

Eindrapportage
Stichting A+O fonds Rijk

Loopbaanpaden voor
P&S medewerkers

Rapport

Henk Adam
Bas Lassing

Nieuwegein, juni 2006

Matchcare

Uitgave: Stichting A+O fonds Rijk
Auteurs: Henk Adam, Bas Lassing (Matchcare)

Copyright © Matchcare B.V. – Juni 2006

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever

INHOUDSOPGAVE

1	Samenvatting	4
2	Projectbeschrijving	7
2.1	Doelstelling	7
2.2	Gevolgde werkwijze.....	7
2.3	De collectieve analyse	7
2.4	De individuele analyse	7
2.5	Werken met loopbaanpaden	8
2.6	Verantwoording van de opzet.....	8
3	Collectieve analyse	9
3.1	Over de populatie	9
3.1.1	Leeftijd	10
3.1.2	Geslacht	10
3.2	Match op benodigde competenties en verrichtte werkzaamheden	10
3.3	De interne arbeidsmarkt	12
3.4	Referentieberoepen afgezet tegen de externe arbeidsmarkt.....	12
4	Individuele analyse.....	17
4.1	Inleiding	17
4.2	Typering van de P&S medewerkers	17
5	Loopbaanpaden.....	19
5.1	Loopbaanpad voor P&S medewerkers	19
5.2	Commerciële Arbeidsbemiddeling	21
5.3	Klantenservice.....	22
6	Conclusies en aanbevelingen	25
6.1	Algemene ontwikkelingen.....	25
6.2	Conclusies en aanbevelingen voor rijksbrede mobiliteit	26
6.3	Aanbevelingen voor de onderzochte populatie.....	27
	Bijlage 1 Beroepen	29
	Bijlage 2 Domeinen en categorieën	33
	Bijlage 3 Beroepsbeschrijvingen.....	34
	Bijlage 4 Werkactiviteiten analyse referentieberoepen	37
	Bijlage 5 Competentie analyse referentieberoepen	45
	Bijlage 6 Beknopte omschrijving referentie beroepen.....	50
	Bijlage 7 Vacatures per referentie beroep 2005 per provincie.....	57
	Bijlage 9 Uitslagen testgedeelte.....	60
	Bijlage 10 top 20 beroepen vanuit de individuele analyse	65

1 SAMENVATTING

Het bevorderen van arbeidsmobiliteit is één van de speerpunten in het beleid van het A+O fonds Rijk. In dit kader heeft zij Matchcare gevraagd de loopbaanpaden van P&S medewerkers in kaart te brengen. Voorliggend rapport is de schriftelijke weergave van dit door Matchcare uitgevoerde onderzoek.

Doelstelling van het onderzoek is het in kaart brengen van mogelijke loopbaanpaden voor P&S medewerkers. Zowel in de collectieve als in de individuele analyse is hierbij gekeken naar loopbaanpaden die liggen buiten het geëigende verticale loopbaanpad.

Dat de keuze bij de pilot juist op P&S-medewerkers is gevallen, heeft alles te maken met de voorgenomen oprichting van P-Direkt, het Shared Service Center HRM voor Personeelsregistratie en Salarisadministratie. Voor het Rijk is het belangrijk te weten in hoeverre de huidige P&S-medewerkers kunnen worden opgeschaald naar de werkzaamheden die in P-Direkt worden verricht, en welke mogelijke (andere) loopbaanpaden er voor de huidige P&S-medewerkers zijn. Bij aanvang van de pilot zijn bij de verschillende ministeries circa 1500 medewerkers werkzaam op het gebied van personeels- en salarisadministratie, terwijl bij P-Direkt maximaal 440 arbeidsplaatsen beschikbaar zijn. De ministeries van Verkeer en Waterstaat, Justitie en VROM waren aanvankelijk bereid te participeren in een pilot, waarin verkend wordt welke doorstroommogelijkheden er bestaan voor P&S-medewerkers op mbo-niveau. Dit is de omvangrijkste groep die te maken krijgen met de gevolgen van de invoering van P-Direkt.

De uitvoering van de pilot is sterk beïnvloed door de ontwikkelingen rondom P-Direkt. Ten tijde van de start van de pilot was 1 januari 2006 als startdatum voor P-Direkt voorzien. Eind 2004 bleek deze datum niet haalbaar; er was meer tijd nodig om tot een ontwerp voor de ICT-infrastructuur te komen. Hierdoor werd de start uitgesteld tot 1 januari 2007. Vervolgens werd in het voorjaar van 2005 bekend dat de plaatsingsprocedure voor de betrokken P&S-medewerkers niet voor september 2005 begon. Dit hield voor de pilot in dat met name het ministerie van Justitie onzeker was over deelname aan de pilot. Begin september 2005 leek het erop dat de drie ministeries zouden participeren in de eerste fase. Vervolgens kwam half oktober 2005 het bericht dat de samenwerking met het bedrijf dat het automatiseringsdeel van P-Direkt voor zijn rekening zou nemen, was beëindigd. Het voornemen is nog steeds P-Direkt te realiseren, maar langs een andere weg en in een geleidelijk tempo.

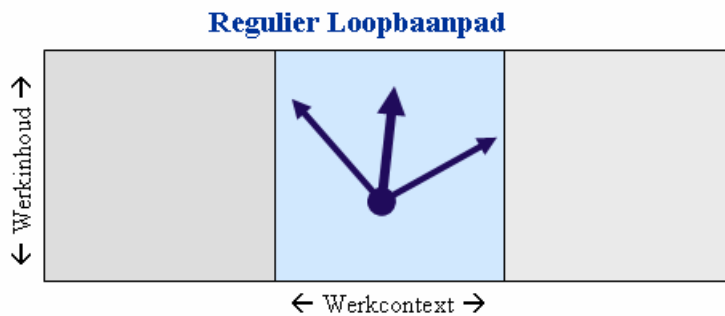
Voor de pilot had dat de volgende consequenties. Het ministerie van Justitie besloot vooralsnog te blijven werken met het eigen salarisadministratiesysteem. Justitie is daarom uit de pilot gestapt. Het ministerie van V&W heeft alleen aan de collectieve fase meegedaan. Het ministerie van VROM heeft aan beide fases deelgenomen.

In de eerste fase - de collectieve analyse – zijn van 140 medewerkers de gegevens opgevraagd en geanalyseerd. Op basis van hun competenties en vaardigheden zijn zij ingedeeld in een drietal normberoepen te weten: senior medewerker personeelszaken, medewerker personeelsbeheer en administratief personeelsmedewerker. Binnen het Matchcare-beroepencontentmodel is daarna voor deze drie normberoepen geanalyseerd welke andersoortige en veel voorkomende beroepen hier sterk op lijken in termen van benodigde competenties en verrichtte werkzaamheden. Het geeft een eerste inzicht in de mogelijke ontwikkelingsrichting van de P&S-medewerkers en hun mogelijkheden op de interne en externe arbeidsmarkt.

In de tweede fase - de individuele analyse - ligt de nadruk op individuele wensen en mogelijkheden van mensen. De P&S-medewerkers hebben online een drietal tests ingevuld, op basis waarvan hun individuele werkvoorkeuren en hun geschiktheid voor specifieke beroepen is vastgesteld. De individuele testresultaten zijn vervolgens in een persoonlijk gesprek toegelicht door medewerkers van organisatie-adviesbureau Leeuwendaal. De P&S-medewerkers kregen dientengevolge een beter beeld van hun individuele loopbaanmogelijkheden.

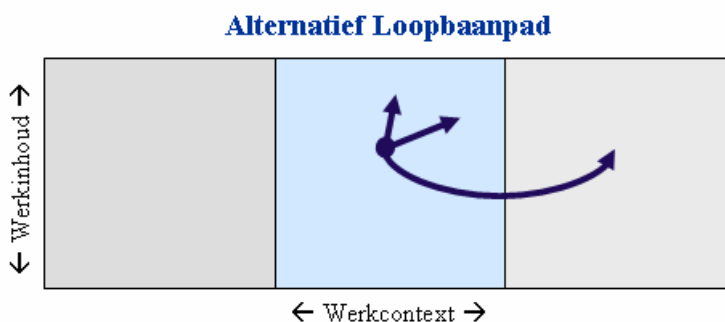
Uit de loopbaantest is gebleken dat de P&S-medewerker een voorkeur heeft voor sociale en conventionele werkomgevingen. De belangrijkste motivatie voor het kiezen van een beroep of nieuwe werkomgeving is de balans tussen werk en privé (*persoonlijke levensstijl*), contact met anderen (*dienstverlening en service*) en vakinhoudelijke specialisatie (*technisch functioneel*).

De resultaten uit de collectieve analyse in combinatie met de uitkomsten van de individuele analyse geven een goede indruk van de beroepen die anders dan het huidige beroep nog meer passend kunnen zijn voor de P&S-medewerkers. Voor de verschillende normberoepen zijn naast het geëigende loopbaanpad ook alternatieve loopbaanpaden buiten de huidige werkcontext beschreven.



Met het geëigende loopbaanpad bedoelen wij van **administratief personeelsmedewerker** naar **medewerker personeelsbeheer** naar **senior medewerker personeelszaken**. Een loopbaanpad binnen de eigen werkcontext kan zowel verticaal (hiërarchisch) als horizontaal (specialisatie).

Indien medewerkers kiezen voor een alternatieve loopbaan, betekent dit vaak dat een medewerker eerst een stap terug moet doen vanwege het ontbreken van vakinhoudelijke kennis, maar vandaar uit weer kan verder groeien naar het huidige niveau.



Het resultaat van het onderzoek – de beschrijving van de loopbaanpaden - geeft een analyse van de weg waarlangs de P&S-medewerkers de afstand tussen het huidige beroep en het mogelijke nieuwe beroep kunnen overbruggen. Het biedt handvatten voor de personeelsinstrumenten die het

Rijk op elk punt van het loopbaanpad kan inzetten, en de inspanning die de individuele medewerker zich moet getroosten teneinde het nieuwe beroep op een juiste manier te kunnen uitoefenen.

Voor de P&S-medewerkers bevinden zich alternatieve loopbaanpaden in de richtingen Commerciële arbeidsbemiddeling en Klantenservice.

2 PROJECTBESCHRIJVING

2.1 Doelstelling

Het doel van de pilot doorstroom P&S-medewerkers is tweeledig:

1. De participerende ministeries een beter inzicht geven in de mogelijke arbeidsmobiliteit van een specifieke groep van P&S-medewerkers. Daarom biedt het fonds de deelnemende ministeries aan voor deze groep medewerkers loopbaanpaden in kaart te brengen, zowel collectief als individueel. Dit resultaat draagt bij aan de door- en uitstroom van medewerkers binnen en buiten de huidige organisatie.
2. Het A+O fonds Rijk een beter inzicht geven op het gebied van mobiliteit tussen mbo-beroepen. De in de pilot opgedane expertise wordt beschikbaar gesteld aan de gehele sector Rijk.

2.2 Gevolgde werkwijze

De pilot is in twee fases opgedeeld te weten:

1. een collectieve analyse;
2. een individuele analyse.

Bovenstaande analyses leiden tot een voorstel voor loopbaanpaden.

Bij de analyses is gebruik gemaakt van het Matchcare-beroepencontent model zonder rekening te houden met de organisatorische context. Op deze wijze ontstaat er een beroepsbeschrijving die organisatie-,branche- en sectoroverstijgend te gebruiken is. Om te zorgen voor volledige beroepsbeschrijvingen maakt het DaVinci- beroepenmodel van Matchcare gebruik van een aantal beroepsstandaarden die verwerkt worden (O*NET,CBS,B&O).

2.3 De collectieve analyse

Voor de collectieve analyse zijn 140 medewerkers ingedeeld in een drietal *normberoepen* te weten senior medewerker personeelszaken (mbo+/hbo niveau), medewerker personeelsbeheer (mbo-niveau) en administratief personeelsmedewerker (mbo-niveau).

Voor elk van de drie normberoepen is vervolgens gematcht op aanverwante beroepen, de zogenaamde *referentieberoepen*. Hiervoor is gebruik gemaakt van de Mobiliteitsbank voor de interne vacatures bij het Rijk en de DaVinci Vacaturebank van Matchcare voor de externe vacatures.

Aangezien de onderzochte doelgroep een zeer homogene groep is, heeft Matchcare ervoor gekozen de doelgroep te toetsen op werkvoorkeuren en werkactiviteiten die in de referentieberoepen uit de collectieve analyse naar voren kwamen. Door deze aanpak wordt er gericht gekeken naar passendheid op de best passende beroepen.

2.4 De individuele analyse

In de individuele fase hebben 15 medewerkers van VROM op basis van vrijwilligheid een online loopbaantest uitgevoerd. De testresultaten uit de individuele fase zijn in een persoonlijk gesprek

toegelicht. Eenieder kreeg zodoende een loopbaanadvies, samen met relevante informatie over openstaande vacatures en een prioriteitsstelling op basis van zijn of haar kansen op de arbeidsmarkt.

2.5 Werken met loopbaanpaden

Na de analyse zijn de uitkomsten uit de collectieve fase en de individuele fase met elkaar in verband gebracht, teneinde de ontwikkelingsmogelijkheden van de P&S medewerkers beter te kunnen duiden en realistische loopbaanpaden te kunnen schetsen.

De huidige werkzaamheden en de daarvoor benodigde competenties zijn per normberoep afgezet tegen die binnen het referentieberoep. Gecombineerd met de individuele voorkeuren en vaardigheden van mensen en het werkelijke voorkomen van vacatures voor het referentieberoep, zijn in hoofdstuk 5 Loopbaanpaden per normberoep een aantal mogelijke loopbaanpaden geschetst. Sommige referentieberoepen liggen dichtbij het huidige normberoep, zodat de afstand tussen beide beroepen in een relatief korte tijd en met relatief weinig inspanning overbrugd kan worden.

In andere gevallen is er in termen van benodigde vaardigheden en kennis een grotere afstand tussen het huidige en het mogelijk nieuwe beroep. De inspanning die de organisatie en de individuele medewerker zich moeten getroosten, is dan groter. De analyse van de loopbaanpaden geeft een goede indruk van de stappen die gezet moeten worden en de opleidingsbehoefte.

2.6 Verantwoording van de opzet

De methodiek van de Matchcare bestandsanalyse is het combineren van de arbeidsmarkt- en medewerkergegevens met als doel om reële (doorstroom)doelstellingen voor de medewerkers te formuleren. De mogelijkheden en competenties van medewerkers zijn gekoppeld aan concrete mogelijkheden op de arbeidsmarkt.

3 COLLECTIEVE ANALYSE

Voor de collectieve analyse van 140 P&S medewerkers zijn geanonimiseerde gegevens aangeleverd en op een uniforme wijze digitaal vastgelegd.

Dit hoofdstuk staat allereerst stil bij de samenstelling van de groep van 140 medewerkers in termen van sexe, aantal jaren werkervaring bij de huidige werkgever, werk- en denkniveau enzovoort. Hieruit blijkt onder andere dat veel van de P&S-medewerkers al geruime tijd hun huidige beroep uitoefenen, en dat de doorstroom naar andere functies op basis daarvan klein lijkt.

Kijkend naar de 140 P&S- medewerkers, hun werk- en denkniveau, de door hen uitgevoerde werkzaamheden, hun functiebeschrijvingen en de voor hun functies benodigde competenties kan worden geconcludeerd dat hun beroepen zijn terug te voeren naar een drietal normberoepen, te weten: senior medewerker personeelszaken, medewerker personeelszaken en administratief personeelsmedewerker.

Op basis van het Matchcare beroepencontentmodel is daarna gekeken naar beroepen die qua werk- en denkniveau en qua uitgevoerde werkzaamheden en benodigde competenties sterk overeenkomen met de genoemde drie normberoepen. Uit de analyse blijkt dat er voor de P&S-medewerkers een aantal duidelijke beroepsalternatieven (referentieberoepen) zijn, soms heel dicht tegen het eigen (norm-)beroep aan en een andere keer iets verder verwijderd van het huidige beroep.

In de optiek van Matchcare is het alleen gerechtvaardigd om van referentieberoepen te spreken als er voor dit referentieberoep voldoende vacatures zijn. Alleen dan biedt een referentieberoep de P&S-medewerker voldoende toekomstperspectief.

Wat betreft het voorkomen van vacatures is gebruik gemaakt van een tweetal bronnen te weten de Mobiliteitsbank voor de interne vacatures bij het Rijk en de DaVinci Vacaturebank van Matchcare voor de externe vacatures.

De *Mobiliteitsbank* maakt onderdeel uit van www.werkenbijhetrijk.nl. Op het moment van het tot stand komen van dit rapport waren er 463 actuele vacatures bij het Rijk volgens de Mobiliteitsbank.

De *DaVinci vacaturebank* bevat een groot deel van de op internet gepubliceerde vacatures in Nederland. Iedere in deze vacaturebank opgenomen vacature is gerubriceerd volgens een vaste standaard, met benodigde competenties en kenmerkende werkzaamheden volgens een gestandaardiseerd contentmodel. Op het moment van de analyse waren er ruim 26.000 openstaande vacatures in DaVinci. Om de kans op de externe arbeidsmarkt in te schatten is ook gekeken naar een referentiebestand van vacatures van de eerste helft van 2005. Dit referentiebestand bevat voor de eerste helft van 2005 ca. 200.000 vacatures.

3.1 Over de populatie

De groep onderzochte P&S-medewerkers bestaat voor bijna 85% uit vrouwen. Bijna alle mannen werken fulltime en van de vrouwen circa 50 %, zowel de helft van de vrouwen als de mannen zitten in salarisschaal 7.

3.1.1 Leeftijd

Tabel 1: gemiddelde leeftijd en het aantal dienstjaren

	Gemiddeld	Oudste/langste	Jongste/kortste
Leeftijd	41.9	60	25
Aantal dienstjaren	12.9	35	2

De gemiddelde leeftijd is met 42 hoog te noemen. Leeftijd gecombineerd met een gemiddeld aantal dienstjaren van 13 jaar, geeft aan dat er onvoldoende nieuwe instroom is van beginners op de arbeidsmarkt en dat de doorstroom aan de lage kant is.

3.1.2 Geslacht

Tabel 2: geslacht versus schaalindeling

Geslacht	Schaal						Totaal
	4	5	6	7	8	9	
Man	-	1	1	11	7	1	22
Vrouw	1	1	17	63	29	7	118
Totaal	1	2	18	74	36	8	140

Figuur 1: geslacht versus arbeidstijd (in uren)



3.2 Match op benodigde competenties en verrichtte werkzaamheden

Op basis van de overeenkomstige benodigde competenties, de verrichtte werkzaamheden, het benodigde werk- en denkniveau en de achterliggende functiebeschrijvingen zijn de beroepen van de P&S-medewerkers herleid tot de normberoepen senior medewerker personeelszaken, medewerker personeelszaken en administratief personeelsmedewerker.

Om te kijken wat de arbeidsmogelijkheden van de onderzochte populatie zijn, zijn vervolgens referentieberoepen benoemd op basis van overeenkomstige benodigde competenties en/of overeenkomstige werkzaamheden.

Daarbij zijn de volgende stappen gezet:

1. alle medewerkers zijn gematcht (competenties, werkactiviteiten en niveau) op de DaVinci-beroepenlijst;
2. voor iedere medewerker is vervolgens het best passende beroep geregistreerd;
3. van de uit stap 1 verkregen beroepen is bepaald om welk beroep het gaat;
4. vervolgens is gekeken naar beschikbare vacatures;
5. er is een optelling gemaakt van alle medewerker/beroep-koppelingen;
6. van ieder beroep is het aantal vermeldingen in de medewerker/beroep koppelingen vastgelegd;
7. in de volgende stap is aangegeven hoe vaak elk beroep ook in de vacaturebank voorkomt;
8. uiteindelijk is op basis van de uitkomsten van stap 6 en 7 bepaald of een beroep als 'referentieberoep' gaat dienen.

Bovendien moet een referentieberoep voldoen aan de beschikbaarheidscriteria, waarbij:

1. het beroep relatief vaak voorkomt in het matchresultaat;
2. het beroep relatief veel voorkomt in de gebruikte vacaturebank;

Matchcare heeft voor het bepalen van een referentieberoep gekeken naar de werkactiviteiten van een beroep en naar de competenties van een beroep, beide afgezet tegen het normberoep. Een verklaring van de analyse op werkactiviteiten treft u aan in bijlage 4. Een verklaring van de analyse op competenties treft u aan in bijlage 5. In de analyse op competenties wordt door middel van pijlen aangegeven of er een afwijking naar boven of beneden is ten opzichte van het normberoep.

De meest voorkomende beroepen (het eerste vereiste) uit het matchresultaat zijn weergegeven. Daarnaast is aangegeven hoe vaak het beroep in de vacaturebank voorkomt. Zowel het huidige aantal vacatures als de vacatures van de eerste helft 2005 zijn daarin meegenomen.

Een referentieberoep wil uiteraard niet zeggen dat een medewerker dat beroep direct kan uitoefenen. Het geeft een richting aan wat in de toekomst een mogelijke doorstroomfunctie kan zijn. Om- of bijscholing of ervaring opdoen in bijvoorbeeld leidinggeven kan een voorwaarde zijn. Bijlage 5 geeft aan welke afwijking in benodigde competenties bestaat tussen de huidige normfunctie en het nieuwe referentieberoep. Het geeft een indicatie van de gewenste ontwikkelingsrichting van medewerkers.

Daarbij moet vermeld worden dat de gegevens in deze tabellen gebaseerd zijn op het beroepencontentmodel van Matchcare. Individuele competenties van medewerkers zullen daarvan op punten afwijken. Zie in dit kader ook de individuele analyses.

Referentieberoepen voor de onderscheiden normberoepen

Voor de senior medewerker personeelszaken zijn op basis van werkactiviteiten en competenties de volgende alternatieve beroepsmogelijkheden de best passende:

- Hoofd personeelszaken
- Manager honorering en voorzieningen
- Personeelswerker
- Marktonderzoeksanalist
- Hoofd klantenservice

- Managementanalist
- Sollicitatiespecialist
- Hoofd administratie
- Hoofd opleiding en training

Voor de medewerker personeelszaken zijn op basis van werkactiviteiten en competenties de volgende alternatieve beroepsmogelijkheden de best passende:

- Medewerker personeelszaken
- Kantoorpersoneel algemeen
- Secretaresse
- Medewerker informatiebalie
- Beoordelaar en medewerker toekenning leningen
- Gemeentelijk ambtenaar

Voor de administratief personeelsmedewerker zijn op basis van werkactiviteiten en competenties de volgende alternatieve beroepsmogelijkheden de best passende:

- Secretaresse
- Medewerker boekhouding
- Medewerker informatiebalie
- Medewerker personeelszaken
- Administratief medewerker
- Medewerker orderafdeling
- Enquêteur

3.3 De interne arbeidsmarkt

De interne arbeidsmarkt (Rijksoverheid) telde op het moment van deze analyse 463 vacatures, beschreven in 378 beroepbenamingen. De meest voorkomende beroepen passend bij deze doelgroep zijn op dit moment:

- Beleidsmedewerker	26
- Administratief medewerker	18
- Human Resources Officer	11
- Secretaresse	11
- Managementassistent	5
- Hoofd Human Resources	3

3.4 Referentieberoepen afgezet tegen de externe arbeidsmarkt

In onderstaande tabellen worden telkens per normberoep de best passende referentieberoepen genoemd, eerst op basis van overeenkomstige werkactiviteiten en daarna voor hetzelfde normberoep voor de overeenkomstige competenties.

Voor **senior medewerker personeelszaken** zijn de referentieberoepen op basis van *werkactiviteiten*:

Referentieberoep	Actuele vacatures	Vacatures 1e half jaar 2005
Hoofden personeelszaken	105	652
Managers honorering en voorzieningen	1	4
Personeelsswerwers	253	1.396
Marktonderzoeks analisten	132	535
Milieuonderzoeker	9	24
Stedelijk en regionaal planners	5	24
Bedrijfsonderzoeks analisten	3	31
Hoofden klantenservice	82	352
Managementanalisten	236	1.090
Sollicitatiespecialisten	48	223
Hoofden administratie	143	743
Hoofden opleiding en training	2	6
Personeelsfunctionarissen	55	246
Onderwijsadministrateurs	4	41
Opleidings- en trainingsdeskundigen	57	234
Hoofden vervoer	9	40
Hoofd sociale dienst	1	19
Medewerker GMD	1	19
Tussenpersonen financiële diensten	213	1.095

Voor **senior medewerker personeelszaken** op basis van *competenties*

Referentieberoep	Actuele vacatures	Vacatures 1e half jaar 2005
Arbodeskundigen en – inspecteurs	1	6
Computersysteemanalysten	432	2.302
Managers honorering en voorzieningen	0	0
Hoofden klantenservice	82	352
Inspecteurs vergunningen	8	14
Sociaalmaatschappelijk medewerkers	41	112
Personeelsfunctionarissen	55	246
Personeelsswerwers	253	1.396
Persoonlijk financieel adviseurs	182	965
Reclasseringsambtenaren	3	3
Sollicitatiespecialisten	48	223
Hoofden administratie	143	743

In de bijlage treft u een uitgebreide beschrijving van de overlappende taken van de referentieberoepen ten opzichte van de normberoep.

Voor **medewerker personeelsbeheer** op basis van *werkactiviteiten*:

Referentieberoep	Actuele vacatures	Vacatures 1e half jaar 2005
Medewerkers personeelszaken	55	262
Kantoorpersoneel, algemeen	243	1.108
Secretaresses	360	1.925
Medisch secretaresses	5	31
Medewerkers informatiebalie	3	14
Gemeentelijk ambtenaren	4	28
Directiesecretaresses	178	922
Medewerkers orderafdeling	487	2.343
Medewerkers vergunningverlening	3	11
Enquêteurs	8	14
Medewerkers boekhouding	236	1.025
Verzekeringsexperts, -controleurs en -taxateurs	21	84
Aangiftedeskundigen	79	425
Logistiek medewerkers	65	210
Marktonderzoeksanalisten	132	535
Medewerkers klantenservice	308	1.147
Medewerkers toeristische informatie	2	5
Supervisors voor bedienend personeel	5	34

Voor **medewerker personeelsbeheer** op basis van *competenties*

Referentieberoep	Actuele vacatures	Vacatures 1e half jaar 2005
Baliemedewerkers verhuur	3	14
Baliemedewerkers hotel	7	7
Beoordelaars werkloosheidsuitkeringen	2	31
Bibliotheek medewerkers	1	4
Correspondentie medewerkers	0	6
Gemeentelijk ambtenaren	4	28
Kantoorpersoneel algemeen	228	1.108
Medewerkers boekhouding	236	1.025
Medewerkers facturering	53	73
Medewerker klachten en schikkingen	6	20
Medewerkers loonadministratie/urenregistratie	109	531
Medewerkers orderafdeling	487	2.343
Medewerkers personeelszaken	46	262
Medewerkers productie	397	1.876
Medewerkers reserveringen	10	75
Receptionisten	141	681

Voor **administratief personeelsmedewerker** op basis van *werkactiviteiten*

Referentieberoep	Vacatures 1 ^e	
	Actuele vacatures	half jaar 2005
Secretaresses	360	1.925
Medewerkers boekhouding	243	1.025
Medewerkers informatiebalie	149	681
Kasbedienden	17	91
Medewerkers facturering	53	73
Medewerkers personeelszaken	46	262
Medewerkers orderafdeling	487	2.343
Archiefbedienden	21	91
Enquêteurs	8	14
Inkoopmedewerkers	21	79
Telefonisten	15	59
Bibliotheekmedewerkers	1	4
Baliemedewerkers	3	14
Medewerkers klantenservice	308	1.147
Vorraadadministrateurs	18	78
Baliemedewerkers hotels	7	7
Data invoer medewerkers	36	93
Medewerkers reserveringen	10	75
Medewerkers verwerking verzekeringspolissen	44	175

Voor **administratief personeelsmedewerker** op basis van *competenties*

Referentieberoep	Vacatures 1 ^e	
	Actuele vacatures	half jaar 2005
Archiefbedienden	21	91
Baliemedewerkers verhuur	3	14
Bibliotheekmedewerkers	1	4
Demonstrateurs en promotiemedewerkers	11	55
Enquêteurs	8	14
Financieel- administratief medewerkers	236	1.025
Fondsenwervers goede doelen	3	7
Kantoorpersoneel algemeen	243	1.108
Kranten- en straatverkopers	5	14
Magazijnmedewerkers (verkoopvloer)	0	14
Medewerkers recreatievoorzieningen	2	20
Medewerkers callcenter	176	507
Medewerkers productie en planning	397	1.876
Persoonlijk financieel adviseurs	182	965
Postmedewerkers	4	17
Receptionisten	141	681
Supervisors administratieve ondersteuning	143	743
Supervisors van persoonlijke dienstverleners	10	67
Telefonische verkopers	172	531
Telefonisten	15	59
Verzekeringexperts	21	84

4 INDIVIDUELE ANALYSE

4.1 Inleiding

In de individuele fase hebben 15 P&S-medewerkers op basis van vrijwilligheid een online loopbaantest uitgevoerd. De test gaf de medewerkers op basis van werkinteresses, carrièreankers (zie bijlage 9) en werkactiviteiten een helder inzicht in de voor hen passende beroepen. Voor de beschrijving van passende loopbaanpaden werden additionele gegevens gevraagd, zoals de genoten opleiding en de werkervaring.

De individuele testresultaten werden daarna in een persoonlijk gesprek doorgesproken met een medewerker van organisatie-adviesbureau Leeuwendaal. Elke deelnemende P&S-medewerker kreeg op basis van de testresultaten een passend loopbaanadvies, samen met relevante informatie over openstaande vacatures en een prioriteitsstelling op basis van de eigen kansen op de arbeidsmarkt.

De gesprekken hebben zich met name gericht op het helpen van de medewerkers bij het vertalen van de testuitslagen naar het huidige beroep en wat een medewerker daar concreet mee kan doen.

In de gesprekken is meer uitleg gegeven over wat de alternatieve beroepen inhouden. Dat voor bepaalde beroepen certificering of aanvullende opleiding nodig was, werd als een belemmering ervaren. Alle medewerkers hebben toegang gekregen tot de beroepsbeschrijvingen en de actuele vacatures.

4.2 Typering van de P&S medewerkers

In de test zijn verschillende instrumenten ingezet waaronder de RIASOC-test van Holland voor voorkeuren voor werkactiviteiten en een instrument op basis van de carrièreankertheorie van Schein (voor een uitgebreide toelichting op beide instrumenten zie bijlage 8+9)

Sociaal en conventioneel

De P&S-medewerkers kenmerken zich door een voorkeur voor sociale beroepen, waarbij ze anderen kunnen helpen en waarbij vastgestelde procedures gevolgd worden. Ze houden ervan om mensen te stimuleren en zich verder te ontwikkelen, maar wel binnen structuur en regelmaat. Ze zijn betrokken, zorgzaam en geduldig en hebben oog voor detail. Deze mensen werken vrijwel altijd in groepsverband bij voorkeur in administratieve beroepen of in beroepen die veel kantoorwerkzaamheden vereisen. De P&S-medewerkers zijn vaak ordelijk, hebben overzicht en zijn precies. Ze vinden het prettig als duidelijk is wat er van ze verwacht wordt en aan wie ze verantwoording moeten afleggen. Ze zijn niet avontuurlijk ingesteld en laten leidinggeven liever aan anderen over. De onderzochte groep medewerkers zijn niet commercieel ingesteld en houden niet van risico's.

Intellectueel en realistisch

De P&S-medewerkers houden ervan dingen te bestuderen en te onderzoeken. De medewerkers zijn nieuwsgierig en kritisch. De ondersteunende medewerkers in de onderzochte groep hebben een voorkeur voor werk dat praktisch en nuttig is.

Balans, dienstverlenend en deskundigheid

De P&S-medewerkers zoeken naar een goede combinatie tussen werk en privé. Zij zijn flexibel en verwachten ook een flexibele en een begripvolle houding van de organisatie zodat ze werk, persoonlijk leven en gezin goed kunnen combineren. De medewerkers zoeken werk waarin zij de organisatie of het sociale beleid kunnen beïnvloeden. Een vervolgcarière zal bijvoorkeur in de non-profitsector zijn en zich liever niet afspelen in het bedrijfsleven. Promotie maken betekent voor hen ook geen hiërarchische vooruitgang naar een plaats in het management, maar eerder autonomie en vooruitgang binnen hun specifieke deskundigheidsgebied.

Om redenen van vertrouwelijkheid zijn in deze rapportage uiteraard geen individuele testresultaten weergegeven. Daarom is hiervoor volstaan met een generieke typering van de P&S-medewerkers, in de wetenschap dat er altijd uitzonderingen op de regel zijn. Op generiek niveau geven de besproken individuele loopbaanpaden een eerste inzicht in de mogelijke loopbaanpaden van de medewerkers.

5 LOOPBAANPADEN

Binnen de pilot wordt gesproken over loopbaanpaden. Een loopbaanpad is het geheel van activiteiten die iemand op eigen initiatief onderneemt om het bewegingskapitaal op peil te houden of te verruimen (Sturges, Guest & Mackenzie, 2000). Doordat de pilot een momentopname is, is deze definitie niet geheel voldoende en gebruiken wij de definitie: “Mogelijk alternatieve richtingen voor medewerkers”.

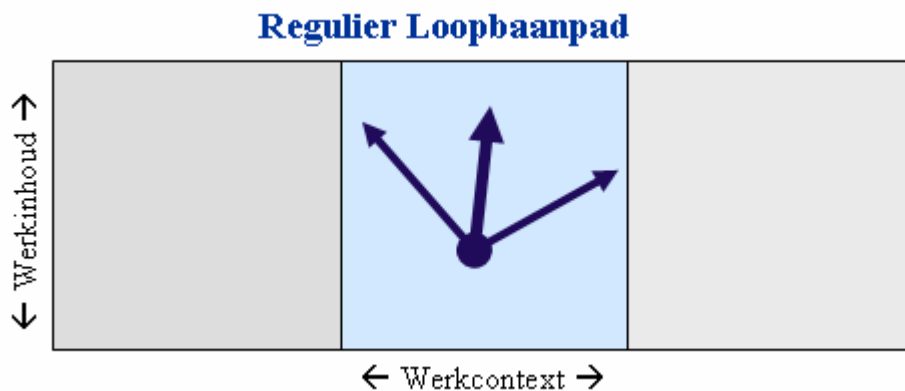
De DaVinci-methodiek van Matchcare is opgebouwd vanuit de visie dat de beroepsmogelijkheden van mensen op de arbeidsmarkt afhangen van drie elementen. Deze elementen zijn:

1. Sociale context
De omgeving van een persoon en de wijze waarop de maatschappij hiermee omgaat. Onderdelen van de sociale context zijn: leefvorm, het wel of niet hebben van kinderen, leeftijd, gezondheid, etc. Ook het handelen van de werkgever valt onder dit element.
2. Motivatie
Wat wil iemand. Het voelen, denken en handelen van mensen samengevat als motivatie.
3. Competenties (kennis en vaardigheden)
Het kunnen. De competenties kan je afhankelijk van iemands werk- en denkniveau trainen.

5.1 Loopbaanpad voor P&S medewerkers

Om de loopbaanpaden in beeld te brengen zijn de resultaten van de individuele analyses gecumuleerd. Dit levert een beeld van de groep medewerkers van waaruit verschillende uitspraken gedaan kunnen worden. Vanzelfsprekend zal deze analyse niet voor 100% op elk individu van toepassing zijn. Voor de groep P&S medewerkers geldt dat zij hoog scoren op sociaal, conventioneel en intellectueel gebied.

Het meest voor de handliggende loopbaanpad voor P&S-medewerkers is een vervolg in de huidige richting danwel richting de administratieve sector. Vanuit het onderzoek is gebleken dat deze medewerkers hier grote affiniteit mee hebben. Opvallend is dat een groeipad geen hiërarchische vooruitgang is naar een plaats in het management, maar eerder vooruitgang binnen hun specifieke deskundigheidsgebied, met andere woorden: steeds meer weten van steeds minder.



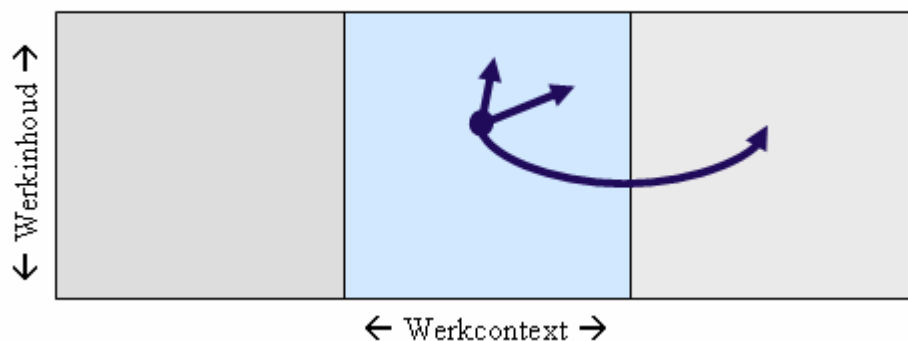
Het meest voor de handliggende loopbaanpad is:

Administratief personeelsmedewerker → Medewerker personeelsbeheer → Senior medewerker personeelszaken → P&O Adviseur

De P&S-medewerkers zien zichzelf vooral functioneren in een beroep met de focus op administratie en dienstverlening, beroepen waarbij ze anderen kunnen helpen en waarbij toch vastgestelde procedures gevolgd worden.

Indien medewerkers kiezen voor een alternatieve loopbaan, betekent dit vaak dat een medewerker eerst een stap terug moet doen vanwege het ontbreken van vakinhoudelijke kennis, maar vandaar uit weer kan verder groeien naar het huidige niveau.

Alternatief Loopbaanpad



Een deel van de onderzochte populatie ambieert een loopbaan die zich in meerdere mate ontwikkelt in een richting waarin commercie een belangrijke rol speelt. Dit is verrassend te noemen, omdat de onderzochte normberoepen, i.e. de nu uitgeoefende beroepen, deze elementen maar in een zeer beperkte mate in zich hebben. Als wij dit element combineren met de mogelijkheden van de P&S-medewerkers komen er een tweetal alternatieve loopbaanpaden naar voren die een optie zijn voor deze medewerkers.

Het eerste pad is in de richting van **Commerciële Arbeidsbemiddeling**. Vooral beroepen als intercedent en recruiters komen dan naar voren. Een groot deel van de werkzaamheden binnen deze beroepen kennen een overlap met het huidige (norm)beroep.

Het tweede verrassende loopbaanpad is **Klantenservice**. Hierbij geldt binnen de onderzochte populatie een voorkeur voor de beroepen hoofd Klantenservice en Customer Support Representative.

5.2 Commerciële Arbeidsbemiddeling

Gezien het competentieprofiel lijkt deze richting obligaats, maar wel interessant, zeker gezien de mogelijkheden van de onderzochte groep. Onder een intercedent verstaan wij iemand die zich bezighoudt met de dagelijkse gang van zaken rondom het uitzenden, werven & selecteren en detacheren van personeel. Een intercedent is de belangrijkste schakel tussen kandidaat en opdrachtgever. Voorkomende werkzaamheden:

- Intake van mogelijke kandidaten
- Inventariseren van vacatures, noteren van taken en eisen
- herkennen van en inspelen op marktkansen
- Matchen van kandidaten op openstaande vacatures
- Administratieve afhandeling van plaatsingen
- interne en externe netwerken opbouwen en voorzien van actuele informatie,

Loopbaanpad

Een voorbeeld van een loopbaanpad in commerciële arbeidsbemiddeling kan zijn:

P&S-medewerker → Intercedent → Recruiter → Recruitment Consultant → Management Consultant

Benodigde competenties

Voor dit loopbaanpad zal een aantal competenties moeten worden ontwikkeld die bij het huidige beroep niet generiek aanwezig hoeven te zijn. De noodzakelijke competenties op dit loopbaanpad zijn:

1. Commerciële vaardigheden, het signaleren en zakelijk afwegen van kansen in de markt
2. Initiatiefrijk en klantgericht
3. Sensitiviteit, rekening houdend met andermans wensen en gevoeligheden
4. Organiseervermogen, zorgdragen voor de juiste resources op het juiste moment
5. Stressbestendigheid, organisaties en kandidaten willen als eerste aandacht
6. Communicatieve vaardigheden, mondelinge en schriftelijke vaardigheden zijn essentieel.

Te ontwikkelen competenties

Als wij dit profiel afzetten tegen de onderzochte beroepen is er met name één competentie die ontbreekt. Dit betreft commerciële vaardigheden

Opleidingen

Er bestaat geen specifieke opleiding voor het beroep intercedent. Veel intercedenten hebben een achtergrond die weinig van doen heeft met het beroep zelf. Dat maakt het tot een toegankelijk en gewild beroep waar mensen met allerlei opleidingsachtergronden in kunnen rollen. Er is wel een aantal opleidingen te noemen dat goed aansluit bij dit beroep. Denk bijvoorbeeld aan:

Management, Economie & Recht (MER), Personeel en Arbeid en Commerciële Economie.

Daarnaast bestaan er verschillende (particuliere) opleidingen tot intercedent voor starters en doorgroeiers in de uitzendbranche.

Arbeidsmarkt

Werkgevers die momenteel zoeken naar medewerkers in deze richting zijn met name de grote uitzendbureaus (Randstad, Vedior) en diverse werving- en selectieorganisaties (Hays, YER), maar ook IT-bedrijven als LogicaCMG en Getronics die momenteel grootschalig personeel zoeken. Werkgevers zijn met name opzoek naar recruiters met een HBO werk- en denkniveau. De grootste groei binnen dit loopbaanpad vindt plaats in Flevoland, Utrecht en Groningen. In Drenthe blijft de

groei sterk achter bij de rest van het land. Er is specifiek een zeer grote vraag naar headhunters voor het aantrekken van personeel in het hogere segment.

De vraagzijde van de arbeidsmarkt ziet er als volgt uit:

<i>Functies</i>	<i>Trend¹</i>	<i>Rijk²</i>	<i>Privaat</i>
Intercedent	■■■	33	2.257
Recruiter	■■	48	2.453
Recruitment Consultant	■	12	78
Management Consultant	■■	94	375

5.3 Klantenservice

Een ander alternatief loopbaanpad is in de richting van klantenservice of, zoals het veelal in het bedrijfsleven genoemd wordt 'Customer Support'. Zowel op het gebied van werkactiviteiten als op het gebied van competenties is er veel overlap. Onder een medewerker klantenservice verstaan wij: Iemand die vragen van klanten beantwoordt over goederen, diensten, rekeningen en aanslagen, maar ook klachten ontvangt en zoekt naar oplossingen. Voorkomende werkzaamheden:

- verlenen van ondersteuning, zowel telefonisch, schriftelijk als per e-mail
- informeren van afdelingen binnen de organisatie
- bijbehorende administratie afhandelen.

Loopbaanpad

Een voorbeeld van een loopbaanpad in klantenservice kan zijn:

**P&S-medewerker → Medewerker Klantenservice → Medewerker klachten en schikkingen
→ Manager Klantenservice**

Benodigde competenties

Voor dit loopbaanpad moet een aantal competenties worden ontwikkeld die bij het huidige beroep niet generiek aanwezig hoeven te zijn. De noodzakelijke competenties op dit loopbaanpad zijn:

1. Analytisch denken, men moet in staat zijn hoofd- en bijzaken te onderscheiden.
2. Sensitiviteit, beschikken over voldoende mensenkennis. Bij klantenservice is vaak sprake van emoties.
3. Stressbestendigheid: men dient te kunnen omgaan met (veel)eisende klanten.
4. Goed om kunnen gaan met diversiteit: goed om kunnen gaan met heel verschillende mensen.
5. Communicatief, omgaan met diverse mensen in verschillende omstandigheden
6. Inlevingsvermogen. In principe kan over elk product, organisatie of ontwikkeling een vraag komen.
7. Taalvaardigheid, kennis van zowel het Nederlands als het Engels.

Te ontwikkelen competenties

Als wij dit profiel afzetten tegen de P&S Medewerkers zijn de overeenkomsten met name terug te herleiden naar het stuk dienstverlening en klantcontact. De P&S Medewerker is gewend om veel klantvragen in kaart te brengen en hierop reactie te geven. De mogelijk commerciële aspecten van

¹ **Legenda Trend:** – Gelijkblijvend, ■ Licht stijgend, ■■ Stijgend, ■■■ Sterk stijgend

² Aantallen vacatures in de onderzoeksperiode

dit beroep zijn geen kerncompetentie van de normfuncties en dienen derhalve mogelijk ontwikkeld te worden.

Opleidingen

Om als medewerker klantenservice te werken zijn er diverse opleidingen te volgen in de richting van klantgericht communiceren en conflicthantering. Daarnaast is inhoudelijke kennis van het te ondersteunen product of dienst noodzakelijk. De ROC's in Nederland bieden diverse opleidingen aan, zowel parttime als fulltime, die van nut kunnen zijn.

Arbeidsmarkt

Werkgevers die momenteel zoeken naar medewerkers in deze richting zijn organisaties zowel binnen het Rijk als in de private sector. Vrijwel elke organisatie die direct aan het grote publiek diensten en producten levert heeft een afdeling Customer Support. Met name in de financiële sector en bij de energieleveranciers is er een groeiende vraag te zien. Het Rijk zelf heeft ook behoefte aan medewerkers klantenservice, zei het marginaal. De beroepen komen zowel op middelbaar als hoger niveau voor. Voor een tweede en derde stap op dit loopbaanpad wordt veelal gebruik gemaakt van interne mobiliteit bij de vervulling van de vacature.

De vraagzijde van de arbeidsmarkt ziet er als volgt uit:

<i>Funcities</i>	<i>Trend</i>	<i>Rijk</i>	<i>Privaat</i>
Medewerker Klantenservice	■ ■	92	2.673
Medewerker klachten en schikkingen	■ ■	1	58
Manager Klantenservice	■	21	856

6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

6.1 Algemene ontwikkelingen

In het formuleren van conclusies en het doen van aanbevelingen is gekeken naar de belangrijkste structurele ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt die van invloed zijn op de publieke sector als werkgever zijn. Kort samengevat bestaan deze uit:

- Productiviteitsverbetering
- Toenemend belang internet en andere technologieën
- Boeien sterker dan binden
- Individualisering
- Toenemende noodzaak en behoefte eigen verantwoordelijkheid van individu
- Toenemende krapte op arbeidsmarkt
- Vergrijzing en ontgroening

Onder andere het Sociaal Cultureel Planbureau verwacht dat medewerkers vaker van functie en werkgever zullen veranderen. Flexibiliteit en de daaruit voortvloeiende mobiliteit kleuren de toekomstige arbeidsmarkt. Dit kan de vorm aannemen van functionele flexibiliteit (rollen) waarbij de werkzaamheden zo zijn georganiseerd dat medewerkers op verschillende posities in de organisatie werkzaam moeten kunnen zijn. Bevoegdheden worden gedecentraliseerd en het werk wordt vaker in zelfsturende teams verricht. Medewerkers rouleren in diverse functies en teams en de interne mobiliteit binnen organisaties neemt daardoor toe. Vanwege de verplating van organisaties, die leidt tot minder stijgingskansen, gaat de horizontale – vrijwillige en gedwongen – mobiliteit toenemen. Mobiliteit wordt de norm, binnen en tussen organisaties (bron SCP).

Hoewel de huidige conjunctuur dit probleem versluiert, leidt vergrijzing van de beroepsbevolking al op relatief korte termijn tot een versmallend arbeidsaanbod. Bovendien vlakt de groei in het scholingsniveau van dit aanbod sterk af. Daar staat tegenover dat de publieke sector juist een fors beslag op de arbeidsmarkt zal gaan leggen. Door de relatief hoge gemiddelde leeftijd van de overheidswerknemers – met name binnen het onderwijs en het openbaar bestuur – moet de komende 10 jaar een aanzienlijk deel van de werknemers vervangen worden. Voor de overheid komt de jaarlijkse vervangingsvraag in 2013 uit op 4,4%. In 2003 was dit nog 3,3%. In het onderwijs ligt de vervangingsvraag hoger, namelijk 5,1%.

Door een vergroot beroep op zorg zal ook deze sector de komende 10 jaar een sterk beroep op de arbeidsmarkt van hoger opgeleiden doen. De collectieve sector zal dus een forse instroom en behoud (doorstroom) van hoger opgeleiden moeten generen. Daarin zal de marktsector een gedegen concurrent blijken met als gevolg loonopdrijving, druk op de collectieve middelen en vanwege de arbeidsmarktkrapte het weer afremmen van de economische groei.

De publieke sector zal HRM-maatregelen moeten nemen ter voorkoming van het ontstaan van een dergelijke Win-Lose situatie. Verruiming van de inzetbaarheid van overheidswerknemers, vergroting van de arbeidsdeelname en verhoging van de arbeidsproductiviteit kunnen helpen deze concurrentieslag om de hoger opgeleide en ervaren werknemer tegen te gaan. Daarbij is het op peil houden van kennis door scholing is noodzakelijk om het verblijf op de arbeidsmarkt te verlengen. Dat geldt voor werknemers in het algemeen en voor ouderen in het bijzonder.

6.2 Conclusies en aanbevelingen voor rijksbrede mobiliteit

De publieke sector zal medewerkers actiever moeten informeren over haar HRM-agenda om in te spelen op bovengenoemde ontwikkelingen, zodat ook eigen verantwoordelijkheid opgepakt en ingevuld kan worden door haar medewerkers (employabilitybeleid).

Kernbegrippen daarbij zijn:

- op peil houden van kennis door scholing;
- nadenken en actief werken aan loopbanen in plaats van vervulling van een functie;
- verhoging van de inzetbaarheid en productiviteit;
- informeren van medewerkers over loopbaanpaden en trends in de (interne) vraag;
- publiek-private samenwerking in de loopbaanvervulling.

Het verder professionaliseren van het HRM-instrumentarium voor de werknemer en transparantie creëren op de interne arbeidsmarkt door:

- reduceren van wildgroei aan functies binnen en tussen de verschillende ministeries (goed voorbeeld is de vereenvoudiging van het functiegebouw binnen het ministerie van Verkeer en Waterstaat, beloond met een O.S.C.A.R. voor Effectief HRM- beleid);
- toepassen van de rijksbrede gemeenschappelijke competentietaal en deze vertalen naar een kerncompetentieprofiel voor elk beroepsniveau om zo de uitwisselbaarheid te vergroten;
- inzicht in trends in de vraag naar alle functies(groepen), waarop de medewerker zich kan richten in zijn of haar ontwikkeling (loopbaanpaden).

Zowel de campagne als de site www.werkenbijhetrijk.nl vormen goede startpunten voor verdere uitbouw van een professioneler instrumentarium voor management en medewerkers om invulling te geven aan de nieuwe HRM-doelstellingen. De nu aanwezige tools dienen continu te worden geëvalueerd op toepasbaarheid binnen de verschillende doelgroepen. De huidige loopbaanscan die aangeboden wordt en het zicht op de interdepartementale vacatures bieden onvoldoende handvatten voor het individu. Om medewerkers te ondersteunen bij het zelf richting geven aan hun loopbaan is het beschikbaar stellen van Selfservices-toepassingen aan te bevelen.

Wij stellen op basis van dit onderzoek en bovenstaande conclusies concreet de volgende vervolgstappen voor.

1. Het implementeren van een **mobilitéitscheck** voor alle medewerkers van de Rijksoverheid via internet met een inrichting per doelgroep, waarmee loopbaan- en testprogramma's effectief worden aangeboden. Persoonskenmerken, ambities en competenties worden inzichtelijk en hanteerbaar gemaakt en resulteren in een passend loopbaanadvies, met een jaarlijkse actualisatiemogelijkheid.

2. Uitbreiding van het hierboven genoemde met informatie over opleidingen en de instrumenten die binnen de rijksoverheid beschikbaar zijn, gekoppeld aan de diverse loopbaanpaden.
3. Bredere uitrol voor alle fuikfuncties. Fase 1 beslaat een diagnose-programma voor het opsporen van alle fuikfuncties. In fase 2 worden conform de nu opgedane expertise en aanpak meerdere projecten ingericht. In Fase 3 worden preventieve mobiliteitsprogramma's geformuleerd ter voorkoming van het ontstaan van nieuwe fuikfuncties en het opheffen van de huidige fuikfuncties.

6.3 Aanbevelingen voor de onderzochte populatie

Voor de meeste medewerkers is dit project een eerste stap geweest in het nadenken, oriënteren over de huidige functie of over een mogelijke vervolgstap. Om te zorgen dat dit omgezet wordt in een gedragsverandering waarbij mobiliteit en nadenken over de eigen positie op de arbeidsmarkt echt gaat leven, is een periodieke **mobilitieitscheck** een goede optie. Hiermee kan de medewerker jaarlijks zijn of haar positie op de arbeidsmarkt toetsen.

De werkgever dient de medewerker te informeren over alle mogelijkheden die er zijn binnen de sector Rijk en die bijvoorbeeld aangeboden worden via www.werkenbijhetrijk.nl, hierop wordt bijvoorbeeld de loopbaanscan aangeboden en heeft de medewerker goed zicht op de interdepartementale vacatures.

De werkgever zou in de persoonlijke ontwikkelingsgesprekken afspraken moeten maken met de medewerker waarmee de zelfwerkzaamheid van de medewerker wordt vergroot. Hierbij valt te denken aan het volgen van cursussen of opleidingen, bijblijven op vakgebied en hier presentaties over geven, duidelijk aangeven wat wel en niet bevalt in de huidige functie en waar de ambities naar uit gaan. De afdeling HR binnen de departementen kan daarbij ondersteunend zijn.

De werkgever zou ook in netwerken kunnen participeren om goed zicht te houden op arbeidsmarktkansen voor zijn of haar medewerkers. Eventueel detacheren of jobrotation kan bijdragen aan de ontwikkeling en flexibiliteit van de medewerkers.

De medewerkers dienen zich continu te ontwikkelen (ook buiten hun eigen vakgebied) om zo aantrekkelijk te blijven op de veranderende arbeidsmarkt. Dit sluit ook aan bij de doelstellingen van Lissabon (verhogen van de productiviteit door kennisontwikkeling en een leven lang leren). De resultaten uit het individuele gedeelte kunnen hiervoor als richting worden gebruikt.

De medewerkers moeten optimaal gebruikmaken van de faciliteiten die door de werkgever worden geboden en samen met management of mobiliteitsbureau aan een persoonlijk actie plan te werken.

BIJLAGE 1 BEROEPEN

De onderzochte beroepen

Van de onderzochte beroepen zijn in onderstaande tabellen de vereiste competenties en de belangrijkste taken weergegeven.

Justitie

Beroep Justitie	Competenties Justitie	Taken Justitie
Medewerker Personeelsbeheer	Omgevingsbewustzijn, oordeelsvorming, plannen en organiseren, klantgerichtheid, discipline, nauwkeurigheid, accuratesse, professionele integriteit	Verzorgen personeelsadministratie, uitvoering rechtspositie en arbeidsvoorwaarden, administratieve afhandeling, informatieverstrekking
Eerste medewerker Personeel	-	Behandelen aanvragen, informeren en adviseren, administreren
Salarisadministrateur en Projectuitvoerder	Integriteit, samenwerken, klantgericht, resultaatgericht	Controleren, verwerken, invoeren en muteren van gegevens. Verzorgen van correspondentie Telefonisch informeren en beantwoorden van vragen en klachten, omgaan met geautomatiseerde systemen Maken van bruto-netto berekeningen

Vrom

Beroep VROM	Competenties VROM	Taken VROM
Senior Medewerker PSA	Analytisch vermogen, adviseren, mondelinge en schriftelijke communicatie	Doorvoeren van complexe mutaties, informeren en adviseren management en P&O inzake regelgeving, opstellen management rapportages, adviseren management bij opstellen jaarplannen
Medewerker Personeelsbeheer	Sociale vaardigheden, inlevingsvermogen, schriftelijke communicatie	Invoeren, verwerken, controleren van gegevens, beantwoorden van vragen
Administratief medewerker	Contactuele vaardigheden, klantgerichtheid	Bijhouden agenda, post afhandeling, beantwoorden van vragen, administratie van reisregeling

Verkeer en Waterstaat

Beroep V&W	Competenties V&W	Taken V&W
Medewerker Beheer en Rechtspositie	Probleemanalyse, oordeelsvorming, voortgangsbewaking, nauwkeurigheid, klantgerichtheid,	Verstrekken van inlichtingen, registreren, invoeren en muteren van gegevens, verspreiden en

	initiatief, zelfstandigheid, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden, resultaatgerichtheid, aanspreken op gedrag	beheren van documenten, voeren van applicatiebeheer
Medewerker Personeelszaken	Integriteit, gewetensvol, organisatievermogen, analysevaardigheden, initiatief, samenwerken, contactvaardigheid, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden.	Voeren van personeeladministratie, begeleiden van P&O procedures, geven van inhoudelijke voorlichtingen, genereren van managementrapportages
Medewerker Personeelsbeheer	Integriteit, nauwkeurigheid, gewetensvolheid, organisatievermogen, zelfstandigheid, samenwerken, contactvaardigheid, adviesvaardigheid, resultaatgerichtheid, voortgangscontrole, flexibiliteit, klantgerichtheid, accuratesse, leervermogen, plannen en organiseren	Voeren van personeeladministratie, begeleiden van P&O-procedures, geven van inhoudelijke voorlichtingen, genereren van managementrapportages
Junior medewerker personeelsbeheer	Nauwkeurigheid, klantgerichtheid, mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid	Afhandelen van procedures op P&O-gebied, controleren en verwerken van mutaties, beantwoorden van vragen, genereren van rapportages
Medewerker Bedrijfsadministratie	Klantgerichtheid, mondelinge communicatie, nauwkeurigheid, probleemanalyse, zelfstandigheid	Controleren en muteren van gegevens, afhandelen van procedures, beantwoorden van vragen, samenstellen van managementrapportages, uitvoeren van rechtspositieregelingen, formatiebeheer, beheer personele uitgaven
Medewerker R&A	Samenwerken, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, organisatie sensitiviteit, betrouwbaarheid, integriteit, initiatief, nauwkeurigheid	Adviseren, informeren, uitvoeren en geven van voorlichting aan personeel en management m.b.t. rechtpositionele regelingen, houden van exit interviews

De onderzochte beroepen

De beroepen die voor de collectieve analyse onderzocht zijn, zijn beroepen op MBO/MBO+ niveau. Voor alle beroepen geldt dat het P&S medewerkers zijn die door P-Direkt dreigen hun baan te verliezen. Het gaat met name om ondersteunende administratieve en licht beleidsmatige taken.

Per beroep is een overzicht samengesteld ten behoeve van dit onderzoek. Een overzicht van de onderzochte beroepen treft u aan in bijlage 1. Per beroep is in kaart gebracht wat de meest voorkomende taken en competenties zijn.

Afbakening

De collectieve analyse richt zich op de volgende kenmerken:

- Alle beroepen zijn op MBO/MBO+ niveau
- Vakgebied is personeels- en salarisadministratie

Taken

De taken zoals beschreven geven een duidelijk beeld van de activiteiten van de medewerkers. Op basis hiervan zijn vergelijkbare beroepen gezocht uit de DaVinci-beroepenlijst. Op basis van deze beroepen zijn normberoepen gedefinieerd.

Competenties

De competenties die gevraagd worden in deze beroepen zijn dermate generiek dat ze weinig onderscheidend zijn. Als we kijken naar competenties dan zijn de meest voorkomende:

- Klantgerichtheid
In staat zijn rekening te houden met de verlangens en de behoeften van de klant, collegae en anderen
- Discipline
Voegt zich naar het beleid en/of de procedures van de organisatie en is in staat ongeacht tegenslagen, tegenwerking en kritiek, doelgericht te werk te gaan
- Nauwkeurigheid, accuratesse
In staat zijn onder verschillende omstandigheden nauwgezet te werken
- Mondelinge en schriftelijke communicatie
In staat zijn mondelinge en schriftelijke informatie op begrijpelijke en kernachtige wijze over te brengen aan anderen, danwel gedachten en gevoelens op een adequate wijze te uiten en te reageren op die van anderen

Het voordeel van een generiek profiel is dat er een brede match op alternatieve beroepen mogelijk is. Het nadeel is dat dit weinig zegt over de passendheid van een specifieke beroep. Om te komen tot een specifiek beroepprofiel zijn de beroepen van de P&S-medewerkers vergeleken met beroepen uit DaVinci, waarbij de competenties uitgebreider beschreven zijn en per beroep separaat zijn geschaald (gewaardeerd).

Normberoepen

Matchcare is van mening dat het voor de doelgroep P&S-medewerkers op MBO-niveau om een drietal onderscheidende beroepen gaat op de volgende niveaus. (achter de beroep is het aantal binnen de onderzochte populatie aangegeven.

- | | |
|---|-----------|
| – Senior Medewerker personeelszaken (MBO+, HBO werk en denk niveau) | 24 |
| – Medewerker personeelsbeheer (MBO) | 75 |
| – Administratief personeelsmedewerker (MBO) | 41 |

Het Matchcare beroepen content model

Het Matchcare-beroepencontentmodel wordt gebruikt om algemene beroepsbeschrijvingen te maken zonder rekening te houden met de organisatorische context. Op deze wijze ontstaat er een beroepsbeschrijving die organisatie-, branche- of sectoroverstijgend te gebruiken is.

Om aansluiting te houden bij de ontwikkelingen en kansen op de arbeidsmarkt verwerkt Matchcare wekelijks meer dan 8.000 vacatures. Deze vacature omschrijvingen worden ook gebruikt om de beroepsomschrijvingen actueel te houden. Om te zorgen voor volledige beroepsbeschrijvingen maakt het DaVinci-beroepenmodel gebruik van een aantal beroepsstandaarden die verwerkt worden (O*NET, CBS, B&O).

Het Matchcare beroepenmodel bestaat uit de volgende domeinen:

- Werknemergerelateerde kenmerken
- Beroepsspecifieke kenmerken
- Werkgerelateerde kenmerken
- Opleidingskenmerken

BIJLAGE 2 DOMEINEN EN CATEGORIEN

Werknemer gerelateerde kenmerken of gedragscompetenties. Hier onder verstaan we beroepgerichte vaardigheden zoals:

Beroepgerichte vaardigheden

Vaardigheden	Voorbeeld
Basisvaardigheden	Goed kunnen luisteren
Sociale vaardigheden	Resultaatgerichtheid
Vermogens (cognitieve vaardigheden)	Mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden

Beroepsspecifieke kenmerken

Kenmerken	Omschrijving
Korte schets	Hierin wordt van elk referentieberoep een korte omschrijving van de taken en werkzaamheden geleverd die de kern van een referentieberoep weergeeft.
Uitgebreide beschrijving	Hierin wordt een uitgebreide beschrijving van de werkzaamheden gegeven, de vereiste capaciteiten, de arbeidsomstandigheden en een salarisindicatie van het referentieberoep.
Vacatures	

Werkgerelateerde kenmerken

Kenmerk	Voorbeeld
Algemene werkactiviteiten	Informatieverwerking, denkprocesactiviteiten
Werkcontext	Sociale werkomstandigheden, fysieke werkomstandigheden, werkomgeving

BIJLAGE 3 BEROEPSBESCHRIJVINGEN

Senior medewerker personeelszaken

Korte beroepsbeschrijving

Is binnen het bedrijf het centrale aanspreekpunt voor medewerkers en management die vragen hebben over personeelszaken. Vervult daarnaast een belangrijke rol bij de uitvoering van de operationele activiteiten op het gebied van HRM. Voorkomende werkzaamheden: informeert personeelsleden over arbeidsvoorwaarden, coördineert de salarisadministratie, begeleidt functionerings- en sollicitatiegesprekken.

Taken

- Regelt de werving en selectie van nieuwe medewerkers
- Stelt arbeidsovereenkomsten op
- Houdt toezicht op de salarisadministratie
- Coördineert het ziekteverzuim
- Registreert vakantiedagen en regelt vervanging tijdens vakanties en ziektes
- Signaleert nieuwe ontwikkelingen op het gebied van personeelszaken zoals nieuwe wet- en regelgeving
- Levert een bijdrage aan scholingsplannen voor het personeel

Gedragscompetenties (beroepgerichte vaardigheden)

Sociale vaardigheden

- Klantgerichtheid
- Sociaal opmerkingsvermogen
- Overtuigen
- Onderhandelen

Probleemoplossende vaardigheden

- Signaleren en oplossen van complexe problemen
- Zoeken en herkennen van relevante informatie
- Verbanden leggen tussen gegevens

Cognitieve vaardigheden

- Uitstekende mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden
- Planning en organisatie: op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen

Persoonskenmerken (werkstijlen)

- Zelfstandig kunnen werken
- Teamspeler: draagt bij aan een gezamenlijk resultaat
- Stressbestendigheid: blijft effectief presteren onder tijdsdruk
- Zorgvuldig; gaat langdurig en effectief om met (detail)informatie, werkt accuraat en maakt weinig fouten, controleert het eigen werk en dat van anderen op fouten
- Sociale gerichtheid: hebben van integriteit, kunnen omgaan met persoonlijke en vertrouwelijke informatie

Opleidingsniveau

- MBO+ /HBO werk en denkniveau

Medewerker personeelsbeheer

Korte beroepsbeschrijving

Voert zelfstandig maar onder toezicht van de personeelsmanagers ondersteunende en administratieve taken uit voor de afdeling Personeel & Organisatie.

Voorkomende werkzaamheden: verwerkt de in-, door-, en uitstroomgegevens van medewerkers, beheert personeelsdossiers, houdt de salarisadministratie bij en informeert personeelsleden over arbeidsregelingen en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Taken (werkactiviteiten)

- Verzamelt gegevens uit geautomatiseerde systemen
- Controleert aangeleverde gegevens op juistheid en volledigheid (conform de regelgeving)
- Verwerkt, muteert en voert personeels- en salarisgegevens in
- Regelt secundaire arbeidsvoorwaarden en handelt arbeidsovereenkomsten af
- Onderhoudt contacten met derden zoals uitzendbureaus, Arbo-dienst, UWV sollicitanten en anderen
- Houdt de ziekteverzuimregistratie bij
- Adviseert (meestal telefonisch) medewerkers over uiteenlopende personeelszaken
- Beheert het personeelsinformatiesysteem

Gedragcompetenties (beroepgerichte vaardigheden)

Sociale vaardigheden

- Klantgerichtheid
- Besluitvaardigheid
- Resultaatgerichtheid

Probleemoplossende vaardigheden

- Analytisch denkvermogen

Cognitieve vaardigheden

- Goede mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden.
- Plannen en organiseren

Basisvaardigheden

- Goed kunnen luisteren

Persoonskenmerken

- Zelfstandig kunnen werken
- Teamplayer
- Accuraat
- Goede verbale communicatieve vaardigheden
- Professionele integriteit
- flexibele en proactieve houding

Opleidingsniveau

- MBO werk- en niveau
- Goede kennis van de rechtspositie, salarisadministratie en arbeidsvoorwaarden

Administratief personeelsmedewerker

Korte beroepsbeschrijving

Ondersteunt op administratief en secretariael gebied de medewerkers personeelsbeheer en de senior medewerker personeelszaken.

Voorkomende werkzaamheden: verzorgt de correspondentie, regelt de administratieve ondersteuning bij werving- en selectieprocedures en personeelsregelingen en voert de voorbereidende werkzaamheden voor de personeelsadministratie uit.

Taken

- Verstuurt personeelsadvertenties, nodigt sollicitanten uit en verstuurt de afwijzingsbrieven
- Controleert en wijzigt gegevens van medewerkers in het personeelsinformatiesysteem
- Registreert verloven en verwerkt ziek- en herstelmeldingen
- Controleert ingediende declaraties en rekeningen, draait tijdregistratielijsten uit
- Stelt brieven, contracten, verslagen en memo's op, verstuurt faxen, maakt fotokopieën, beantwoordt de telefoon en neemt berichten aan
- Efficiënt inzetten van hulpbronnen: time management en personeelsmanagement

Gedragcompetenties (beroepgerichte vaardigheden)

Sociale vaardigheden

- Klantgerichtheid

Technische vaardigheden

- Programmeren

Cognitieve vaardigheden

- Begrijpend luisteren
- Mondelinge uitdrukingsvaardigheid
- Schriftelijk interpreteren

Basisvaardigheden

- Actief luisteren
- Begrijpend lezen
- Spreken

Persoonskenmerken (werkstijlen)

- Accuraat
- Integer
- Proactief
- Zelfstandig
- Klantgericht
- Resultaatgericht
- Communicatief sterk

Opleidingsniveau

- MBO werk- en denkniveau, richting secretariael/personeelsmanagement
- Kennis van arbeidsvoorwaardenpakketten, personeelsinformatie- en salarissystemen

BIJLAGE 4 WERKACTIVITEITEN ANALYSE REFERENTIEBEROEPEN

Senior medewerker Personeelszaken

Werkactiviteit	Hoofden personeelszaken	Managers honorering en voorzieningen Personeelswerfers	Marktonderzoeksanalisten	Milieuonderzoeker	Stedelijk en regionaal planners	Bedrijfsonderzoeksanalisten	Hoofd klantenservice	Managementanalisten	Sollicitatiespecialisten	Hoofden administratie	Hoofden opleiding en training	Personeelsfunctionarissen	Onderwijsadministrateurs	Opleidings- en trainingsdeskundigen	Hoofden vervoer	Hoofd sociale dienst	Medewerker GMD	Tussenpersonen financiële diensten
Toepassen van gesprekstechnieken	●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●			●	
Schrijven van rapporten				●	●	●	●	●		●							●	●
Uitleggen van regels, gebruiken en manieren	●		●				●				●	●	●		●		●	
Gebruiken van persoonlijke communicatietechnieken	●			●	●	●							●	●	●		●	●
Opleiden van het personeel verzorgen	●						●	●	●	●	●		●	●		●		
Maken van presentaties			●	●		●	●						●	●		●	●	
Spreken in het openbaar			●	●		●							●	●	●	●		●
Verkrijgen van informatie uit individuen	●	●	●	●		●		●	●			●						●
Schrijven van werknemersrichtlijnen of opleidingsmateriaal	●	●					●	●		●	●			●		●		
Vorbereiden of bijhouden van personeelsdossiers	●		●				●		●	●						●		
Oplossen van problemen of conflicten	●	●					●			●					●			
Bijhouden van beschrijvingen van banen	●		●				●		●	●		●						
Communiceren over technische informatie	●			●	●	●	●		●						●			
Invullen van bedrijfs- en overheidsformulieren			●						●			●					●	●
Adviseren van overheids- of industrieel personeel				●	●	●	●											
Gebruik maken van overheidsreglementen		●	●		●						●		●					
Analyseren van wetenschappelijke gegevens				●	●	●	●											

Werkactiviteit	Hoofden personeelszaken	Managers honorering en voorzieningen	Personeelswervers	Marktonderzoeksanalisten	Milieuonderzoeker	Stedelijk en regionaal planners	Bedrijfsonderzoeksanalisten	Hoofd klantenservice	Managementanalisten	Sollicitatiespecialisten	Hoofden administratie	Hoofden opleiding en training	Personeelsfunctionarissen	Onderwijsadministrateurs	Opleidings- en trainingsdeskundigen	Hoofden vervoer	Hoofd sociale dienst	Medewerker GMD	Tussenpersonen financiële diensten
Bijhouden van administratieve handboeken								•			•						•		
Verzekeren naleving van overheidsverordeningen			•		•							•							
Onderzoeken van werkgerelateerde onderwerpen		•								•									
Adviseren van afdelingshoofden over personeelszaken	•	•	•																
Schrijven van een handleiding voor administratieve procedures									•		•								
Ontwikkelen van cursus of opleidingsdoelstellingen												•			•				
Onderhandel over arbeidsovereenkomsten	•	•														•			
Evalueren van geschiktheid van een kandidaat voor een beroep			•							•			•						
Adviseren van leidinggevenden over werkverhoudingen	•	•																	
Analyseren van informatie om personeelsproblemen te bepalen	•	•																	
Verzekeren van correcte grammatica van spelling																			•
Begrijpen van regels op het gebied van arbeidsovereenkomsten			•									•							
Uitvoeren van beloningsstructuurplannen	•	•																	
Categoriseren van beroeps-, of werkgelegenheidsinformatie	•	•																	
Oplossen van problemen van werknemers of leidinggevenden op	•	•																	
Analyseren van kosten en baten						•	•												
Kennis gebruiken van beroepswaarderingssystemen	•	•																	
Evalueren van het arbeidsvoorwaardenbeleid	•	•																	

Werkactiviteit	Hoofden personeelszaken	Managers honorering en voorzieningen	Personeelswervers	Marktonderzoeksanalisten	Milieuonderzoeker	Stedelijk en regionaal planners	Bedrijfsonderzoeksanalisten	Hoofd klantenservice	Managementanalisten	Sollicitatiespecialisten	Hoofden administratie	Hoofden opleiding en training	Personeelsfunctionarissen	Onderwijsadministrateurs	Opleidings- en trainingsdeskundigen	Hoofden vervoer	Hoofd sociale dienst	Medewerker GMD	Tussenpersonen financiële diensten
Ontwikkelen van beroepwaarderingssystemen	●																		
Identificeren van problemen of verbeteringen									●										
	20	15	13	9	9	9	8	8	8	8	8	7	7	7	7	6	6	6	6

Medewerker Personeelsbeheer

Werkactiviteit	Medewerkers personeelszaken	Kantoorpersoneel, algemeen	Secretarissen	Medisch secretarissen	Medewerkers informatiebalie	Beoordeelaars en medewerkers toekenning leningen	Geneenteeljk ambtenaren	Directiesecretarissen	Medewerkers orderafdeling	Medewerkers vergunningverlening	Correspondentiemedewerkers	Enquêteurs	Medewerkers boekhouding	Medewerkers effectenhandel	Verzekeringsexpert, -controleurs en -taxateurs	Aangiftedeskundigen	Logistiek medewerkers	Marktonderzoeksanalisten	Medewerkers klantenservice	Medewerkers statistische afdeling	Medewerkers toeristische informatie	Supervisors van productie personeel	Supervisors voor bedienend personeel
Gebruiken van computers	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van verslagen en rapporten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Invullen van bedrijfs- en overheidsformulieren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mondeling of schriftelijk communiceren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Schrijven van zakelijke correspondentie	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Verkrijgen van informatie uit individuen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Service verlenen aan klanten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Schrijven van rapporten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aannemen van berichten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gebruiken van tekstverwerkingssoftware	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van de kantoorformulieren voorraad	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Distribueren van correspondentie	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Toepassen van gesprekstechnieken	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Invoeren van tijdverantwoordingsgegevens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Uitleggen van regels en gebruiken	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Verzamelen van statistische gegevens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van beschrijvingen van banen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Organiseren van telefonische conferenties	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Invullen van	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Werkactiviteit	Medewerkers personeelszaken	Kantoorpersoneel, algemeen	Secretarissen	Medisch secretaresses	Medewerkers informatiebalie	Beoordeelaars en medewerkers toekenning leningen	Gemeentelijk ambtenaren	Directiesecretarissen	Medewerkers orderafdeling	Medewerkers vergunningverlening	Correspondentiemedewerkers	Enquêteurs	Medewerkers boekhouding	Medewerkers effectenhandel	Verzekeringsexpert, -controleurs en -taxateurs	Aangiftedeskundigen	Logistiek medewerkers	Marktonderzoeksanalisten	Medewerkers klantenservice	Medewerkers statistische afdeling	Medewerkers toeristische informatie	Supervisors van productie personeel	Supervisors voor bedienend personeel
verzekeringsformulieren																							
Communiceren met klanten of werknemers	•	•			•								•								•		
Plannen van activiteiten of lessen	•																					•	•
Bijhouden van wettelijke formulieren	•	•	•																				
Opvragen van rapporten of verslagen	•																				•		
Beantwoorden van vragen van werknemers of publiek	•				•																•		
Onderzoeken van dossiers of documenten	•				•																		
Bijhouden van dossiers van vacatures	•																					•	•
Beheren van tests om kwalificaties te bepalen	•									•													
Publiceren van vacatures	•		•																				
	28	17	15	13	13	10	10	9	9	9	8	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	7	7

Administratief personeelsmedewerker

Werkactiviteit	Secretresses	Medewerkers boekhouding	Medewerkers informatiebalie	Tekstverwerkers en typisten	Kasbedienden	Medewerkers effectenhandel	Medewerkers facturering	Medewerkers personeelszaken	Administratief medewerkers	Medewerkers orderafdeling	Archiefbedienden	Enquêteurs	Inkoopmedewerkers	Medewerkers statistische afdeling	Telefonisten	Bibliotheekmedewerkers	Baliemedewerkers	Medewerkers klantenservice	Voorraadadministrateurs	Baliemedewerkers hotels	Data invoer medewerkers	Medewerkers reserveringen	Medewerkers toeristische informatie	Medewerkers verwerking verzekeringspolissen
Gebruiken van computers	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van verslagen en rapporten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Invullen van bedrijfs- en overheidsformulieren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mondeling of schriftelijke communiceren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Service verlenen aan klanten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bedienen van kantoorcomputers	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Antwoorden geven op verzoeken van klanten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Controleren van documenten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Verkrijgen van informatie uit individuen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van kantoorformulieren voorraad	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Verwerken van financiële gegevens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Aannemen van berichten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Telefoneren	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Verzamelen van financiële gegevens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Bijhouden van financiële gegevens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Zakelijk corresponderen	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gebruiken van tekstverwerkingssoftware	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Oplossen van klachten van klanten	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Uitwerken van gesproken of geschreven informatie	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Registreren van telefoontjes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Gebruik maken van	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Werkactiviteit	Secretarissen	Medewerkers boekhouding	Medewerkers informatiebalie	Tekstverwerkers en typisten	Kasbedienden	Medewerkers effectenhandel	Medewerkers facturering	Medewerkers personeelszaken	Administratief medewerkers	Medewerkers orderafdeling	Archiefbedienden	Enquêteurs	Inkoopmedewerkers	Medewerkers statistische afdeling	Telefonisten	Bibliotheekmedewerkers	Baliemedewerkers	Medewerkers klantenservice	Voorraadadministrateurs	Baliemedewerkers hotels	Data invoer medewerkers	Medewerkers reserveringen	Medewerkers toeristische informatie	Medewerkers verwerking verzekeringspolissen
spreadsheet software																								
Berekenen van wisselgeld					•												•		•	•		•	•	
Distribueren van correspondentie	•		•	•				•																
Bedienen van rekenapparaten		•		•		•							•	•										
Verkopen van producten of diensten					•													•				•		
Invoeren van tijdverantwoordingsgegevens	•	•	•					•													•			
Verwerken van rekeningen	•	•				•				•											•			
Beheren van inventarissen of voorraden										•			•				•		•					
Sorteren van boeken en publicaties		•									•					•								
Ontvangen of betalen van contant geld		•			•												•							
Bijhouden van agenda	•		•									•												
Gebruik maken van boekhoudprogramma's	•	•				•																		
Overtypen van een document van een andere bron	•		•	•	•																			
Inplannen van vergaderingen en afspraken	•		•						•			•												
Communiceren met klanten of werknemers			•		•			•															•	
Bedienen van duplicatie apparatuur				•							•													
Organiseren van telefonische conferenties	•		•					•							•									
Bijhouden van wetsgeldige formulieren	•							•			•													
Ondersteunen bij zakelijke of bestuurlijke onderzoeken	•										•			•										
Vorbereiden van bankstortingen		•			•																			

Werkactiviteit	Secretarissen	Medewerkers boekhouding	Medewerkers informatiebalie	Tekstverwerkers en typisten	Kasbedienden	Medewerkers effectenhandel	Medewerkers facturering	Medewerkers personeelszaken	Administratief medewerkers	Medewerkers orderafdeling	Archiefbedienden	Enquêteurs	Inkoopmedewerkers	Medewerkers statistische afdeling	Telefonisten	Bibliotheekmedewerkers	Baliemedewerkers	Medewerkers klantenservice	Voorraadadministrateurs	Baliemedewerkers hotels	Data invoer medewerkers	Medewerkers reserveringen	Medewerkers toeristische informatie	Medewerkers verwerking verzekeringspolissen
Invullen van inkoopformulieren	●	●											●											
Beantwoorden van telefoontjes	●		●												●									
Bijhouden van beschrijvingen van banen	●							●																
Bijhouden van reiskosten	●	●	●																					
Registreren van bedrijfskosten	●	●																						
Verwerken van salarisdocumenten, -gegevens, of -betalingen	●	●																						
Uitbetalen van facturen volgens debiteurenadministratie	●	●																						
Gebruiken van bibliotheek of internet onderzoekstechnieken													●			●								
Vorbereiden van vergaderagenda																								
Bijhouden van inventaris van kantoorartikelen of meubilair	●																							
Vorbereiden of bijhouden van personeelsdossiers	●																							
	40	24	24	22	18	18	18	17	15	15	14	14	13	13	13	12	12	12	12	12	11	11	11	11

BIJLAGE 5 COMPETENTIE ANALYSE REFERENTIEBEROEPEN

Senior medewerker Personeelszaken

	Abstractievermogen	Accuratesse	Analytisch vermogen	Besluitvaardigheid	Commercieel inzicht	Communicatieve vaardigheden	Conflicthantering	Creativiteit	Didactische vaardigheden	Flexibiliteit	Initiatief	Klantgerichtheid	Leiderschap	Luisteren	Methodisch werken	Onderhandelingsvaardigheid	Oordeelsvermogen	Overtuigingskracht	Plannen en organiseren	Sensitiviteit	Strategische visie	Stressbestendigheid	Werken in teamverband	Zelfstandigheid
Arbodeskundigen en -inspecteurs		↓										↑						↑		↓		↑		
Computer systeemanalisten		↑	↑																		↓			
Managers honorering en voorzieningen																								
Hoofd klantenservice											↑	↑	↑											
Inspecteurs vergunningen								↓				↑									↓			
Sociaal-maatschappelijke medewerkers	↓											↑			↓									
Personeels-functionarissen							↑									↑		↑						
Personeelswervers										↑	↑				↓									
Persoonlijk financieel adviseurs												↑						↑			↑			
Reclasserings-ambtenaren									↑		↑							↑			↑	↑		
Sollicitatiespecialisten	↓						↓				↑													
Hoofden administratie											↑	↑												

Administratief Personeelsmedewerker

	Abstractievermogen	Accurate	Analytisch vermogen	Besluitvaardigheid	Commercieel inzicht	Communicatieve vaardigheden	Conflictantering	Creativiteit	Didactische vaardigheden	Flexibiliteit	Initiatief	Klantgerichtheid	Leiderschap	Luisteren	Methodisch werken	Onderhandelingsvaardigheid	Oordeelsvermogen	Overtuigingskracht	Plannen en organiseren	Sensitiviteit	Strategische visie	Stressbestendigheid	Werken in teamverband	Zelfstandigheid
Archiefbedienden					↓		↓					↓	↓	↓		↓			↓	↓		↓		
Baliemedewerkers verhuur						↓					↑			↓				↑						
Bedienend personeel kopieermachines		↓				↓	↓		↓			↓	↓	↓		↓			↓	↓		↓		
Bibliotheek medewerkers		↓																↑						
Demonstrateurs en promotiemedewerkers		↓			↑					↑	↑				↓			↑						
Enquêteurs	↓	↓																	↓					
Financieel administratief medewerkers												↓		↓					↓	↓				
Fondsenwerfers		↓			↑					↑	↑				↓			↑						
Kantoorpersoneel algemeen																								
Kassapersoneel																								
Kranten- en straatverkopers		↓			↑					↑	↑			↓				↑						
Kredietcontroleurs	↓	↓								↑	↑				↓			↑	↓					
Magazijnmedewerkers		↓												↓				↑	↓					
Medewerkers amusements- en recreatievoorziening en		↓									↑							↑						
Medewerkers Callcenter	↓	↓																	↓			↓		
Medewerkers productie, planning en expeditie		↓									↑	↓												
Meteropnemers	↓				↓	↓						↓	↓	↓					↓	↓		↓		
Persoonlijk financieel adviseurs				↑						↑	↑				↓			↑			↑			
Postmedewerkers	↓											↓							↓					
Receptionisten											↑													

Medewerker Personeelsbeheer

	Abstractievermogen	Accuratesse	Analytisch vermogen	Besluitvaardigheid	Commercieel inzicht	Communicatieve vaardigheden	Conflicthantering	Creativiteit	Didactische vaardigheden	Flexibiliteit	Initiatief	Klantgerichtheid	Leiderschap	Luisteren	Methodisch werken	Onderhandelingsvaardigheid	Oordeelsvermogen	Overtuigingskracht	Plannen en organiseren	Sensitiviteit	Strategische visie	Stressbestendigheid	Werken in teamverband	Zelfstandigheid
Baliemedewerkers verhuur					↓						↑							↑						
Baliemedewerkers hotels																								
Beoordeelaars leningen																								
Beoordeelaars uitkeringen											↑													
Bibliotheek medewerkers	↑										↓	↑												
Correspondentie medewerkers											↓													
Gemeentelijk ambtenaren																								
Kantoorpersoneel, algemeen											↓	↑												
Medewerkers boekhouding	↑										↓													↑
Medewerkers effectenhandel				↑							↑							↑						
Medewerkers facturering											↓							↓						
Medewerkers klachten en schikkingen											↑								↓					
Medewerkers loonadministratie en urenregistratie											↓	↓						↓		↓				
Medewerkers orderafdeling				↑														↑						
Medewerkers personeelszaken																								
Medewerkers productie																								
Medewerkers reserveringen					↑						↑													
Receptionisten			↑								↑													
Secretaresses																								

BIJLAGE 6 BEKNOPT OMSCHRIJVING REFERENTIE BEROEPEN.

Senior medewerker personeelszaken:

Hoofd personeelszaken

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht,arbeid en maatschappij

Geeft leiding aan de afdeling personeelszaken. Voorbeelden van werkzaamheden: werven van nieuwe medewerker volgens vacatureprofiel, zorgdragen voor: in- door- en uitstroom van personeel, opleiding en loopbaanbegeleiding en organisatie-inrichting. Ontwikkelen van het arbeidsvoorwaardenpakket en de HR-instrumenten. Ontwikkelen van beoordelings- en functioneringsmethoden, coördineren van beoordelings- en functioneringgesprekken.

Salaris indicatie:

- aanvangsalaris van ongeveer EUR 2750,-

- doorgroei tot ongeveer EUR 4600,-

Bron: **CAO Gemeenten, 2004.**

Manager honorering en voorzieningen

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Is verantwoordelijk voor alle zaken op het gebied van honoreringen en voorzieningen (compensation & benefits). Ondersteunt de Human Resources manager op dit beleidsterrein, ontwikkelt Human Resources ken- en stuurgetallen en participeert in het stafoverleg en het MT. Geeft leiding aan de personeels- en salarisadministratie. Bewaakt de budgetten van de afdeling Human Resources.

Salarisindicatie

- aanvangsalaris ongeveer EUR 2080,60

- doorgroei tot ongeveer EUR 2793,83

Personeelswerver

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht,arbeid en maatschappij

Selecteert, interviewt en stelt kandidaten voor om openstaande en toekomstige vacatures in te vullen en stimuleert carrièrepaden binnen het bedrijfsleven. Wint referenties in, controleert diploma's en getuigschriften, stelt vacatures en beroepprofielen op en beoordeelt sollicitaties. Zorgt er verder voor dat nieuwe medewerkers worden opgevangen, introduceert hen in het bedrijf en zorgt ervoor dat de inwerkperiode soepel verloopt. Coördineert tevens acties rondom het verstrijken van de proeftijd en eventuele contractverlenging van nieuwe medewerkers.

Salarisindicatie

- aanvangsalaris ongeveer EUR 1315,59

- doorgroei tot ongeveer EUR 2628,92

Bron: www.loonwijzer.nl

Marktonderzoeksanalist

Niveau:Hoger

Vakgebied:Communicatie, marketing en PR

Verzamelen, bewerken en analyseren van informatie over verkoopresultaten, klanten en concurrenten. Voorkomende werkzaamheden: concurrentie-informatie verzamelen, onderzoeken

van mogelijke concurrenten, structurele en ad-hoc rapportages opstellen, herkennen van en inspelen op marktkansen, verzorgen van het voorwerk voor het verkooptraject, vakbladen lezen, interne en externe netwerken opbouwen en voorzien van actuele informatie, optimaliseren van de informatiesystemen.

Salarisindicatie

- aanvangssalaris ongeveer EUR 2000,-

- doorgroei tot ongeveer EUR 3050,-

Bron: CAO Grafimedia, 2003 t/m 2005.

Hoofd klantenservice

Niveau:Middelbaar

Vakgebied:Administratie en klantenservice

Geeft leiding aan medewerkers klantenservice en draagt zorg voor effectieve afhandeling van vragen van klanten. Voorkomende werkzaamheden: voldoen aan afgesproken serviceniveau, monitoren van de geleverde prestaties door klantenservice, rapporteren aan management, contact onderhouden met klanten omtrent serviceniveau klantenservice, continu verbeteren teneinde het serviceniveau te kunnen verhogen, zorgdragen voor effectieve en duidelijke communicatie binnen de klantenservice en met alle overige gerelateerde afdelingen.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Managementanalist

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Ondersteunt de proces- en organisatieontwikkeling. Voorbeelden van werkzaamheden: maken van een interne (financiële) operationele analyse en rapportage ten aanzien van de productiviteit en effectiviteit van de bedrijfsactiviteiten, leveren van relevante informatie en adviezen over de kwaliteit van de prestaties in de organisatie, vastleggen en implementeren van richtlijnen ten behoeve van een juiste vastlegging van de bedrijfsprocessen.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Sollicitatiespecialist

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Zorgt voor de perfecte match tussen kandidaten, vacatures en bedrijfsculturen. Onderhoudt bestaande relaties, bouwt lange termijn relaties op met grote en kleine bedrijven, (semi-) overheden en kandidaten Werft kandidaten, gebruik makend van filesearch, mediasearch en headhunting. Beoordeelt cv's, voert intake- en selectiegesprekken en onderhandelt over tarieven en salarissen. Begeleidt en evalueert kandidaten tijdens opdrachten.

Salarisindicatie

- aanvangsalaris ongeveer EUR 1888,44

- doorgroei tot ongeveer EUR 2172,70

Bron: www.loonwijzer.nl

Hoofd administratieve dienst

Niveau:Hoger

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Zorgt voor een beheerste administratie, waarbinnen beleid en uitvoering vallen met betrekking tot bedrijfseconomische, financiële, registratieve en administratieve processen. Geeft leiding aan boekhouding, postkamer, receptie en telefoon en andere ondersteunende diensten en is verantwoordelijk voor de personeelsbezetting en het voeren van functioneringsgesprekken met de medewerkers van het cluster administratie. Stelt jaarplannen op met betrekking tot de te verrichten werkzaamheden. Toetst en verbetert de kwaliteit, voortgang en betrouwbaarheid van de producten en processen van de administratie.

Salarisindicatie

- aanvangsalaris ongeveer EUR 1712,75

- doorgroei tot ongeveer EUR 3531,03

Bron: www.loonwijzer.nl

Hoofd opleiding en training

Hoger

Recht, arbeid en maatschappij

Adviseert de organisatie omtrent ontwikkeling en training van personeel. Zorgt voor het organiseren, uitvoeren, evalueren en administreren van bij- en nascholingsactiviteiten. Adviseert individuele medewerkers inzake opleidingsmogelijkheden en vereiste kwalificaties voor bepaalde beroepen. Stelt een opleidingsplan en budget op, onderhoudt contacten met aanbieders van cursussen en laat indien nodig nieuwe cursussen ontwikkelen. Is verantwoordelijke voor de uitvoering van het stagebeleid.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Medewerker personeelszaken:

Medewerker personeelszaken

Niveau:Middelbaar

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Samenstellen en onderhouden van persoonsdossiers. Vastleggen van werknemersgegevens, zoals adres, salaris, afwezigheid, productie, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken en reden beëindiging beroep. Samenstellen en typen van rapportages over werknemersgegevens. Opslaan van werknemersdossiers en beschikbaar stellen van informatie aan bevoegde personen.

Salarisindicatie

Aanvangssalaris ongeveer EUR 1450,-

Doorgroei tot ongeveer EUR 2450,-

Bron: **CAO Gemeenten, 2004.**

Kantoormedewerker, algemeen

Niveau:Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Verricht diverse taken die niet onder gespecialiseerde administratieve beroepen vallen en die een beperkte kennis vereisen van systemen en procedures, zoals post verwerken, telefoon afhandelen, bijhouden van aanwezigheidsregister, maken van offertes, inboeken van gegevens, archiveren, ontvangen van bezoekers, notuleren, tekstverwerken.

Salarisindicatie

- inkomen afhankelijk van branche

- aanvangssalaris ongeveer EUR 1600,-

- doorgroei tot ongeveer EUR 2150,-

Bron: **CAO Overheidspersoneel 2004**

Secretaresse

Niveau:Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Diverse administratieve werkzaamheden waaronder interne post verdelen, behandelen en beantwoorden van correspondentie, beheren adresgegevens relatienetwerk, voorbereiden en organiseren van afspraken, vergaderingen en bijeenkomsten, archiveren, gastenontvangst, notuleren, agendabeheer, beantwoorden van de telefoon en organisatie van reizen.

Salarisindicatie

- inkomen afhankelijk van branche

- aanvangssalaris ongeveer EUR 1500,-

- doorgroei tot ongeveer EUR 2100,-

Bron: **CAO Overheidspersoneel 2004.**

Medewerker informatiebalie

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Geeft informatie aan groot publiek, klanten, bezoekers, en andere belanghebbende partijen.

Voorbeelden van werkzaamheden: mensen te woord staan, inventariseren van klantwensen, telefoon aannemen, verwerken van aanvragen en juiste afhandeling van de informatie die gegeven wordt.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Beoordeelaar en administratief medewerkers toekenning van leningen

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Verzekeringen & financiën

Behandelt kredietaanvragen. Het ondervragen van de cliënt en het nagaan van zijn achtergrond en referenties, invullen en completeren van formulieren, het doorgeven van gegevens aan de afdeling toekenning.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Gemeentelijk ambtenaar

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Helpt bij uitgifte en registratie van alles wat met gemeentezaken te maken heeft. Voorkomende werkzaamheden: notuleren van vergaderingen, verrichten van baliewerkzaamheden, kaswerkzaamheden, uitgeven van identiteits- en rijbewijzen en aktes, administratief verwerken van mutaties, dossiers voorbereiden en controleren.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Medewerker orderafdeling

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Verkoop en handel

Verwerkt binnenkomende orders voor materialen, goederen en diensten zoals reparaties, installaties of verhuur van voorzieningen. Voorkomende werkzaamheden zijn: werkt offertes uit, voert inkooporders in, bewaakt de orderdoorloop binnen de organisatie, houdt verkoopprijzen actueel, informeert klanten over kwitanties, prijzen, zenddata, vertragingen en klachten.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Administratief personeelsmedewerker

Secretaresse

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Diverse administratieve werkzaamheden waaronder interne post verdelen, behandelen en beantwoorden van correspondentie, beheren adresgegevens relatienetwerk, voorbereiden en organiseren van afspraken, vergaderingen en bijeenkomsten, archiveren, gastenontvangst, notuleren, agendabeheer, beantwoorden van de telefoon en organisatie van reizen.

Salarisindicatie

- inkomen afhankelijk van branche
- aanvangssalaris ongeveer EUR 1500,-
- doorgroei tot ongeveer EUR 2100,-

Bron: **CAO Overheidspersoneel 2004.**

Medewerker boekhouding

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Verzekeringen & financiën

Verwerken, classificeren en registreren van numerieke gegevens om de financiële registratie in orde te houden. Uitvoeren van routinematig berekenen, overplaatsen en verifiëren van accijnzen met als doel het verkrijgen van primaire financiële gegevens die nodig zijn voor het onderhouden van de accounting registratie. Controleert ook de juistheid van getallen, berekeningen en overplaatsingen behorende bij zakelijke transacties die door anderen geregistreerd zijn.

Salarisindicatie

- inkomen afhankelijk van branche
- aanvangssalaris ongeveer EUR 1600,-
- doorgroei tot ongeveer EUR 2150,-

Bron: **CAO Overheidspersoneel 2004.**

Medewerker informatiebalie

Niveau: Middelbaar

Vakgebied: Administratie en klantenservice

Geeft informatie aan groot publiek, klanten, bezoekers, en andere belanghebbende partijen.

Voorbeelden van werkzaamheden: mensen te woord staan, inventariseren van klantwensen, telefoon aannemen, verwerken van aanvragen en juiste afhandeling van de informatie die gegeven wordt.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Kasbediende

Niveau:Middelbaar

Vakgebied: Verzekeringen & financiën

Verricht geldhandelingen voor klanten. Voorbeelden van werkzaamheden: inventariseert de wensen en/of vragen van de klant, maakt afspraken voor de adviseurs en verwijst de klant door, verkoopt 'eenvoudige' producten zoals: inboedelverzekering, reisverzekering, openen van spaarrekening geeft pasjes uit, is een helpende hand bij de geldautomaat, beantwoordt allerhande vragen.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Medewerker personeelszaken

Niveau:Middelbaar

Vakgebied:Recht, arbeid en maatschappij

Samenstellen en onderhouden van persoonsdossiers. Vastleggen van werknemersgegevens, zoals adres, salaris, afwezigheid, productie, functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken en redenen beëindiging beroep. Samenstellen en typen van rapportages over werknemersgegevens.

Opslaan van werknemersdossiers en beschikbaar stellen van informatie aan bevoegde personen.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Medewerker orderafdeling

Niveau:Middelbaar

Vakgebied: Verkoop en handel

Verwerkt binnenkomende orders voor materialen, goederen en diensten zoals reparaties, installaties of verhuur van voorzieningen. Voorkomende werkzaamheden zijn: werkt offertes uit, voert inkooporders in, bewaakt de orderdoorloop binnen de organisatie, houdt verkoopprijzen actueel, informeert klanten over kwitanties, prijzen, zenddata, vertragingen en klachten.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

Enquêteur

Niveau:Lager

Vakgebied:Communicatie, marketing en PR

Voert enquêtes uit, zowel business-to-business, als business-to-consumer, als onderdeel van klanttevredenheidsonderzoek en marktonderzoek. Voorbeelden van werkzaamheden: afnemen van enquêtes, aan huis, op straat of via de telefoon.

Salarisindicatie: Niet aanwezig

BIJLAGE 7 VACATURES PER REFERENTIE BEROEP 2005 PER PROVINCIE**Senior medewerker personeelszaken**

Provincie	Hoofd personeelszaken	Manager honorering en voorzieningen	Personeelswerver	Marktonderzoeksanalist	Direct verantwoordelijke supervisor, klantenservice	Managementanalist	Sollicitatiespecialist (particuliere of overheidsdienst)	Hoofd administratieve dienst	Hoofd opleiding en training
DRENTH	9		24	4	10	82	7	5	
FLEVOLAND	18		93	32	13	32	8	6	
FRIESLAND	21		30	12	19	29	6	6	
GELDERLAND	95		264	114	80	235	75	35	
GRONINGEN	26		108	9	19	43	22	10	
LIMBURG	110		117	63	90	101	20	29	1
NOORD-BRABANT	288		571	201	156	414	68	84	6
NOORD-HOLLAND	279	1	793	355	248	548	140	186	7
OVERIJSEL	64		159	43	35	82	33	10	1
UTRECHT	245		797	266	121	359	172	107	2
ZEELAND	13		17	12	5	58	2	2	
ZUID-HOLLAND	367		851	234	134	571	126	123	3
Eindtotaal	1535	1	3824	1345	930	2554	679	603	20

Medewerker personeelszaken

Provincie	Medewerker personeelszaken	Kantoormedewerker, algemeen	Secretaresse	Receptionist en medewerker informatiebalie	Beoordeelaar en administratief medewerkers toekenning van leningen	Geneenteijk ambtenaar	Medewerker orderafdeling
DRENTH	2	43	13	15		6	32
FLEVOLAND	7	41	31	10			80
FRIESLAND	3	56	30	24		4	84
GELDERLAND	39	274	322	168		2	635
GRONINGEN	7	30	50	23		2	78
LIMBURG	26	103	73	52		3	368
NOORD-BRABANT	75	560	418	287	1	17	1162
NOORD-HOLLAND	174	586	1413	451	3	7	994
OVERIJSEL	9	98	127	62	1		233
UTRECHT	133	492	1036	357	2	14	951
ZEELAND	12	58	31	24		2	45
ZUID-HOLLAND	155	618	1006	308	4	22	1354
Eindtotaal	642	2959	4550	1781	11	79	6016

Administratief medewerkerpersoneelszaken

Provincie	Secretaresse	Medewerker boekhouding en financiële administratie	Receptionist en medewerker informatiebalie	Kassabediende	Medewerker personeelszaken	Financieel-administratief medewerker	Medewerker orderafdeling	Enquêteur
DRENTHE	13	13	15	2	2	18	32	
FLEVOLAND	31	50	10	1	7	68	80	
FRIESLAND	30	21	24	1	3	42	84	2
GELDERLAND	322	169	168	7	39	408	635	2
GRONINGEN	50	28	23	3	7	74	78	
LIMBURG	73	60	52	12	26	154	368	4
NOORD-BRABANT	418	420	287	17	75	793	1162	3
NOORD-HOLLAND	1413	828	451	15	174	1415	994	13
OVERIJSEL	127	55	62	3	9	152	233	2
UTRECHT	1036	658	357	9	133	1109	951	3
ZEELAND	31	14	24	11	12	43	45	1
ZUID-HOLLAND	1006	697	308	14	155	1222	1354	16
Eindtotaal	4550	3013	1781	95	642	5498	6016	46

BIJLAGE 9 UITSLAGEN TESTGEDEELTE

Werkinteresses volgens RIASOC

Het model waarmee de Amerikaanse psycholoog John Holland naam en faam verwierf is wereldwijd bekend geworden als het zogenaamde 'RIASOC'-model. Personen kunnen worden omschreven naar hun gelijkenis met zes theoretische menstypen. Holland onderscheidt met name het **Realistische**, het **Intellectuele**, het **Artistieke**, het **Sociale**, het **Ondernemende** en het **Conventionele** menstype. De beginletters van de typen vormen samen de afkorting RIASOC. Elk menstype wordt gekenmerkt door een prototypisch profiel van activiteiten, belangstellingen, voorkeuren en waarden waarmee een persoon in meer of mindere mate overeenkomt

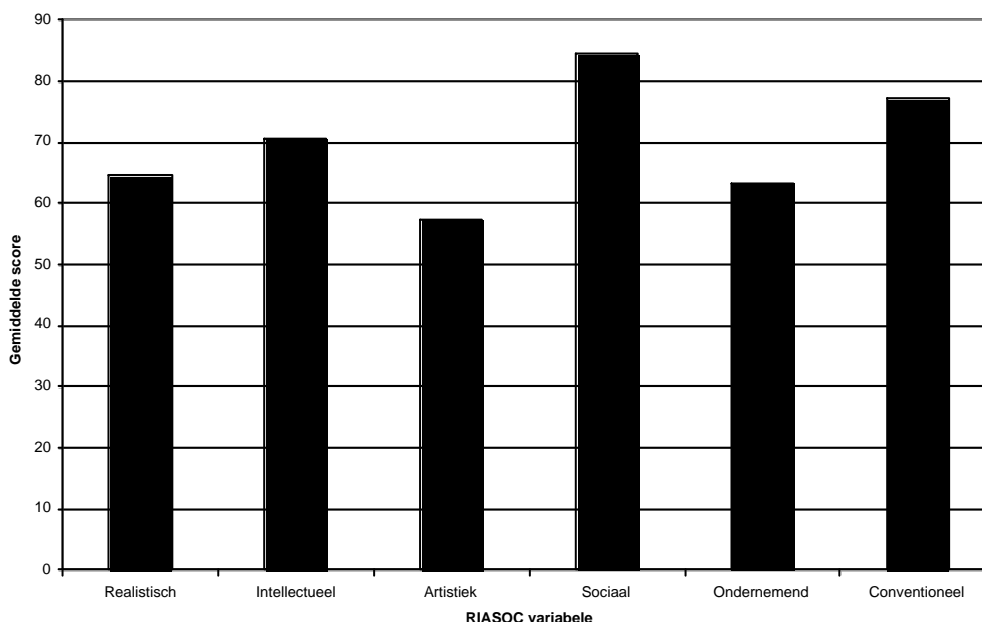
De RIASOC-typen staan niet los van elkaar. Sommige typen zijn meer verwant met elkaar, terwijl andere typen elkaars tegengestelde zijn. Deze variërende graad van verwantschap doet zich voor op het vlak van de eigenschappen maar ook op het vlak van de omgeving.

De scores volgens holland worden in een drieletter code gepresenteerd

De hoogste scores per normberoep (drie letter code)

De scores zijn gecumuleerd en gemiddeld over de doelgroep. Gezien het aantal deelnemers aan het individuele gedeelte is er geen onderscheid per normberoep gemaakt.

Gemiddelde scores Medewerkers PSA volgens RIASOC Model



P&S medewerker - SCI

Sociaal

Werknemers die sociale beroepen uitoefenen hebben een voorkeur voor werk waarbij ze anderen kunnen helpen. Ze houden ervan om mensen te stimuleren en zich verder te ontwikkelen. Ze zijn betrokken, zorgzaam en geduldig. Vaak tref je hen aan in de zorgsector, het onderwijs en in de dienstverlening. Deze mensen werken vrijwel altijd in groepsverband of in ieder geval in een samenwerkingsverband met anderen.

Conventioneel

Werknemers die conventionele beroepen uitoefenen hebben een voorkeur voor beroepen waarbij vastgestelde procedures gevolgd worden. Ze houden van structuur en regelmaat en hebben oog voor detail. Vaak tref je hen aan in administratieve beroepen of in beroepen die veel kantoorwerkzaamheden vereisen. Deze mensen zijn vaak ordelijk, hebben overzicht en zijn precies. Ze vinden het prettig als duidelijk is wat er van ze verwacht wordt en aan wie ze verantwoording moeten afleggen.

Intellectueel

Werknemers die intellectuele beroepen uitoefenen hebben meestal een voorkeur voor werk waarbij ze logisch moeten denken. Ze houden ervan dingen te bestuderen en te onderzoeken. Deze mensen zijn nieuwsgierig en kritisch. Vaak tref je hen aan in wetenschappelijke beroepen. Ze gaan uit van feiten en houden zich bezig met het oplossen van problemen, waarbij ze op een creatieve manier antwoord proberen te geven.

Laagste scores per normfuncties:

De scores ondernemend en artistiek komen zeer laag voor

Ondernemend

Werknemers die ondernemende beroepen uitoefenen hebben een voorkeur voor het opstarten en uitvoeren van projecten, vooral als deze zich afspelen in het bedrijfsleven. Ze werken graag met andere samen in het bereiken van een nagestreefd doel. Vaak tref je hen aan in de handel of in de politiek. Deze mensen houden ervan anderen te overtuigen en beïnvloeden en praten dan ook graag. Ze zijn avontuurlijk ingesteld, geven vaak leiding en zijn niet bang om risico's te nemen.

Artistiek

Werknemers die artistieke beroepen uitoefenen hebben een voorkeur voor beroepen waarbij ze hun creativiteit en verbeeldingskracht kunnen gebruiken. Ze houden ervan om nieuwe dingen te bedenken en ontwerpen. Meestal gaat het om een kunstzinnige uiting, maar dat hoeft niet altijd zo te zijn. Vaak tref je hen aan in zelfstandige, onafhankelijke beroepen waarin ze zelf hun werkprocedures kunnen bepalen. Deze mensen drukken zich het liefst uit door middel van hun werk (zelfexpressie) en zijn enigszins gevoelig voor kritiek. Ze werken doorgaans het liefst alleen.

Carrière Ankers

Definitie van de Loopbaanankertheorie van Schein

De theorie is vooral van toepassing op het loopbaanlevensgebied en legt de nadruk op de eerste werkervaringen van de kandidaat. Volgens Schein zal de kandidaat, hoe langer hij werkt, meer

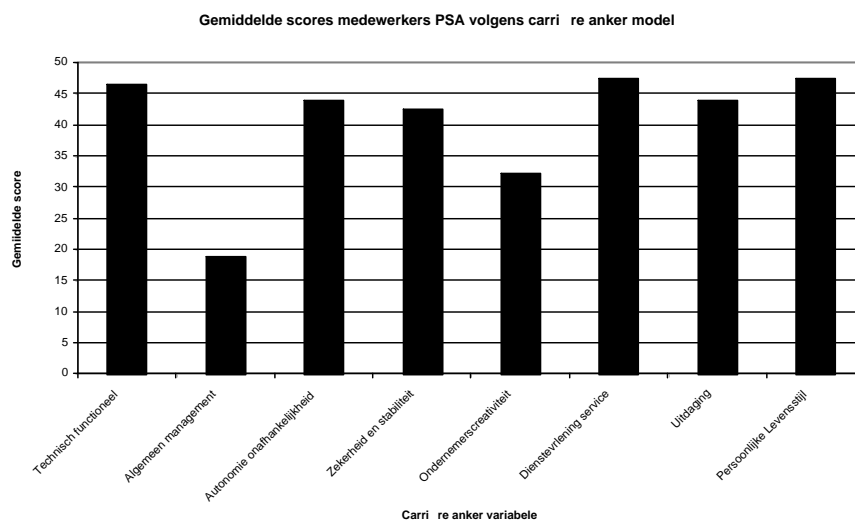
inzicht krijgen in het eigen handelen en daardoor een duidelijker zelfbeeld rondom werk ontwikkelen.

Dit zelfbeeld is opgebouwd uit drie componenten die samen het loopbaananker vormen:

1. Wat kan de kandidaat (vaardigheden)
2. Wat wil de kandidaat (drijfveren)
3. Wat is belangrijk voor de kandidaat (normen en waarden)

De acht verschillende ankers zijn:

1. technisch functionele competentie
2. algemene management competentie
3. autonomie / onafhankelijkheid
4. zekerheid / stabiliteit
5. ondernemers creativiteit
6. dienstverlening / service
7. uitdaging
8. persoonlijke levensstijl



Hoogste scores P&S Medewerker:

- Persoonlijke levensstijl
- Dienstverlening service
- Technisch functioneel

Persoonlijke levensstijl

Integratie van werk en privé – Flexibiliteit van organisatie is gewenst

Personen met dit loopbaananker zoeken naar een goede combinatie tussen werk en privé. Zij zijn flexibel en verwachten ook een flexibele en een begripvolle houding van de organisatie zodat ze werk, persoonlijk leven en gezin goed kunnen combineren. In contractbesprekingen willen ze hierover kunnen onderhandelen.

Dienstverlening / service

Voldoening door helpen van anderen – Geld is minder belangrijk – Toewijding

Personen met dit loopbaananker kiezen een beroep omdat ze bepaalde fundamentele waarden in hun werk willen uitdrukken, ze zijn minder geïnteresseerd in een beroep waarbij ze kunnen werken met hun talenten of competenties. De beslissingen die ze nemen met betrekking tot hun loopbaan zijn vaak gebaseerd op de wens om de wereld te verbeteren. Mensen met dit loopbaananker willen werk waarbij ze de organisatie of het sociale beleid kunnen beïnvloeden. Het beloningssysteem moet vooral rechtvaardig zijn, meer invloed en autonomie wordt bij dit anker gezien als een goede promotie. Erkenning en gewaardeerd worden door vakgenoten worden als belangrijk ervaren.

Technisch-functionele competentie

Inhoudelijk gemotiveerd – Specialisatie in vakkennis - Deskundigheid

Het zelfbeeld van mensen met dit loopbaananker wordt bepaald door het gevoel dat ze capabel zijn in een specifiek vakgebied. De inhoud van het werk is voor deze mensen belangrijk en specialisatie van het vak een goede mogelijkheid. Promotie maken betekent voor hen ook geen hiërarchische vooruitgang naar een plaats in het management, maar eerder vooruitgang binnen hun specifieke deskundigheidsgebied. Daarnaast is uitdaging in het werk heel belangrijk.

Laagste scores P&S Medewerkers:

De laagste scores zijn op algemeen management en ondernemers creativiteit

Algemene management competentie

Geen specialisatie maar toename in verantwoordelijkheden – Geld is belangrijk – Op naar de top

Mensen met dit loopbaananker willen juist promotie maken op de hiërarchische ladder, specialisatie binnen hun vakgebied is een valkuil. Om de top te bereiken heb je, naast een hoog motivatieniveau, ook een combinatie nodig van vaardigheden op de volgende drie competentiegebieden:

1. Analytische competentie: het onderkennen, analyseren en oplossen van problemen.
Persoonlijke competentie en competentie binnen de groep: het vermogen om leiding te geven aan mensen op alle niveaus binnen de organisatie en ze te beïnvloeden, te leiden en te controleren om zo de doelen van de organisatie te bereiken.
2. Emotionele competentie: het vermogen om door emotionele, interpersoonlijke zaken en crises gestimuleerd, en niet leeggezogen, te worden.
- 3.

Personen die tot dit loopbaananker behoren, willen graag veel verantwoordelijkheid, uitdaging en variatie. Zij worden graag betaald navenant hun niveau en hun plek op de hiërarchische ladder. De resultaten die ze boeken zien ze als de beste criteria voor promotie. Mensen met dit loopbaananker zijn gevoelig voor goede salariëring, bonussen en opslag.

Ondernemers creativiteit

Creëren – Persoonlijk scheppingsproces – Hoge salariëring

Personen met dit loopbaananker hebben de behoefte om een eigen organisatie op te zetten of om nieuwe producten te ontwikkelen. Deze wens geen behoefte aan autonomie, maar een haast obsessieve behoefte om te bewijzen dat ze een bedrijf kunnen opstarten. Het wil dus ook niet altijd zeggen dat ze een eigen bedrijf hebben, vaak hebben ze een vaste baan en proberen ze in hun vrije tijd een onderneming op te zetten. Deze personen worden gekenmerkt door hun behoefte aan uitdaging en afwisseling, ze zijn snel verveelt. Beloningsvormen die bij deze personen passen zijn: eigenaarschap en patenten. Nieuwe rollen vervullen is voor mensen met dit loopbaananker een promotie. Erkenning vindt men in het opbouwen van een grote organisatie of in het vergaren van een fortuin.

BIJLAGE 10 TOP 20 BEROEPEN VANUIT DE INDIVIDUELE ANALYSE

Referentieberoep	Aantal malen dat het beroep voorkwam in de resultaten
Onderwijsassistent	8
Klassenassistent	7
Medewerker klantenservice	6
Medewerker informatiebalie	5
Gemeentelijk ambtenaar	5
Medewerker reisbureaus	5
Medisch en klinisch laboratoriumlaborant	5
Recreatief medewerker	5
Telefonist receptionist	5
Doktersassistent	4
Medewerker telefonische inlichtingen	4
Bouwkundig tekenaar (weg- en waterbouw)	3
Helpdesk- of ondersteuningsmedewerker computer	3
Hovenier	3
Inkoopmedewerker	3
Kantoormedewerker	3
Kostuummedewerker	3
Logistiek medewerker	3
Meldkamer medewerker (geen alarmnummers)	3
Tekenaar elektrotechniek	3