten (zoals werving, selectie, voortgangsgesprek, loopbaanontwikkeling, training enzovoort) bij elk type vrijwilliger een andere invulling moet krijgen.

2 INSTRUMENTEN VOOR MEDEWERKERSBELEID

2.1 INLEIDING

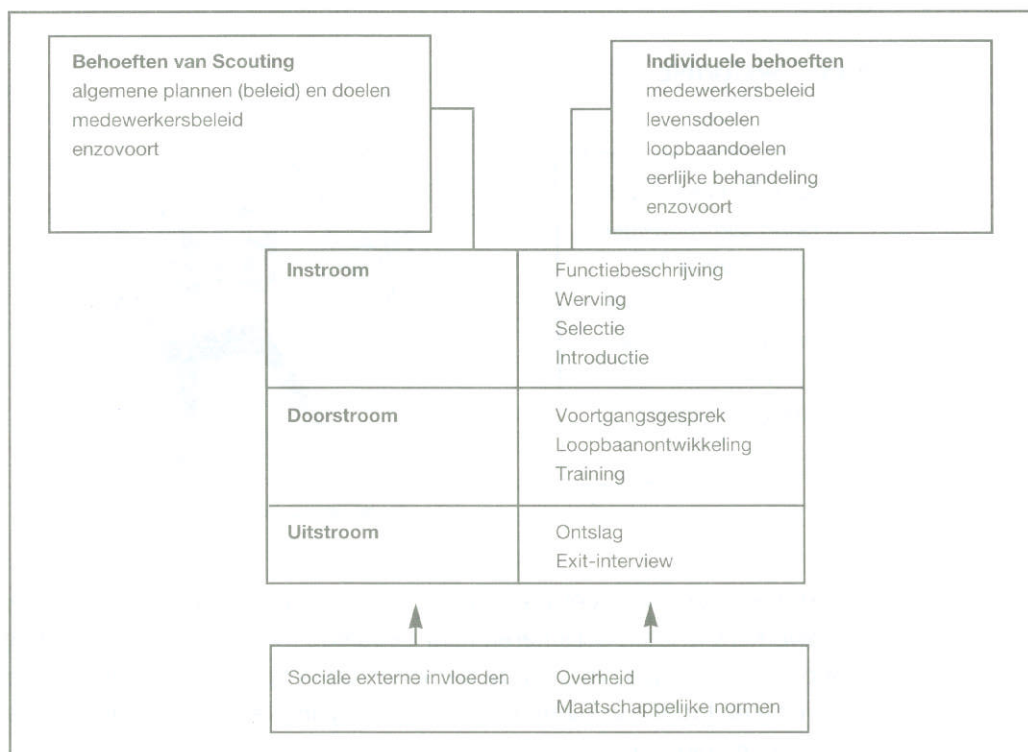
Dit hoofdstuk is een theoretisch hoofdstuk over medewerkersbeleid. Er wordt telkens geprobeerd een praktische vertaling naar de Scoutingpraktijk te maken. Er zal ingegaan worden op de drie medewerkersstromen (instroom, doorstroom, uitstroom) die bij Scouting aanwezig zijn. Per stroom zal aangegeven worden welke medewerkersinstrumenten van belang (kunnen) zijn.

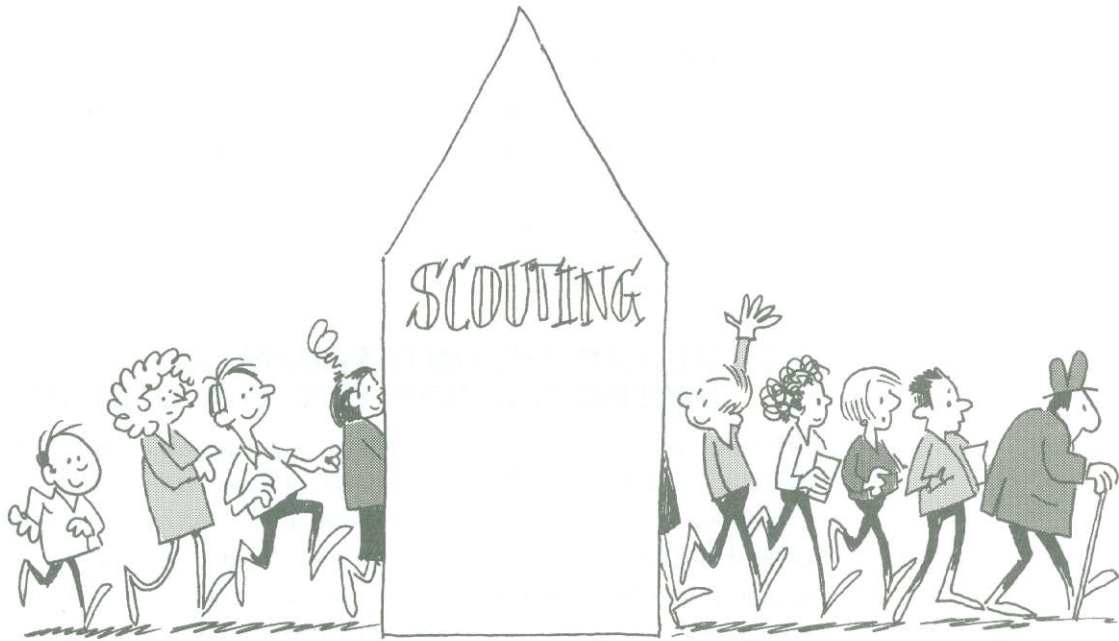
2.2 DE MEDEWERKERSSTROMEN: INSTROOM, DOORSTROOM, UITSTROOM

Een belangrijke vraag voor Scouting is: over welke kennis, ervaring en vaardigheden moet ons medewerkersbestand beschikken, willen we de continuïteit van Scouting waarborgen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is een goed doordacht beleid inzake medewerkersstromen essentieel. Huidige en toekomstige behoeften aan medewerkers van Scouting moeten hierin tot uiting komen, evenals de carrièrewensen van de individuele medewerker. Tevens moet duidelijk worden hoe deze (soms tegengestelde) behoeften met elkaar in overeenstemming kunnen worden gebracht. De beheersing van de medewerkersstroom kan worden benaderd vanuit drie perspectieven: Scouting, de medewerker en de maatschappij. Deze drie perspectieven zijn van invloed op het medewerkersbeleid binnen Scouting.

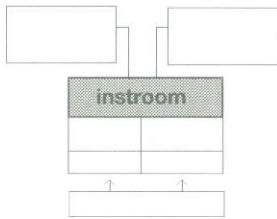
In onderstaande figuur is het model voor medewerkersbeleid weergegeven. Hierin zijn de drie beïnvloedende perspectieven alsmede de drie stromen en de bijbehorende medewerkersinstrumenten weergegeven.

figuur 1: Model voor medewerkersbeleid





INSTROMING - DOORSTROMING - UITSTROMING



2.3 INSTROOM

Onder instroom worden die activiteiten verstaan, die te maken hebben met het bemensen van de organisatie, namelijk het maken van functiebeschrijvingen, werving, selectie en introductie.

Werving en selectie worden vaak in één adem genoemd en soms zelfs met elkaar verward. Toch zijn er duidelijk verschillende activiteiten in te onderscheiden.

2.3.1 WERVING

Stelling: 'Er is een duidelijk tekort aan vrijwilligers binnen Scouting. Dit tekort komt voor op alle niveaus en is niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief van aard.'



Werving wordt gedefinieerd als: alle activiteiten die erop gericht zijn mogelijke medewerkers te laten solliciteren naar bepaalde functies binnen Scouting, waarbij het erom gaat voldoende personen op te sporen, die in een openstaande functie en loopbaan binnen Scouting zijn geïnteresseerd en aan de belangrijkste eisen voldoen.

Het proces van werving bestaat in grote lijnen uit de volgende twee fasen, onderverdeeld in zeven stappen:

1. Voorbereidingsfase:

- 1: bepalen van de behoefte van de organisatie;
- 2: analyseren van de functie;
- 3: maken van een functiebeschrijving (zie venster hieronder);

2. Wervingsfase:

- 4: bepalen van de doelgroepen;
- 5: bepalen van de lokatie van de doelgroep;
- 6: kiezen van een medium;
- 7: opstellen van een boodschap.

De werving van nieuwe medewerkers geschiedt binnen Scouting vaak op informele wijze, bijvoorbeeld: vragen aan kennissen of familie van Scoutingleden of zij bij Scouting vrijwilligerswerk willen komen doen. Bovendien vinden wervingsactiviteiten meestal pas plaats als de nood hoog is. Dat is jammer, want dan loop je achter de feiten aan. Het gevolg kan zijn dat je met langdurige vacatures kan komen te zitten. Je kunt de problemen beter voor zijn door middel van een wervingsbeleid (Wat willen we bereiken, hoe en wanneer?).

De functiebeschrijving (stap 3) bestaat uit een medewerkersprofiel en functie-eisen.

Het medewerkersprofiel bevat ten minste:

- Een (lieft grafische) voorstelling/uitleg van de plaats van de functie binnen Scouting;
- Karakterisering van de rol en taken van de functie (inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- Een korte beschrijving van contacten die men met anderen heeft;
- Een opsomming van vergaderingen waaraan deelgenomen dient te worden en de inbreng die daar verwacht wordt;
- Verwacht tijdsbeslag;
- Loopbaanmogelijkheden;
- Ontwikkelingsmogelijkheden (bijvoorbeeld training);
- Andere zaken die voor de medewerker gelden (zoals onkostenvergoeding, informatie, gebruik van ruimte en apparatuur).

In de functie-eisen komen aan bod:

- Ervaring;
- Kennis;
- Vaardigheden;
- Opleiding/achtergrond.

Het doel van een functiebeschrijving is duidelijkheid bieden aan de (potentiële) medewerker. De keerzijde is dat de beschrijving kan afschrikken. Enerzijds omdat het te professioneel over kan komen, anderzijds omdat het wellicht moeilijk lijkt om aan de beschrijving te voldoen. Het verdient daarom aanbeveling flexibel met functiebeschrijvingen om te gaan. Voorbeeld: Een medewerker kan een deel van de functie op zich nemen of meerdere personen kunnen de functie vervullen.

Doelgroepen

Het scherp definiëren van doelgroepen is van essentieel belang om gericht en effectief aan het tweede deel van het wervings- en selectieproces te beginnen, namelijk het bereiken en interesseren van mensen binnen die doelgroepen. De doelgroepen binnen Scouting zijn:

- Personen die niet betrokken zijn bij Scouting: huisvrouwen/huismannen, WAO'ers, vutters, gepensioneerden, werklozen, gehandicapten, medelanders, (werkloze) schoolverlaters, studerenden en stage-zoekenden (mdgo, pabo);
- Personen die betrokken zijn bij Scouting: Explorers, Jongerentak, Scoutingmedewerkers die iets anders willen doen (bijvoorbeeld van een ander niveau = doorstroom) en Scoutingmedewerkers die gaan verhuizen of verhuisd zijn;
- Personen die zijdelings betrokken zijn bij Scouting: familie en bekenden van Scoutingleden en oud-Scoutingleden.

Wervingsmethoden

Als duidelijk is geworden wat voor soort persoon Scouting wil werven zal een wervingsmethode moeten worden gekozen. De volgende methoden zijn mogelijk voor Scouting:

- Advertentie/artikel: kranten (plaatselijke huis-aan-huisbladen, regionale dagbladen, Scoutingbladen), lokale radio en televisie, kabelkrant enzovoort;

Stelling: 'Schrijvend zijn de stukjes in de huis-aan-huisbladen met koppen als 'Noodklok bij Scouting door leidingtekort.' Dat soort artikelen draagt in elk geval niet bij tot het enthousiasmeren van mensen voor Scouting; je trekt er hooguit mensen door aan, die je misschien liever niet zou hebben gehad.'

In het voormalige gewest Noord-Brabant zijn succesvolle ervaringen opgedaan met werving van trainers via personeelsadvertenties in provinciale dagbladen. Kosten: f 2.500, baten: tien medewerkers, die gemiddeld drie jaar bleven. Deze kosten zijn gelijk aan de kosten van een beroepskracht die twee maal een training komt geven (in totaal vijftien dagdelen, inclusief voorbereidingstijd).

Voorbeeld van een advertentie

Het oude gewest Noord-Brabant had veel succes met het werven van trainers via personeelsadvertenties in provinciale dagbladen. Kosten: f 2.500. Baten: tien medewerkers die gemiddeld drie jaar bleven. Deze kosten zijn gelijk aan de kosten van een beroepskracht die tweemaal een training komt geven (in totaal vijftien dagdelen, inclusief voorbereidingstijd).



De regio Baronie zoekt voor haar spel- en trainingsteams vrijwillige

TRAINERS

Van regiotrainers wordt verwacht dat zij voor de leid(st)ers van de groepen de trainingen van hun basisperiode verzorgen. Tevens verzorgen zij voor hen uitdagende vervoltrainingen.

WIJ VRAGEN:

- interesse en feeling voor het trainerswerk;
- praktijkgericht kunnen denken en werken;
- affiniteit met Scouting;
- Tijd, gemiddeld een dagdeel per week

WIJ BIEDEN:

- een interne trainersopleiding;
- een onkostenvergoeding.

Op zaterdag 13 november is er van 10.30 tot 14.00 uur een Trainers Informatie Dag aan de Koningsweg 2 in Den Bosch. Om je in te schrijven voor deze dag of voor informatie kun je bellen met José Roelands via 076-5423496.

- **Medewerkersbestanden** (talentenbank): Hierin bevinden zich gegevens (opleiding, ervaring, talenten, interesse, persoonlijke gegevens) van alle medewerkers. Het verdient aanbeveling ook oud-medewerkers, medewerkers die iets anders willen doen binnen Scouting en personen die bij Scouting actief willen zijn, in het bestand op te nemen. Dit bestand kan worden geraadpleegd als er een vacature is.

Het is mogelijk dat de medewerkersbanken centraal geregeld worden, bijvoorbeeld op regioniveau en/of landelijk niveau. Het voordeel hiervan is dat één persoon het overzicht en de bevoegdheid tot inzage en coördinatie heeft. Dit overzicht blijkt ook belangrijk te zijn als men medewerkers wil laten doorstromen (zie paragraaf 2.4 en verder).

Indien medewerkersbestanden gebruikt gaan worden ter realisering van doorstroming, is het belangrijk dat er tussen de verschillende niveaus afspraken gemaakt worden.

Het is de bedoeling dat de talentenbank in de toekomst wordt gekoppeld aan het computeradministratie-systeem Baloe. Wat Chil is voor de groepen, is Baloe voor de regio's;

Voorbeeld van een talentenbank binnen een regio

naam//lidnummer	gegevens	achtergrond	status	actie
Jan 123456	opleiding, ervaring, talenten, interesse, persoonlijke gegevens	regiotrainer	lid	geen
Willem	idem	kennis van Walter, is geïnteresseerd in Scouting	geen lid	te benaderen na zomervakantie
Piet	idem	ex-Scoutinglid, vader van Elsje en Gerard (Welpen)	geen lid	informereren naar interesse
Nadine 1234567	idem	leidster Welpen, in conflict met twee andere leidsters	lid, stopt mogelijk	z.s.m. benaderen voor interesse in andere groep of regio
Chantal 345678	idem	leidster, stopt binnenkort i.v.m. studie elders	lid	contact opnemen z.s.m.
René 789089	idem	groepsvoorzitter, geeft aan nieuwe uitdaging aan te willen gaan	lid	contact opnemen binnen 4 weken

- **Interne vacaturebank:** Welke vacatures zijn er? Dit kan aangegeven worden door een informatiebord of -centrum, rubriek in een blad (Scouting Magazine!). De interne vacaturebank kan, net als bij een medewerkersbestand, centraal geregeld worden;

- **Benadering van scholen en universiteiten:** voorlichtingsactiviteiten, contact tussen Scouting en studenten/schoolverlaters;
- **Directe benadering:** Het persoonlijk benaderen van bekenden en familie. Het is bijvoorbeeld mogelijk een ouder- of familiedag te organiseren. Deze methode wordt binnen Scouting soms 'mond-tot-mond-reclame' of 'ronsenlen' genoemd;



- **Vacature indienen bij een vrijwilligerscentrale:** Organisaties die vrijwilligers zoeken kunnen bij een vrijwilligerscentrale een vacature indienen. De vrijwilligerscentrales zijn aangesloten bij het overkoepelende orgaan NOV (Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk. Binnen de centrales is ruime kennis aanwezig over publiciteit, rechtspositie, werving, selectie, subsidiemogelijkheden en dergelijke;
- **Presentatie:** Actief presenteren op plaatsen of gelegenheden waar jouw doelgroep aanwezig is. Bijvoorbeeld: Nationale Scoutingdag, open-dag clubhuis, Koninginnedag, braderie, wijkmarkt/jaarmarkt, wijkfeest, (dans)scholen, studentenverenigingen, sociëteiten, bibliotheek, kerk, apotheek, tentoonstelling, wachtkamers, migrantenbijeenkomsten. Er kan gebruik gemaakt worden van stands, prikborden, folders, posters en dergelijke;

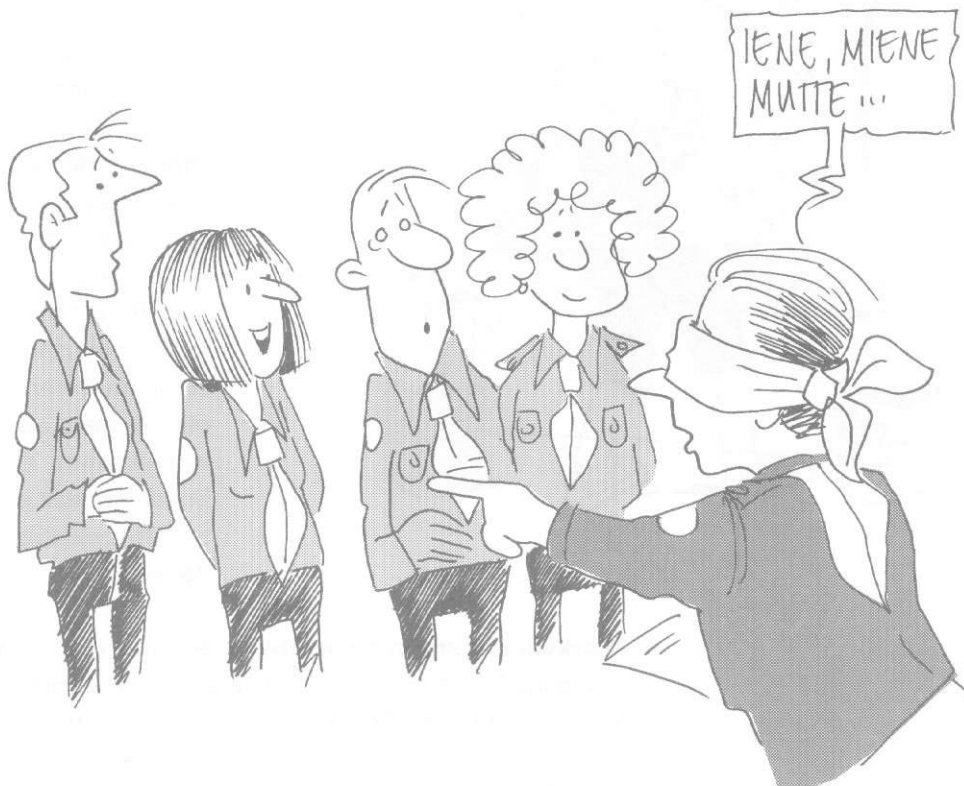
- **Werkvoorwaarden en positieve reclame:** Scouting heeft de mogelijkheid een aantal werkvoorwaarden te bieden, die ervoor zorgen dat het aantrekkelijk wordt om bij Scouting vrijwilligerswerk te gaan doen (gezelligheid, samenwerkingsverband met andere medewerkers, afwisselend werk, mogelijkheden je te ontwikkelen door het volgen van trainingen, doorgroeimogelijkheden, onkostenvergoeding). Ook positieve reclame kan ertoe bijdragen dat mensen van buiten Scouting graag bij Scouting willen komen werken. Scouting blijkt voor haar leden heel wat te bieden te hebben: een leuke sfeer, sociale contacten, zinvolle vrijetijdsbesteding, een ideologie (individuele ontwikkeling van mensen stimuleren en bijdrage leveren aan de samenleving), goedkoop, verbetering van arbeidskansen en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden.

2.3.2 SELECTIE

Stelling: 'Het mag niet zo zijn dat alleen mensen binnen kunnen komen, die bij voorbaat reeds aan alle functie-eisen voldoen. Het is belangrijk dat Scouting mensen mogelijkheden biedt zich te ontplooien door middel van opleiding en begeleiding.'

voorspellen

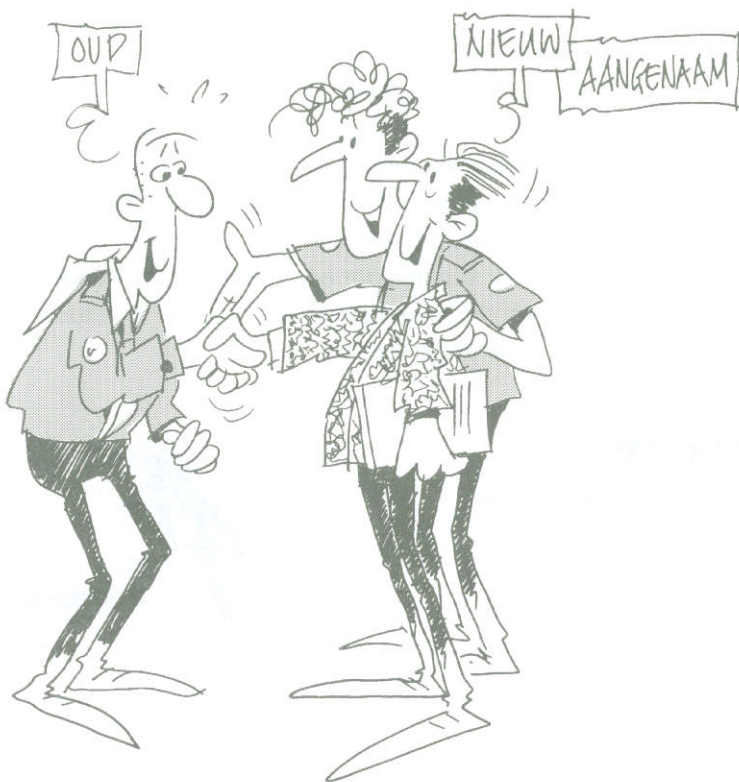
De kernactiviteit in de selectiefase is het voorspellen van het toekomstige (werk)gedrag van de kandidaten, met als doel een geschikte persoon te kiezen. Het is zaak om de onzekerheid bij het voorspellen zo laag mogelijk te laten zijn. Er bestaan verschillende selectiemiddelen die kunnen worden gebruikt om informatie te verkrijgen over het toekomstige werkgedrag. Alvorens echter een selectiemiddel wordt gekozen moet duidelijk zijn welke eisen worden gesteld aan het toekomstige werkgedrag.



selectiemiddelen

Het aantal selectiemiddelen is zeer groot. De meest gangbare voor Scouting zijn:

- Briefselectie;
- Intakegesprek;
- Introductie- of oriëntatieperiode: aan het eind van deze periode kan bekeken worden of beide partijen (medewerker en Scouting) met elkaar door willen gaan;
- Referentie: bij derden inwinnen van informatie over personen.



wederzijdse aanpassing

worden om een wederzijdse aanpassing van medewerker en Scouting te bevorderen. Introductie vormt eigenlijk een onderdeel van het gehele proces van kennismaking en inwerken van de nieuwe medewerker.

Belangrijk is dat introductie niet als een eenmalige activiteit wordt gezien, maar als een proces van een paar weken of zelfs maanden. Hierbij is van belang dat eerst de noodzakelijke informatie wordt verstrekt, en daarna de overige informatie.

Het is belangrijk dat de medewerkersbegeleider (of een mentor) actief betrokken is bij de uitvoering van de introductie. Immers, de medewerkersbegeleider

is er verantwoordelijk voor dat de introductie plaatsvindt en goed verloopt. Bovendien is ook de betrokkenheid van het bestuur en andere medewerkers bij de introductie een 'must'.

Checklist introductie van medewerkers

- Voorstellen aan teamgenoten, collega's;
- Uitleg geven over:
 - taak;
 - de structuur van de organisatie;
 - activiteiten die met de functie samenhangen;
 - informatiebronnen waarover beschikt kan worden;
 - hoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden verdeeld zijn;
 - bij wie men met problemen terecht kan;
 - welke waarden en normen binnen de organisatie gelden;
 - hoe men met elkaar omgaat;
 - hoe besluiten worden genomen;
 - faciliteiten, zoals onkostenvergoeding, opleidingsmogelijkheden e.d.

Natuurlijk hoeft de keuze niet beperkt te blijven tot één selectiemiddel maar is een mix van middelen mogelijk.

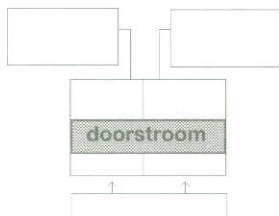
Er wordt bij Scouting weinig gebruik gemaakt van selectiemiddelen. De oorzaak kan liggen in het feit dat veel bestuurders het moeilijk vinden om eisen te stellen aan (nieuwe) medewerkers, laat staan ze daar ook nog eens op af te rekenen. 'Het is al zo moeilijk om aan vrijwilligers te komen. Dat wordt nog moeilijker als je eisen gaat stellen. Je mag blij zijn dat je iemand krijgt.' Het zou goed zijn als er een discussie op gang zou komen over 'Welke eisen mag je stellen aan medewerkers?'

2.3.3 INTRODUCTIE

De laatste stap bij de instroom van medewerkers is de introductie. Deze omvat alle activiteiten die ondernomen

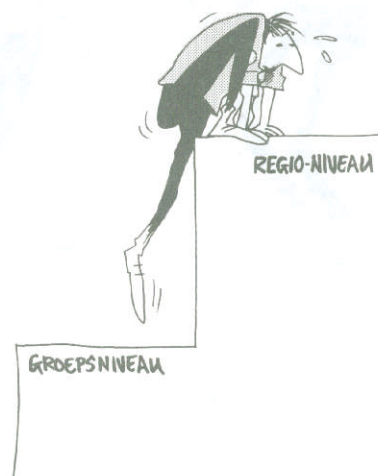
Er gebeurt veel op het gebied van introductie bij Scouting. In sommige gevallen zelfs op formele wijze. Denk bijvoorbeeld aan: Direct leidinggevenden op groepsniveau en trainers op regioniveau. In andere gevallen, zoals bij de meeste bestuursleden, geschiedt de introductie op informele wijze. Dit betekent dat er niet een bepaald introductieprogramma bestaat en op papier is gezet. Het gebeurt ook wel eens dat er helemaal geen introductie plaatsvindt; dikwijls is dit het geval bij nieuwe bestuurders. Dit valt te betreuren, want het ontbreken van een introductie kan er de oorzaak van zijn dat een nieuwe medewerker snel weer vertrekt. Introductie zorgt ervoor dat de nieuwe medewerker zich thuisvoelt en goed en snel ingewerkt raakt in zijn functie.

2.4 DOORSTROOM



Stelling: 'Het ontbreekt binnen Scouting aan een algemeen doorstromingsbeleid van vrijwilligers. Dat is jammer, want als iemand met kwaliteiten en mogelijkheden 'uitgegroeid' is, gaat deze persoon vaak weg bij de vereniging!'

Stelling: 'Doorstroming is belangrijk. Mensen zijn namelijk vaak op zoek naar iets nieuws. Zo houden ze er lol in.'



Nadat de fase van instroom is afgesloten, moet de voortgang van de medewerkers door Scouting zo goed mogelijk worden begeleid. Dit houdt enerzijds in, dat hun volle talent (competentie) ten behoeve van Scouting wordt ontwikkeld en anderzijds dat hun behoefte aan een andere functie of nieuwe taken worden bevredigd. Medewerkersinstrumenten die in deze fase (doorstroom) een belangrijke rol spelen, zijn voortgangsgesprekken, loopbaanontwikkeling en training.

2.4.1 VOORTGANGSGESPREK

Een voortgangsgesprek is erop gericht waarderende uitspraken te doen over het gedrag en/of de resultaten van de medewerker. Het is bovendien een instrument dat Scouting en de medewerker de kans geeft om op een directie manier verwachtingen aan elkaar duidelijk te maken. Zo vormt het voortgangsgesprek zowel voor Scouting, als ook voor de medewerker, een belangrijk instrument. De doeleinden van het voortgangsgesprek zijn:

**doeleinden
voortgangsgesprek**

- Het bevorderen van het functioneren in de werksituatie (verbeteren van werkresultaten en motivatie);
- Beslissingen kunnen nemen op het terrein van medewerkersbegeleiding (onder andere opleidingen);
- Het bepalen van de toekomstmogelijkheden.



invoering

Bij de invoering van voortgangsgesprekken zijn de volgende punten belangrijk:

- Er moet voor worden gezorgd dat de gesprekspunten waaruit het voortgangsgesprek bestaat door de medewerkers worden herkend en geaccepteerd;
- De gespreksonderwerpen hebben te maken met de werksituatie: samenwerking, irritaties, goed lopende zaken en afspraken;
- De gesprekspunten dienen te maken te hebben met het daadwerkelijke gedrag en de prestaties van de medewerker en niet met zijn karakter;
- Alle punten, zowel de positieve als de negatieve, van het functioneren dienen besproken te worden. Niet alleen het functioneren van de medewerker staat hier centraal, maar ook het functioneren van de organisatie;
- Uit het oogpunt van zorgvuldigheid dient men ook tussentijds aan te geven hoe de voortgang van de medewerker gaat. Hierdoor wordt voorkomen dat men zich alleen door recente gebeurtenissen laat leiden. Het beeld wordt hierdoor ook completer en men zorgt ervoor dat de medewerker niet verrast wordt tijdens het voortgangsgesprek ('Ik wist eigenlijk helemaal niet dat ik het zo goed deed');
- De afspraken naar aanleiding van een voortgangsgesprek dienen vastgelegd te worden. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan het privacy-element: er moeten maatregelen genomen worden ten aanzien van geheimhouding van gegevens;
- Een voortgangsgesprek dient regelmatig plaats te vinden (minstens één maal per jaar) op initiatief van de medewerkersbegeleider;
- Ook de medewerker moet een voortgangsgesprek aan kunnen vragen;
- De medewerker moet de kans krijgen zich op het gesprek voor te bereiden, bijvoorbeeld door een agenda te geven;
- De medewerker moet de gelegenheid krijgen eigen punten op de agenda te zetten.

formeel**informeel****wie?**

Stelling: 'De essentie van een voortgangsgesprek moet gelijkwaardigheid zijn. Ook een medewerker moet zo'n gesprek aan kunnen vragen.'

Een voortgangsgesprek zoals hiervoor beschreven is, komt nogal formeel of professioneel over. Dan kan je doen, als je dat nodig vindt. Maar het hoeft niet per se. Je kunt ook heel informeel met een medewerker een gesprek houden. Niet onder het motto: 'Wij gaan een voortgangsgesprek houden!', maar meer van: 'Hoe gaat het ermee?' Belangrijk blijft dat je goed voorbereid op zo'n gesprek, en dat gemaakte afspraken vastgelegd worden.

Wie houdt dit gesprek? Er zijn verschillende mogelijkheden. Het gesprek kan bijvoorbeeld gehouden worden door de medewerkersbegeleider, de voorzitter of een ander bestuurslid. Wie het doet maakt eigenlijk niet veel uit. Belangrijk is wel dat degene die het gesprek houdt, verantwoordelijk is voor de uitvoering van de voortgangsgesprekken.

Checklist voortgangsgesprek

- *Wat zijn de sterke en minder sterke kanten van de medewerker?*
 - *over welk resultaat/werk van de afgelopen periode ben je tevreden?*
 - *waar ben je minder tevreden over?*
 - *welke punten ter verbetering heb je voor jezelf?*
- *Wat zijn de sterke en minder sterke kanten van de organisatie?*
 - *welke punten ter verbetering heb je voor de organisatie?*
 - *welke punten ter verbetering heb je voor het bestuur en de medewerkersbegeleider?*
- *Welke factoren beïnvloeden de prestaties positief of negatief?*
- *Hoe is de samenwerking met collega's?*
- *Welke kennis en vaardigheden wil de medewerker uitbreiden/vergroten?*
- *Hoe ziet de medewerker de eigen ontwikkeling? Ambieert de medewerker andere taken/functionies?*
- *Welke afspraken kunnen er gemaakt worden om het functioneren van de medewerker te verbeteren?*

Tijdens de Jamboree is gebruik gemaakt van voortgangsgesprekken. Men heeft dit gebruik als positief ervaren. In navolging hiervan is men ook op het landelijk niveau gestart met het houden van voortgangsgesprekken. Informatie hierover is op te vragen bij de unit Medewerkersbeheer.

Op andere niveaus dan het landelijk niveau wordt weinig tot geen gebruik gemaakt van voortgangsgesprekken. Dit komt voornamelijk omdat men niet goed op de hoogte is van wat het precies inhoudt, en wat het belang er van is. Dit kan weerstand tegen de invoering van voortgangsgesprekken tot gevolg hebben.

2.4.2 LOOPBAANONTWIKKELING (LOOPBAANBELEID)

Om medewerkers zo optimaal mogelijk te laten functioneren is het voeren van een gericht loopbaanbeleid noodzakelijk. Dit leidt uiteindelijk tot een situatie waarbij gemakkelijker medewerkers te vinden zijn, die bovendien langer zullen blijven.

optimaal functioneren



Stelling: 'Per jaar zien we ongeveer éénderde deel van ons bestand van leidinggevenden wisselen. Het kost veel energie om de plaatsen weer op te vullen.'

Stelling: 'De Explorers zijn dé potentiële toekomstige leidinggevenden. Het is belangrijk dat deze jongeren doorstromen om het probleem van te weinig vrijwilligers en te veel dubbelfuncties op te lossen.'

**uitgangspunt:
de medewerker**

Loopbaanbeleid betekent letterlijk: de plannen met betrekking tot de loopbaan van de medewerkers. Deze plannen kunnen worden uitgewerkt met als uitgangspunt de medewerker zelf. In dat geval worden de behoeften en talenten van de medewerkers geïnventariseerd op een planmatige en systematische manier, zodanig dat deze naar een individueel loopbaanplan kunnen worden vertaald. Vanuit Scouting worden dan regelmatig voortgangsgesprekken gevoerd over de wensen van de medewerker en zijn talenten. Op grond daarvan wordt een loopbaanpad uitgestippeld, dat de functies/taken aangeeft die de medewerker zou willen en kunnen vervullen.

**uitgangspunt:
de organisatie**

Een loopbaanplan kan ook worden opgezet met als vertrekpunt de behoeften van de organisatie. Scouting heeft bepaalde functies die moeten worden bezet. Vaak zijn dit functies die een specifieke deskundigheid vragen die niet gemakkelijk te verkrijgen is. Dit betekent dat Scouting zelf de medewerkers moet opleiden voor deze functies. Hiertoe moet Scouting een pad aangeven op welke manier medewerkers naar functies kunnen toegroeien, welke ervaring er nodig is, en welke opleidingen de medewerker zal moeten volgen.

Beide invalshoeken, de wensen van de medewerkers evenals de wensen van Scouting, behoren tot de elementen die in loopbaanbeleid aan de orde moeten komen. Tenslotte resulteren deze individuele wensen en de loopbaanpaden van Scouting in een afstemming van beide elementen, en dit noemen we loopbaanplanning.

De onderdelen van het loopbaanbeleid

In het loopbaanbeleid kunnen we vier verschillende onderdelen onderscheiden:

- A. Inventariseren van de gegevens (behoeften en talenten) van de medewerker;
- B. Plannen van de loopbaanpaden;
- C. Afstemmen van de individuele wensen en capaciteiten op de mogelijkheden van Scouting;
- D. Begeleiden van het individuele loopbaanplan (onder andere door middel van training).

A. Inventarisatie van de gegevens van de medewerker

De inventarisatie van de gegevens van de medewerker kan gemakkelijk gedaan worden door middel van voortgangsgesprekken. Uit het gesprek moet dan naar voren komen wat de behoefte van de medewerker is, welke belangstelling de medewerker heeft, waar de talenten van de medewerker liggen en hoe hij functioneert. Het is belangrijk dat je voorzichtig met de gegevens van de medewerker omgaat. Er dienen maatregelen genomen te worden om te voorkomen dat gegevens in 'verkeerde handen' terecht komen.

B. Planning van de loopbaanpaden

Scouting zal de verschillende loopbaanpaden moeten aangeven en daarvoor plannen ontwikkelen. Om dit goed te doen, heeft Scouting verschillende gegevens nodig.

- Een toekomstig overzicht van functies, waarin Scouting aangeeft welke functies (kwalitatief en kwantitatief) over een bepaalde periode moeten worden bezet. Dit overzicht vormt de basis voor een aantal plannen, waaronder het bezettings-, wervings- en opleidingsplan;
- Een huidig overzicht van de bezetting van functies;
- De verschillen tussen de gewenste bezetting en de aanwezige bezetting: dit vormt de basis voor een wervingsplan;
- De verschillende functies die er zijn binnen Scouting, en de trajecten waarlangs een medewerker van functie kan veranderen. Op deze manier kan de medewerker zich steeds verder ontwikkelen en Scouting kan op deze manier over goed ontwikkelde medewerkers beschikken;

- Aangegeven moet worden welke hulpmiddelen nodig zijn om dit te realiseren. Vaak zal de medewerker trainingen mogen/moeten doorlopen om de functie met succes te kunnen vervullen.

C. Afstemming van de individuele wensen en talenten op de mogelijkheden van Scouting

Met betrekking tot de afstemming zijn er drie mogelijkheden:

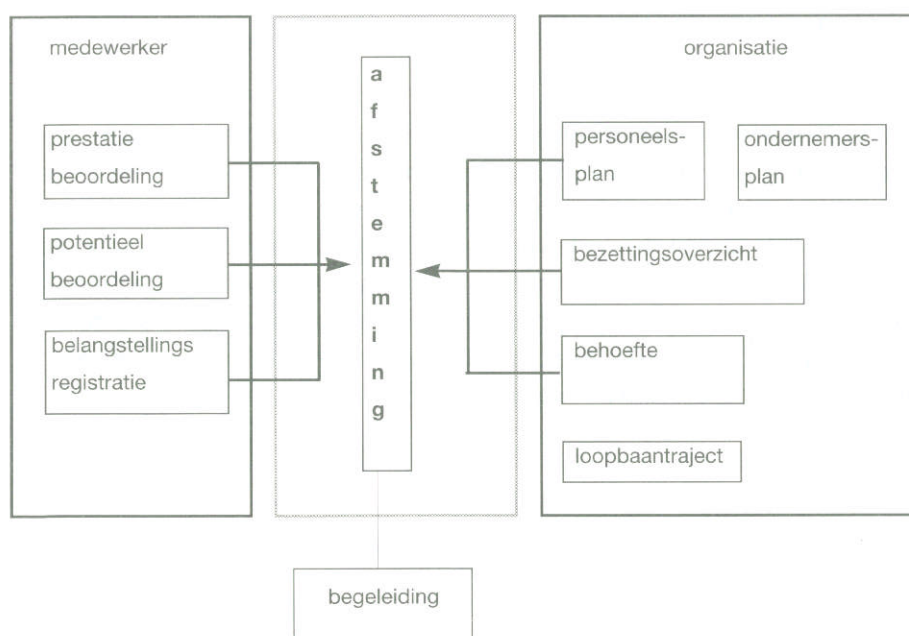
1. Indien Scouting een loopbaanplan opzet vanuit de behoeften van de medewerker, dan zal deze naar een andere functie overstappen, als de medewerker daar aan toe is en ervoor is opgeleid;
2. Indien Scouting een loopbaanplan opzet vanuit de organisatie bekeken, dan zal er gewerkt worden met de vacatures die zich voordoen. De medewerker kan alleen dan veranderen van functie als zich een vacature voordoet;
3. Indien Scouting een loopbaanplan opzet met de bedoeling zowel de belangen van de organisatie als die van de medewerker te dienen, dan zal er een voortdurende afstemming moeten plaatsvinden tussen beide belangen. Het is belangrijk dat er eerst een keuze gemaakt wordt uit deze drie mogelijkheden.

D. Begeleiding van het individuele loopbaanplan

De medewerker zal vanuit Scouting ondersteuning moeten krijgen om de nieuwe functie naar behoren te vervullen. Dit kan gebeuren door:

- Het aanbieden van trainingen, waarbij de medewerker wordt ondersteund in zijn nieuwe werkzaamheden;
- Het regelen van begeleiding in de beginperiode door regelmatig terugkerende voortgangsgesprekken;

figuur 2: Loopbaanmodel



- De toewijzing van een mentor of een ervaren medewerker, die als vraagbaak kan dienen. Ook moeten er vooraf afspraken worden gemaakt voor het geval dat de medewerker in de nieuwe functie niet voldoet of indien het werk niet bevalt.

Hieronder is loopbaanbeleid schematisch weergegeven in een model

voorwaarden

Om een loopbaanbeleid met succes te laten verlopen, moet een aantal voorwaarden vervuld zijn, te weten:

- Medewerkers moeten bereid zijn initiatieven te nemen en mee te werken aan het loopbaansysteem. De initiatieven van medewerkers dienen door het bestuur serieus genomen te worden;
- Het bestuur moet tijd, geld en energie willen investeren in het loopbaanbeleid;
- Gegevens van de medewerkers moeten zorgvuldig zijn geregistreerd. Bij de gegevens behoren ook de behoeften, de belangstelling, de talenten (mogelijkheden) en het functioneren van de medewerkers;
- Het medewerkersbeleid moet doorstroming van eigen medewerkers mogelijk maken;
- Goede communicatie en afspraken tussen, en ook binnen, alle niveaus.

Stelling: 'Voor een goed loopbaanbeleid is een zo breed mogelijk contact met andere niveaus essentieel. Contact zorgt ervoor dat de drempel om door te stromen lager wordt.'

Stelling: 'Het grootste knelpunt voor doorstroming is de rivaliteit tussen groepen en regio's. Er heerst concurrentie tussen deze twee niveaus als het gaat om mensen te krijgen voor vacatures. Bovendien is men bang medewerkers aan elkaar te verliezen. Naast rivaliteit tussen deze niveaus is er soms ook sprake van rivaliteit binnen de niveaus (zoals tussen groepen onderling of zelfs binnen spelteams).'

Stelling: 'Een functie zou maximaal drie tot vier jaar door dezelfde persoon vervuld mogen worden.'

Manieren waarop loopbaanbeleid kan worden gerealiseerd

Loopbaanplanning kan op verschillende manieren worden ingevuld, in horizontale richting, in verticale richting en in diagonale richting.

Horizontaal

Indien de medewerker niet van niveau wil veranderen, of als er zich geen vacature voordoet op een ander niveau, en de medewerker toch van functie wil veranderen, kan er gedacht worden aan verandering van functie op hetzelfde niveau. Hierbij verandert de medewerker van functie zonder dat deze moeilijker of zwaarder wordt. Wel stelt deze andere functie andere eisen aan de medewerker. Er bestaat ook de mogelijkheid om de huidige functie uit te breiden met nieuwe taken, zonder dat men van baan verandert. In dat geval kan de medewerker zich verder ontwikkelen in dezelfde functie.

Voorbeelden:

- Van Beverleider naar Scoutsleider;
- Van algemeen groepsbestuurslid naar groepsbegeleider.

horizontaal

verticaal

Verticaal

Zolang de medewerker zijn talenten nog verder wil ontwikkelen, denkt men voornamelijk vooruit en is de volgende stap: doorgroeien. Daarnaast is het mogelijk 'af te bouwen' naar een functie op een 'lager' niveau.

Voorbeelden doorgroeien:

- Van speltakleiding naar regioteam;
- Van groepsbegeleider naar regiobegeleider.

diagonaal

Diagonaal

Het is ook mogelijk dat de medewerker niet alleen van functiegebied ('horizontaal') of van niveau ('verticaal') verandert, maar tegelijkertijd. Diagonaal dus. Bijvoorbeeld van groepsvoorzitter naar regiotrainer.

Meerdere functies

Het komt geregeld voor dat een medewerker de oude functie niet inruilt voor een nieuwe functie, maar de nieuwe functie toevoegt aan de oude. De toevoeging kan zowel horizontaal (groepsvoorzitter + groepsbegeleider), verticaal (groepsbegeleider + regiobestuur lid), als diagonaal zijn (groepsvoorzitter + regiotrainer).

gevaar

Aan het vervullen van meerdere functies door één persoon zit echter een gevaar verbonden: de kwaliteit van het functioneren kan in het geding komen. Ten eerste omdat men actief is met meerdere 'petten' op. Hierdoor kan belangenverstrengeling optreden of onduidelijkheid ontstaan over welke rol men nu inneemt. Ten tweede blijkt het lastig om voortdurend voor beide (of meerdere) functie honderd procent inzet te geven. De praktijk wijst uit dat het regelmatig voorkomt dat een extra functie ten koste gaat van de functie die men al had.

Loopbaanplanning in fasen

Loopbaanplanning kan opgedeeld worden in zes fasen:

1. Intake: De medewerker dient op de hoogte te zijn van het bestaande loopbaanbeleid. Hij kan dan te kennen geven in het loopbaansysteem opgenomen te willen worden. Hij meldt zich dan bij de medewerkersbegeleider. Deze kan ook een actievere houding aannemen: niet afwachten totdat de medewerker te kennen geeft te willen doorstromen, maar zelf het initiatief nemen en hen aansporen om door te stromen. Je kiest hiervoor als je van mening bent dat loopbaanplanning aan de orde gesteld moet worden. Tijdens de intake komt algemene informatie aan de orde omtrent de mogelijkheden, beperkingen en eisen (zoals verplichte trainingen) die aan de medewerker gesteld worden. Eventueel kan deze al aangeven welke functie hij ambieert. Maar het kan ook zijn dat dit pas tijdens het voortgangsgesprek ter sprake komt;

2. Voortgangsgesprek: In een voortgangsgesprek is er gelegenheid de behoeften en talenten van de medewerker te inventariseren. Tevens kan zijn functioneren besproken worden;
Het is belangrijk antwoord te krijgen op de volgende vragen: Wat voor functie ambieert de medewerker? Wat kan de medewerker (opleiding, ervaring, talenten)? Hoe heeft de medewerker gefunctioneerd?
3. Mogelijkheden bekijken: De medewerkersbegeleider bekijkt of er mogelijkheden zijn om de medewerker door te laten stromen naar een nieuwe functie. Zo niet, wellicht dat er dan mogelijkheden gecreëerd kunnen worden. Belangrijk hierbij is dat er overleg is tussen de medewerkersbegeleiders van de diverse niveaus;
4. De medewerker start met zijn nieuwe functie;
5. Training: Een nieuwe functie betekent dat er nieuwe eisen aan de medewerker gesteld zullen worden. In het geval dat de medewerker volledig voldoet aan de eisen, is training niet nodig. Als dit niet het geval is, kan je ervoor kiezen de nieuwe medewerker in te werken of te trainen. Als je voor het laatste kiest, kan je dat doen voordat de medewerker doorstroomt naar een nieuwe functie, of nadat de hij al doorgestroomd is;
6. Evaluatie: In een voortgangsgesprek met de medewerker wordt nagegaan of de kennismaking met de nieuwe functie bevredigend is. Ook wordt bekeken hoe hij heeft gefunctioneerd. Op basis hiervan zal duidelijk worden of hij definitief zal doorstromen naar de nieuwe functie.

Binnen Scouting kan er nauwelijks gesproken worden van loopbaanontwikkeling of loopbaanbeleid. Het komt wel eens voor dat iemand van functie verandert, maar meestal alleen op initiatief van de medewerker zelf. De organisatie voert namelijk meestal geen beleid ten aanzien van de loopbaan van de medewerkers. Soms gebeurt dat wel: in bijlage 1 staat een beschrijving van het loopbaanmodel voor (toekomstige) cursusstafleden. Dit dient als voorbeeld hoe loopbaanplanning (loopbaanontwikkeling, loopbaanbeleid) concreet gestalte kan krijgen binnen Scouting.

investeren

2.4.3 TRAINING

Het trainen van medewerkers is bij uitstek een middel om een ongewenst verschil tussen aanwezige en gewenste kennis, vaardigheden of houdingen op te heffen. Training is een vorm van investeren in de medewerker in de verwachting dat het rendement zal opleveren. Het trainen van medewerkers binnen Scouting is geen doel op zich. Er zijn namelijk ook andere manieren om een verschil op te heffen, bijvoorbeeld werving en selectie (van nieuwe medewerkers), ontslag en doorstroming van medewerkers.

Als men serieus met trainingen wil omgaan, roept dat een aantal vragen op:

1. Is er een noodzaak tot trainen?
2. Wie moet er getraind worden? (doelgroep)
3. Wat moet er geleerd worden? (leerdoelen)
4. Hoe moet er onderwezen worden? (didactiek)
5. Hoe moeten de trainingen georganiseerd worden?

Trainingsbeleid

Trainingsbeleid is het geheel van uitspraken over de doelstelling, inrichting en werking van trainingen binnen de Scouting.



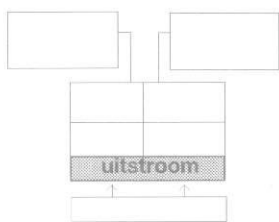
Hierbij is het belangrijk antwoord te geven op de volgende vragen:

- 1 Welke plaats neemt het trainingssysteem in binnen Scouting?
- 2 Op welke wijze worden de kwalificatie-eisen geformuleerd?
- 3 Wie is verantwoordelijk voor:
 - het vaststellen van de trainingsnoodzaak?
 - het formuleren van leerdoelen?
 - het vaststellen van toetsingscriteria?
 - het meten van het opleidingseffect?
 - het ontwerpen van cursusinhouden?
 - de onderwijskundige vormgeving?
 - de selectie van trainers, instructeurs, praktijkbegeleiders en mentoren?
 - het uitvoeren en evalueren van trainingen?
4. Op welke wijze wordt de kwaliteit van de trainers bewaakt en verhoogd?
5. Op welke wijze wordt het trainingssysteem bestuurd?
6. Wanneer komen medewerkers in aanmerking voor een training?
7. Welke trainingsmogelijkheden en -faciliteiten biedt Scouting aan de individuele medewerker?

Als voorbeeld van hoe een opleidingsmodel er uit kan zien, worden er in bijlage 1 twee opleidingsmodellen getoond.

2.5 UITSTROOM

Uitstroombeleid houdt zich niet uitsluitend bezig met het begeleiden van de uitstroom van medewerkers, maar ook met het ontwikkelen van maatregelen ter voorkoming van bovenmatige uitstroom. Binnen Scouting heeft men veel met bovenmatige uitstroom te maken. Vaak probeert men dit probleem op te lossen door nieuwe medewerkers te werven. Beter is het wat meer aandacht te besteden aan het behoud van je medewerkers. Als medewerkers behouden blijven, heb je minder nieuwe medewerkers nodig en hoef je minder energie te steken in de werving. Hoe je maatregelen kunt ontwikkelen ter voorkoming van bovenmatige uitstroom staat hieronder beschreven.



behoud van medewerkers

In grote lijnen zijn er drie manieren waarop een medewerker Scouting verlaat, namelijk:

- Vrijwillig;
- Wegens ziekte of overlijden;
- Onvrijwillig (niet door ziekte).

Als medewerkers Scouting vrijwillig verlaten, hebben zij daar vaak een reden voor. Voor Scouting is het van belang om van alle medewerkers die Scouting op eigen beweging verlaten de reden(en) hiervoor te vernemen. Hiertoe kan een exit-interview gehouden worden met de vertrekkende medewerker. Door het in kaart brengen van de redenen van vertrek kan zich na verloop van tijd een patroon aftekenen dat aanleiding geeft tot het nemen van actie; bijvoor-

beeld het bijstellen van bepaalde aspecten van het medewerkersbeleid. Bovendien kan een goed gehouden exit-interview ertoe leiden dat de medewerker behouden blijft voor Scouting en ergens anders wordt geplaatst.

Exit-interview

Stelling: 'Er wordt te weinig aandacht besteed aan medewerkers die vertrekken: weg is weg!'

Een medewerker vertrekt bij Scouting. Ongeacht de reden van het vertrek (ontslag, vrijwillig vertrek of doorgroei) is het houden van een exit-interview waardevol voor zowel Scouting (het bestuur of de medewerkersbegeleider) als voor de medewerker. Voor Scouting om informatie te krijgen, en voor de medewerker om voor zijn vertrek zijn hart te kunnen luchten en waardering te krijgen voor de geleverde bijdrage.



Voorwaarden voor een succesvol gebruik van het exit-interview:

- De meest geschikte persoon in de organisatie voor het afnemen van een exit-interview is een neutraal iemand die het vertrouwen van zowel het bestuur als van de medewerkers heeft (de medewerkersbegeleider dus);
- Een goede omgeving om een exit-interview te houden is een omgeving waar ongestoord een gesprek kan worden gevoerd;
- Zorg voor een gedegen voorbereiding op het interview. Pas als de vertrekkende medewerker merkt dat er oprechte belangstelling voor hem wordt getoond, is hij bereid waardevolle antwoorden te geven. Maak eerst een praatje met hem. Tijdens dit inleidende gesprek moet de reden en het verloop van het interview duidelijk gemaakt worden. Benadruk dat informatie vertrouwelijk wordt behandeld als de medewerker hierom vraagt;
- Het gaat bij een exit-interview om het vergaren van informatie; een discussie is niet gewenst. De medewerker vertelt zijn verhaal. Leg de medewerker geen antwoorden in de mond; stel de vragen zo neutraal mogelijk;
- Als men een beeld wil verkrijgen, omtrent het functioneren, de wijze van samenwerken, sfeer, fricties, de zwakke maar ook de sterke kanten van de groep, de regio of het land, dan is het van belang de informatie uit meerdere exit-interviews met elkaar te vergelijken. Het gebruik van een vast formulier is daarbij een effectief hulpmiddel. Een voorbeeld van zo'n formulier staat in bijlage 2.

Een exit-interview zoals hiervoor beschreven komt nogal formeel of professioneel over. Je kunt het ook 'professioneel' uitvoeren als je dat nodig vindt. Maar dat hoeft niet per se. Je kunt ook heel informeel met een vertrekkende medewerker een gesprek aanknopen. Belangrijk blijft dat je je goed voorbereid op het gesprek en dat alle essentiële zaken aan bod komen. Voorts is het aan te bevelen de kern van het gesprek vast te leggen (bijvoorbeeld via een formulier).

LITERATUURLIJST

Boeken en artikelen:

- Aken, T. (van), *Leerboek sociaal beleid*.
- Baas, W. (de), *Operationeel personeelsmanagement*.
- Belcius, R.A.J.M en G. Smeele, HRM Thema Cahiers nr. 8: *Praktijkgerichte werving en selectie*.
- Bomers, G.B.J., *De lerende organisatie*.
- Hoogstad, J., *Beoordelen en beoordelingssystemen*.
- Jong, G.R.A. (de), HRM Thema Cahiers nr. 19: *Personeelsstrategie op maat*.
- Kessels, J.W.M. en C.A. Smit, *Opleidingen in arbeidsorganisaties*.
- Manders, F. en D. Vloeberghs, *Leerboek strategisch personeelsbeleid*.
- Meijs, L. en C. Westerlaken, *Vrijwilligersorganisaties en HRM*.
- Mensink, J.C.M., *Dynamiek in Human Resource Management*.
- Noomen, J.L., *Integraal personeelsmanagement: een praktijkgerichte leer-route*.
- Roe, R.A., *Beoordeling en beoordelingsgesprek*.

Scouting Nederland uitgaven:

- Handboek medewerkers Landelijk Bureau
- Rapport On the Move Too
- Rapport Besturen in Scouting Nederland
- Rapport Maatwerk, Scouting Noord-Brabant
- Raamplan Opleiding en Begeleiding
- Statuten en Huishoudelijk Reglement
- Vademecum
- Op weg in Scouting: een introductie voor nieuwe leiders en leidsters
- Handboek Leden- en Kaderwerving

NUTTIGE ADRESSEN EN TELEFOONNUMMERS

- Landelijk Bureau Scouting Nederland
Larikslaan 5
3830 AE Leusden
033-4960911
- Infocentrum Scouting Nederland
Larikslaan 5
3830 AE Leusden
033-4960260
- unit Medewerkersbeheer Landelijk Bureau
Larikslaan 5
3830 AE Leusden
033-4960235
- Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (NOV)
Plompetorengracht 15a
3500 GW Utrecht
030-2319844
- Stichting VrijwilligersManagement (sVM)
Plompetorengracht 19
3501 AB Utrecht
030-2333937

Hier kan men terecht voor projectontwikkeling, opleiding en training van vrijwilligers en professionals, en voor organisatie-adviezen. Voor leden van NOV handelt sVM een speciaal gereduceerd tarief.

EEN LOOPBAANMODEL

Hier als voorbeeld het loopbaanmodel voor (toekomstige) cursusstafleden.

Fase 1: Wervingsfase

Doel: het op systematische wijze aantrekken van de juiste man/vrouw voor de juiste functie.

Fase 2: Introductiefase

Doel: kandidaten kennis laten maken met het toekomstige werkterrein en hen de benodigde basiskennis en -vaardigheden op laten doen.

Fase 3: Trainingsfase

Doel: een cursusstaf lid kan zelfstandig een training voorbereiden, uitvoeren en evalueren.

Fase 4: Verdiepingsfase

Doel: de cursusstafleden zijn in staat binnen de gekozen differentiatie, zelfstandig trainingen op te zetten, uit te voeren en te evalueren.

Fase 5: Differentiatiefase

Doel:

- Het ontplooiën van activiteiten die noodzakelijk zijn voor het in stand houden en ontwikkelen van het loopbaan- en opleidingsplan;
- Daarbij differentiatiemogelijkheden te bieden aan zeer ervaren cursusstafleden, uitgaande van hun specifieke deskundigheden, om op die manier hun kennis en ervaring te laten terugvloeiën in de eigen organisatie.

Specifieke kenmerken van dit loopbaanmodel zijn: het principe van specialisatie en differentiatie (fasering) waardoor het mogelijk wordt ten aanzien van het takenpakket meer aan te sluiten bij de individuele kwaliteiten van cursusstafleden en het principe van werken met eindtermen (hoe eindtermen worden ingevuld, is wel ter beoordeling van de gebruiker, evenals de uiteindelijke vorm ervan).

OPLEIDINGSMODELLEN

Uit het loopbaanmodel kunnen twee opleidingsmodellen afgeleid worden.

OPLEIDINGSMODEL 1

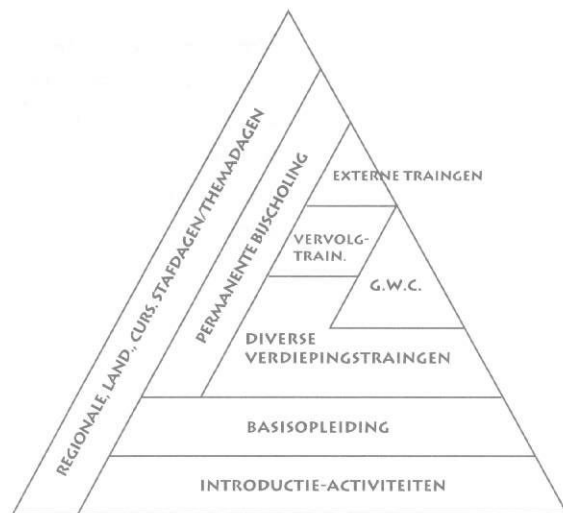
44

	fase 1	fase 2	fase 3	fase 4	fase 5
HOOFDACCENT	INFO-UITWISSELING	BASISOPLEIDING	PRAKTIJK TOEPASSING EN BEGELEIDING	VERDIEPING EN UITBREIDING KENNIS EN VAARDIGHEDEN	OVERDRACHT KENNIS EN VAARDIGHEDEN
GLOBALE INHOUD	<ul style="list-style-type: none"> - info vanuit de kandidaat - info vanuit de organisatie 	<ul style="list-style-type: none"> - presentatie-technieken - didactische werkvormen - programma - observator - commissie tweegesprek - groepsgesprekken - groeiproces 	<ul style="list-style-type: none"> - begeleiding van groepsproces - verdieping - basisvaardigheden - mediagebruik 	<ul style="list-style-type: none"> - inhoudelijke verdieping - mediagebruik - schriftelijk materiaal ontwikkelen - rol gastdocent 	<ul style="list-style-type: none"> - invulling al naar gelang gekozen richting
BELANGRIJKE RANDVOORWAARDEN	<ul style="list-style-type: none"> - taken - arbeidsvoorwaarden - informatie 	<ul style="list-style-type: none"> - mentor - opleidingsaanbod - werk - informatie 	<ul style="list-style-type: none"> - verdiepings-training - begeleiding - methodiekenbank 	<ul style="list-style-type: none"> - heterogene secties - overleg - werk 	<ul style="list-style-type: none"> - gedifferentieerde werkzaamheden - bereidheid beroepskracht

OPLEIDINGSMODEL 2

Nevenstaande piramide geeft de onderlinge samenhang weer tussen de verschillende (mogelijke) opleidingsmomenten voor cursusstafleden. In de optiek van het Landelijk Opleidings Team zijn er opleidingsmomenten die na elkaar gevolgd dienen te worden: 'lees' de piramide van onder naar boven.

Daarnaast zijn er opleidingsmomenten die gelijktijdig met andere kunnen voorkomen. Deze zijn weergegeven langs de linkerpoot van de piramide. Het driehoekje van de Gilwell-cursus(G.W.C.) kan schuiven, afhankelijk van de belangstelling en het ontwikkelingsstadium van het betreffende (aspirant-)cursusstaflid.



Het Landelijk Opleidings Team heeft met deze piramide geen uitspraak willen doen over het verplichte of facultatieve karakter van de verschillende opleidingsmomenten, alleen over hun eventuele samenhang. Er wordt wel vanuit gegaan dat, naarmate men hoger komt in de piramide, er (vergelijk de ontwikkelingen in het loopbaanmodel) minder vrijwilligers zullen zijn, die gebruik zullen maken van genoemde opleidingen.

VOORBEELDFORMULIER EXIT-INTERVIEW

Naam medewerker: _____ Functie: _____

Groep/regio: _____ Leeftijd: _____

Aantal jaren werkzaam: _____

MENING OVER HUIDIG WERK

OPMERKINGEN

- 1. Werkzaamheden _____
- 2. Bevoegdheden _____
(verantwoordelijkheden, mate van zelfstandigheid, enz.)
- 3. Voorwaarden m.b.t. het werk _____
(vergoedingen, verzekering, contract, werktijden, aantal inzetbare dagdelen, begeleiding enz.)
- 4. Werkomstandigheden (sfeer) _____
- 5. Doorgroeimogelijkheden _____
- 6. Teamleden _____
(met elkaar overweg kunnen, collegialiteit enz.)
- 7. Relatie met bestuur _____
- 8. Sfeer _____
- 9. _____

REDEN VAN VERTREK

OPMERKINGEN

- 1. Negatieve mening huidige werk _____
- 2. Verbeteringen _____
- 3. Persoonlijke omstandigheden _____
(gezondheid, woonomstandigheden enz.)
- 4. _____

GEGEVENS NIEUW(E) WERK(ZAAMHEDEN)

Organisatie: _____

Functie: _____

Afgenomen door: _____ d.d.: _____

Functie: _____

MAATWERK VOOR BESTUURDERS BINNEN SCOUTING

Scouting Nederland houdt de deskundigheid van haar (bestuurs)kader op peil via een trainingstraject met de naam '**Maatwerk**'. 'Maatwerk' staat voor trainingen die **concreet, continu** en **dichtbij** zijn.

Kaderleden wordt in het maatwerkplan gevraagd, jaarlijks te kijken waar behoefte is aan (bij)scholing en rondom welk onderwerp. De groepsbegeleider is verantwoordelijk voor het opstellen van zo'n plan. Het **Stafprofiel** is daarbij een hulpmiddel voor de groepsbegeleider om een sterkte/zwakte-analyse te maken rond besturen, programma en training. Het Stafprofiel is verkrijgbaar bij het Infocentrum (tel: 033-4960260).

Het Stafprofiel is een hulpmiddel om op speelse wijze de kwaliteiten en prioriteiten in je groep te meten. Dit inzicht kan leiden tot eigen actie, maar ook tot hulp, advies of ... trainingen. Om vraag en aanbod voor trainingen 'op maat' te kunnen afstemmen, inventariseert de regio jaarlijks op het groepsbegeleidersoverleg de behoefte aan trainingen in relatie tot het spel- en bestuurswerk.

De **trainingsroute** voor bestuurders binnen Scouting bestaat uit een introductie-, een basis-, en een vervolperiode.

In de **introductieperiode** kunnen nieuwe bestuurders de module Introductie volgen. Deze is bedoeld voor bestuurders die niet bekend zijn met Scouting Nederland.

Van bestuursleden wordt verwacht, dat zij in hun eerste jaar - tijdens de zogeheten **basisperiode** - deelnemen aan een training Besturen, Begeleiden of Organiseren (van grote activiteiten). Afhankelijk van de taak of functie die je hebt, kan je uit één van deze trainingen kiezen.

Tijdens de **vervolperiode** krijgen bestuurders jaarlijks een groot aantal vervoltrainingen aangeboden uit het modulenaanbod voor bestuurders. Deze vervoltrainingen zijn een uitstekende verdieping voor alle bestuurders en zijn nauw afgestemd op de brochurereeks Bestuurswerk binnen Scouting. Op de omslag van deze brochure vind je een overzicht van deze reeks. De brochures zijn te bestellen bij het Infocentrum.

De meeste trainingen voor bestuurders worden door de regio's gegeven. Raadpleeg de cursusplanner van je regio of bel met het Infocentrum.

Mochten er binnen Scouting Nederland op een bepaald moment rondom een onderwerp geen trainingen worden gegeven, dan kun je contact opnemen met het Nederlandse Organisatie voor Vrijwilligerswerk in Utrecht (tel: 030-2319844). Dit centrum houdt bij welke trainingen er in Nederland worden gegeven voor het bevorderen van de deskundigheid van vrijwilligers.

... een organisatie met
... die tijd is.

... is een belangrijke
... van de organisatie.
... te maken.
... het centrum het 200.

... in de groep te maken.
... van de organisatie.
... het groepsoverzicht.

... een basis, en een ver-

... Deze is bedoeld voor

... een
... van de

... van de organisatie.
... van de organisatie.
... van de organisatie.

... van de organisatie van

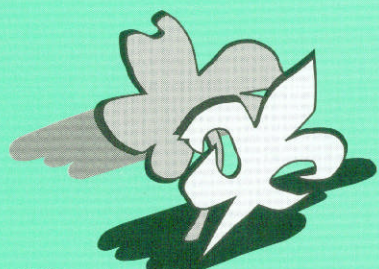
... van de organisatie.
... van de organisatie.
... van de organisatie.



De modulenreeks Bestuurswerk binnen Scouting bestaat vooralsnog uit 23 brochures. Deze zijn bedoeld voor bestuurders op groeps- en regioniveau maar ook voor Direct Leidinggevenden (DLG's) die bij Scouting meer doen dan het (bege)leiden van jeugdleden. De tien modulen die voor DLG's het meest interessant zijn, hebben een stempel en zijn als pakket verkrijgbaar. De brochures bieden je concrete kennis en praktische informatie om je functie(s) bij Scouting goed en met veel plezier te kunnen uitvoeren.

In deze modulenreeks zijn de volgende uitgaven verschenen:

- | | |
|--|---|
| 1. INTRODUCTIE | 13. MENTORBEGELEIDING |
| 2. BESTUREN | 14. COMMUNICATIE EN
GESPREKSTECHNIEKEN |
| 3. BEGELEIDEN | 15. MARKETING |
| 4. ORGANISEREN VAN
ACTIVITEITEN | 16. LEDEN- EN KADERWERVING |
| 5. EFFECTIEF VERGADEREN | 17. SPONSORING |
| 6. FINANCIËEL BELEID | 18. BEHEER EN ONDERHOUD |
| 7. SECRETARIAAT | 19. MEDEWERKERSBELEID |
| 8. PR EN VOORLICHTING | 20. BOUW EN VERBOUW |
| 9. MATERIAALBEHEER | 21. INTIMITEITEN |
| 10. WERK- EN BELEIDSPLAN | 22. AANSPRAKELIJKHEID EN
VERZEKERINGEN |
| 11. CONFLICTHANTERING | 23. FONDSENWERVING |
| 12. FINANCIËLE ADMINISTRATIE | |



Scouting

• Landelijk Bureau Scouting Nederland • Larikslaan 5 • 3833 AM Leusden
• Telefoon (033) 496 02 60