

Communication & Multimedia Design (CMD Amsterdam)

HR Beleidsplan 2013-2015

Vastgesteld in het MT CMD d.d. 25 juni 2013

Besproken met Opleidingscommissie d.d. 4 juni 2013

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Focus van CMD Amsterdam en uitgangspunten.....	4
1.1 Collectieve ambitie	4
1.2 Visie op onderwijs.....	5
1.3 Onderzoek	6
1.4 Excellentie	6
1.5 Centre of Expertise.....	7
1.6 Relevante uitgangspunten voor het HR beleid.....	8
2 Visie op personeel	10
3 HR Beleid CMD Amsterdam.....	12
3.1. Professionalisering medewerkers	12
3.1.1. Didactische scholing en Basis Kwalificatie Onderwijs	15
3.1.2. Masterbeleid.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.2. Speerpunt 2. Leiderschapsontwikkeling	16
4 HR-instrumenten	18
4.1. Strategische meerjarenpersoneelsplanning	18
4.2. Introductie nieuwe medewerkers	18
4.3. Jaargesprekken	18
4.4. Leeftijdsbewust personeelsbeleid	19
4.5. Functieordering en functiedifferentiatie	19
4.6. Werving en selectie	19
4.7. Beloningsbeleid.....	20
4.8. Verzuimbegeleiding.....	20
Tot slot:	21

Inleiding

Vanaf 1 januari 2013 heeft Communication and Multimedia Design (CMD Amsterdam) een eigen opleidingsmanager en is CMD een zelfstandig eenheid binnen het Domein Media Communicatie en Informatie (DMCI) van de Hogeschool van Amsterdam (HvA). Dat houdt in dat er specifiek voor CMD Amsterdam eigen beleid wordt ontwikkeld. Zo ook inzake HR beleid.

Met genoegen heeft het management van CMD Amsterdam (CMD MT) dit HR Beleidsplan 2013-2014 samengesteld in samenwerking met HRM van het domein. Het plan is besproken met de opleidingscommissie CMD en opmerkingen/vragen van deze commissie hebben geleid tot meerdere verbeteringen; dank daarvoor.

Voor een juiste interpretatie is het van belang te beseffen dat eerst het HVA HR beleid is ontwikkeld, vervolgens het domein HR beleid en tot slot dit CMD Amsterdam HR beleid. CMD Amsterdam sluit volledig aan bij de kaders van de HVA. CMD MT heeft wel getracht vanuit eigen visie een eigen plan te maken. 2013-2014 wordt dit plan geëvalueerd.

Het HR Beleidsplan CMD heeft tot doel te beschrijven welke de strategische beleidskeuzes voor de jaren 2013-2014 zijn en maakt hopelijk voor alle betrokkene bij CMD (collega's onderwijsbureau, docenten, teammanagers en opleidingsmanager) inzichtelijk waarom, hoe en wat we vanuit onze CMD-visie aan keuzes maken inzake eisen, ondersteuning, scholing en professionalisering. Dit is onze belangrijkste vraag: "Waar richten wij ons op de komende jaren en wat willen we bereiken?"

Studenten staan centraal in het CMD beleid, maar daarna komen direct collega's CMD (docenten en medewerkers van het onderwijsbureau), want zij zijn het die de plannen en doelen verwezenlijken. Het management is slechts leidinggevend en faciliterend in deze. Voor het CMD MT staat de vraag centraal: hoe kunnen wij CMD professionals zodanig faciliteren, dat zij hun beste prestatie leveren? En welke ondersteuningsbehoefte bestaat er? Als het goed is, vind je de antwoorden op deze vragen in dit beleidsplan.

De opbouw van dit plan volgt bovenstaande vragen. In hoofdstuk één beschrijven we de belangrijkste focuspunten voor de komende jaren. In hoofdstuk twee komt onze visie op personeel aan de orde. Hoofdstuk drie geeft het HR Beleid voor de komende jaren weer en hoofdstuk vier benoemt de instrumenten die we hier voor inzetten.

Dit plan is niet in detail uitgewerkt, maar in hoofdlijnen. Veel beleid is er al op centraal niveau binnen de HvA en op domeinniveau, dit herhalen we niet in dit plan, maar verwijzen ernaar. Wij houden ons aan de uitgereikte kaders en richtlijnen vanuit de HvA en de wetgeving/cao, maar gieten er een CMD Amsterdam sausje overheen indien mogelijk/wenselijk.

Veel genoegen bij het lezen en als je vragen of opmerkingen hebt, laat ons dit weten. Goed HR beleid ontstaat namelijk door open communicatie en in gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Brit Wijnmaalen (teammanager propedeuse)
Koop Reynders (teammanager design/techiek)
Peter Buis (teammanager cultuur/strategie)
Harry Zengerink (opleidingsmanager)

1 Focus van CMD Amsterdam en uitgangspunten

CMD is creatief, productief, ondernemend en helpt studenten hun competenties te verwerven om een rol van betekenis te vervullen in het werkveld van de creatieve industrie. Kenmerkend voor CMD is het mensgericht ontwerpen van betekenisvolle, digitale communicatiediensten, communicatieproducten en communicatiebelevingen¹. Daarin worden tekst, beeld, video en geluid middels beschikbare en nieuwe technologieën verwerkt tot innovatieve toepassingen, die mensen gebruiken in hun dagelijks leven van werken, leren, zorgen, spelen en vermaak.

Door de digitalisering van communicatie met behulp van genetwerkte media ontstaan ongekende nieuwe mogelijkheden, die leiden tot aanpassingen van bestaande communicatievormen als ook geheel nieuwe communicatievormen. Al deze vormen van communicatie worden gekenmerkt door begrippen als interactie, beleving en simulatie (spel). Het verhaal, de multimediale boodschap, biedt stevast nieuwe mogelijkheden voor de gebruiker. Nu eens gaat het om een puur functionele, zakelijke toepassing. Dan weer wordt de kwaliteit van beleving en ervaring van de gebruiker met producten, diensten, gebeurtenissen en omgevingen centraal gesteld.

Dat alles doen we in samenwerking met anderen binnen en buiten DMCI, ook wel genoemd Domein Creatieve Industrie. Werken aan cross-overs is onze natuur. Het werkveld waar wij voor opleiden, de creatieve industrie, staat centraal in ons denken en doen. We willen:

- een belangrijke rol vervullen bij de realisatie van het geplande Centre of Expertise;
- nauw samenwerken met Medialab en het Kenniscentrum;
- met en voor lectoraten een kennispartner zijn;
- een nauwe relatie aangaan met de creatieve industrie van Amsterdam;
- met internationale partners mogelijkheden creëren voor ontwikkeling voor studenten en docenten.

CMD is ambitieus en dat kun je afleiden aan onze praktijken!

1.1 Collectieve ambitie

CMD Amsterdam biedt studenten ruimte en gelegenheid zich te ontwikkelen tot ontwerpers van betekenisvolle, genetwerkte communicatieproducten, -diensten en -belevingen, waarbij 'het beste werk' en 'het beste resultaat' wordt nagestreefd. Dit alles in een open en professionele omgeving van hoger onderwijs met voorzieningen die daarbij passen, als ook in nauwe samenwerking met lectoren, de Creatieve Industrie in de stad Amsterdam en met internationale partners. CMD Amsterdam wil in het centrum van de Creatieve Industrie een rol van betekenis vervullen betreffende kennisdeling, kennisverspreiding en kennisnetwerken.

Motto 2013-2014: Een goede werksfeer. Dat betekent voor ons dat we transparant communiceren, geen verborgen agenda's hanteren, werken vanuit de community-gedachte en ons verantwoord voor gemaakte keuzes en verrichte activiteiten. Het gaat hierbij om erkenning en herkenning van alle actoren binnen CMD Amsterdam en hun activiteiten.

Bovenstaande betekent ook 'goede zorg' voor alle mensen bij de opleiding CMD, studenten, docenten, ondersteunende collega's, collega's onderwijsbureaus, teammanagers en opleidingsmanager. Wat we doen, doen we met elkaar en voor elkaar. CMD MT is zich van haar verantwoordelijke taak bewust deze 'goede zorg' te organiseren in overleg en samenwerking met alle collega's. De Cao HBO biedt kaders

¹ Dit wordt uitgebreid beschreven in het Landelijk Beroeps- en competentieprofiel, 2011, INCMD.

voor 'goede zorg' en de 'Livvit'-gids² biedt instrumenten en interventiemogelijkheden om 'goede zorg' vanuit gezondheidsmanagement te realiseren. Het CMD MT wil haar verantwoordelijkheid in deze waarmaken.

1.2 Visie op onderwijs

CMD Amsterdam leidt op tot ontwerper van betekenisvolle en genetwerkte mediaproducten, -diensten en – belevingen vanuit het 'human centered' ontwerpproces. Hoe we dat doen staat hieronder kort omschreven en is een verkorte weergave uit de visie van CMD Amsterdam. Ons team onderscheidt zich door de proactieve 'mind-set' en de acceptatie van verantwoordelijkheid. Dat houdt in dat alle collega's actief participeren, eigenaarschap accepteren en verantwoording afleggen over hun afgesproken taken en werkzaamheden. We leveren het beste werk wat vandaag mogelijk is, morgen kan het beter, maar voor vandaag is dit het maximaal haalbare. Hiermee accepteren we beperkende kaders als realiteit, maar waar mogelijk breken we daaruit en geven er een eigen vorm aan.

We leiden studenten competentiegericht, vakgestuurd, project gestuurd en interdisciplinair op en we werken, conform HvA beleid, vanuit vertrouwen vooraf en verantwoording achteraf. Deze typering houdt in dat wij van onze collega's verwachten dat zij hiertoe competent zijn; dat zij onze studenten kunnen coachen, inspireren en met hen kennis kunnen delen. Bij vacatures en sollicitaties geven wij de voorkeur aan eigenzinnige mensen die vanuit hun passie studenten stimuleren zich te ontwikkelen binnen het krachtenveld van de creatieve industrie en onze onderwijsvisie. Tijdens plangesprekken wordt met collega's besproken op welke gebieden zij zich nader wensen te ontwikkelen, waarbij ons doel talentontwikkeling is, en niet zozeer het wegwerken van deficiënties. Bij de vaststelling van de jaartaak vormen de eisen en wensen van de collega's het vertrekpunt voor het gesprek hierover, veelal verrassende mogelijkheden veroorzakend.

Onze kernwaarden zijn: samenwerking, innovatie, kwaliteit en flexibiliteit. Dat past bij de mindset voor een CMD'er, student of docent. Er wordt bij CMD niets ontwikkeld zonder studenten of docenten. In gezamenlijkheid wordt beleid ontwikkeld, vastgelegd en uitgevoerd.

Docenten werken in teamverband binnen een inhoudslijn onder leiding van een teammanager. Met leiding wordt bedoeld: richting geven, proces managen en faciliteren. En dat alles in een goede werksfeer. De inhoudslijnen betreft de lijnen *Techniek, Design, Cultuur en Strategie*. Bij onderwijsontwikkeling ontstaat een dynamisch proces, tussen studenten en docenten, binnen een inhoudslijn als ook in communicatie en uitwisseling met andere lijnen.

Docenten leiden studenten op waarbij studenten de volgende competenties dienen te behalen:

1. *Ontwerpen;*
2. *Onderzoeken;*
3. *Maken;*
4. *Adviseren;*
5. *Projectmanagen.*

Bovenstaande vraagt van onze docenten passie, specifieke competenties en expertise. Wij verwachten van onze docenten dat zij op masterniveau³ (HvA-eis vanaf 2012) studenten begeleiden, waarbij zij hun deskundigheid vanuit het werkveld kunnen inbrengen. Docenten die niet over een mastertitel beschikken krijgen gelegenheid deze te behalen (zie 3.1.2). Wij verwachten ook dat alle docenten

² <https://intra.hva.nl/diensten/po/documenten%20MI/Livvitgids-2013.pdf>

³ Masterniveau wordt door de Universitaire Lerarenopleidingen (ULO's) gedefinieerd met kennis kerndomeinen en subdomeinen. Deze staan beschreven in het document *Vakinhoudelijk Masterniveau 2007*.

ervaring hebben binnen de industrie waarvoor CMD opleidt of de komende twee jaren opdoet door middel van stages, detachering of anderszijds. Tijdens jaargesprekken zal dit nader worden besproken. Een uitgebreidere tekst hierover treft u aan in het opleidingsprofiel van CMD, inclusief uitgebreide visiebeschrijving.

CMD sluit aan bij de volgende focuspunten van het domein:

- Excellentie- en honourstrajecten voor onze beste studenten;
- Deficientieprogramma's voor studenten die kennis en vaardigheden missen;
- Doorstroomprogramma's voor HBO studenten die na hun bachelor een universitaire master willen halen.

1.3 Onderzoek

Binnen DMCI leiden we onze studenten zo op dat ze capabel zijn om de beroepen van de toekomst te vervullen. Om voor de studenten deze vooruitgeschoven positie op de arbeidsmarkt te realiseren is onderzoek en reflectie cruciaal. Wij zijn van mening dat onderzoek bijdraagt aan de verbetering van de kwaliteit en innovatie van de beroepspraktijk en de kwaliteit van het beroepsonderwijs en afgestudeerden. Praktijkgericht onderzoek is een essentiële voorwaarde om het beroep duurzaam op een hoog niveau te kunnen uitoefenen. Voor studenten moet de relatie tussen onderzoek en onderwijs duidelijk zijn: zij leren wat de functie van praktijkgericht onderzoek is en zij verrichten het praktijkgericht onderzoek zelf.

Met zijn internationale bedrijven en Schiphol als toegangspoort tot de wereld om ons heen, de creatieve industrie en de multiculturele samenleving, heeft Amsterdam een sterk internationaal profiel. Het onderzoek binnen het Kenniscentrum Create IT sluit hierop aan met een duidelijk internationaal karakter.

CMD ontwikkelt in de tweede helft van 2013 eigen onderzoeksbeleid. De focus van CMD is de creatieve industrie, waarbij het onderzoek methoden en onderzoeks skills moet opleveren dat in het onderwijs implementeerbaar is. Bij CMD wordt een groep docenten gefaciliteerd om de doelen uit dit beleid te realiseren in samenwerking met lectoren en Medialab.

CMD docenten die passie hebben voor onderzoek en in het bezit zijn van een mastertitel, worden gefaciliteerd om aan kenniskringen van lectoraten deel te nemen. Hiertoe worden afspraken met de lectoren gemaakt.

Alle studenten leren basisonderzoeksvaardigheden binnen hun opleiding. Lectoren besteden 20% van hun taak aan onderwijs en betrekken docenten en studenten in hun praktijken.

1.4 Excellentie

CMD sluit zich aan bij het HVA-beleid en het domein-beleid. De HVA legt nadruk op het ontwikkelen van excellentieprogramma's met een herkenbare, beroepsgerichte signatuur. Excelleren als hbo-professional dus. Excelleren betekent uitstijgen boven het reguliere hbo-niveau en dat kan op verschillende aspecten:

- specifieke professionaliteit in een bepaalde beroepspraktijk
- generieke professionaliteit
- kennisontwikkeling

Excellentieprogramma's zijn bedoeld voor getalenteerde studenten die meer willen en meer kunnen dan het reguliere programma biedt. Het profiel van de excellente student bevat vijf kenmerken, die een beschrijving geven van zowel het talent dat de student in aanleg laat zien, als de richting waarin de student zijn/haar talenten kan ontwikkelen. De profielkenmerken zijn: vakmanschap, gedrevenheid,

innovatief vermogen, interdisciplinaire samenwerking en reflectief vermogen. De excellente student heeft een brede kijk op de samenleving en kan interdisciplinair samenwerken. Bij DMCI vatten we het samen als *Ambitie in alles!*

In de prestatieafspraken met OC&W staan de volgende kwantitatieve doelen:

- 6% van de propedeusestudenten doet mee aan Studium Excellentie en daarvan rondt 80% dit af met een certificaat.
- 5% van de hoofdfasestudenten doen mee aan een Honourstraject en 90% rondt dit af met een certificaat.

Het domein hanteert de volgende definitie voor excellentie⁴: *Excellentie betekent dat een student gedreven is te onderzoeken op welk gebied hij intelligent is en dit talent maximaal wil ontplooien. Hij durft buiten de kaders te denken en te handelen, durft te experimenteren, ook met zijn eigen rol. Kort gezegd: wilskracht en kennis van het eigen talent.*

Wij zijn voornemens de Honours Academy op te richten. De Honours Academy zal volledig draaien vanaf studiejaar 2014/2015 en helpt de ambitieuze student te ontdekken op welk vlak zijn talenten liggen en deze verder te ontwikkelen om hem goed voor te bereiden op een professionele of academische loopbaan na het hbo. Het biedt deze student een extra zwaar programma dat boven hbo uitstijgt.

De Honours Academy wil een community zijn van junior en senior professionals, zowel binnen als buiten de HvA, die zich gezamenlijk willen ontwikkelen. Het biedt een helder portfolio dat niet concurreert met het reguliere onderwijs, maar de student die meer kan en wil extra uitdaging biedt. We geloven dat interdisciplinair werken waardeverhogend is, internationaal denken en handelen leidt tot wereldburgerschap en een onderzoekende houding de kwaliteit van de uitkomst verhoogt.

De doelen van de excellentieprogramma's zijn:

- Een ambitieuze cultuur stimuleren voor studenten en docenten
- Strategische partners zoals adviesraad en overig beroepenveld herkent en erkent de waarde van de studenten en de excellentieprogramma's
- Verhogen eindniveau van de opleidingen
- Extra aantrekkelijk zijn voor studenten met ambitie
- Vergroten ondernemerschap bij studenten
- Valorisatie van kennis en inzichten

Excellentie is geen afdeling maar een netwerkorganisatie van scouts, ontwikkelaars, coaches, bedrijfsleven en alumni. Het excellentieaanbod is niet concurrerend met de opleidingen, maar complementair. De Honours Academy valt onder het Kenniscentrum Create-IT.

1.5 Centre of Expertise

DMCI heeft de opdracht gekregen te bouwen aan een Center of Expertise Creatief & ICT. Dat is een uitdaging en een eer. November 2012 zijn de prestatieafspraken tussen de verschillende instellingen en OCW afgesloten. Als onderdeel daarvan is een Center of Expertise Creatief & ICT toegewezen aan de HvA, Inholland en AHK. Het Centre of Expertise (CoE) richt zich op bundeling, ontwikkeling en valorisatie van expertise op het raakvlak van creatieve industrie en ICT om zo de aansluiting tussen de kennisinstellingen onderling en de aansluiting met het werkveld te versterken en het innovatief vermogen en de concurrentiekracht van de sector te vergroten. In het bijzonder wil het Centre of Expertise bijdragen aan de economische positie van Amsterdam. Dit doet het Centre of Expertise door toegepast onderzoek voor en met het werkveld, door onderwijsmateriaal te ontwikkelen voor de creatieve professionals en docenten van morgen en door senior professionals nascholing op maat te bieden.

CMD ziet zichzelf als 'spin-in-het-web' van het CoE Creatief & ICT. Docenten en management nemen

⁴ Dit is een eigen definitie, geïnspireerd op *Over de top*, uitgave Young Works, 2012.

actief deel aan brainstormsessies, input voor beleid en voelen zich verantwoordelijk om praktijken te organiseren in een netwerkverband. Hierbij denkt CMD vanuit de strategie van 'wisselende consortia'. De netwerkgedachte organiseert consortia rondom praktijken vanuit het CoE, die weer ophouden te bestaan als het doel is bereikt of de relevantie is verdwenen. Dat maakt het mogelijk dat de dynamiek levendig wordt gehouden en CMD telkens nieuwe relaties kan aangaan, als ook in kan spelen op nieuwe ontwikkelingen. Docenten en studenten worden gefaciliteerd om actief deel te nemen.

1.6 Relevante uitgangspunten voor het HR beleid

Grootte van CMD

CMD heeft een duidelijke groeiopdracht binnen het DMCI meegekregen. Deze opdracht is niet uit de lucht komen vallen, maar wordt ingegeven door de creatieve industrie zelf⁵, als ook andere domeinen (denk aan veiligheid, onderwijs, economie, zorg etc.). Nieuwe technologische oplossingen voor communicatie, communicatieproducten, -belevingen en strategieën behoren tot de core-business van CMD en zijn gewild door allerlei partijen in deze veranderende wereld, waarbij digitalisering en interactie centraal staan. 2013 behoren de CMD-opleidingen in Nederland met 6700 studenten tot de grootste techniek opleidingen. CMD Amsterdam wil voor de Amsterdamse creatieve industrie, als ook voor alle andere domeinen, studenten opleiden, zodat de doelstellingen vanuit het Topsectorenbeleid inzake de Creatieve Industrie gerealiseerd kunnen worden. Had CMD Amsterdam in 2007 nog 800 studenten, in 2013 zijn dat er 1050 met een groei naar 1470 in 2017/2018.

Aantal contacturen

De HvA⁶ hanteert normen voor het aantal contacturen voor de studenten. Voor de propedeuse gebruikt de HvA de norm dat elk propedeuseprogramma *gemiddeld* minimaal 12 klokuren per week studieactiviteiten aanbiedt. Dat is gelijk aan 14,4 lessen (wat neerkomt op een totaal van 605 lessen per jaar). Deze afspraken zijn opgenomen in de prestatieafspraken en moeten uiterlijk in 2014 zijn gerealiseerd. Voor definiëring contacturen zie het domein Strategisch beleidsplan. 2012/2013 heeft CMD 441 klokuren gerealiseerd⁷. Dat is te weinig, in 2013/2014 zullen meer contacturen in de persoonlijke projecten worden gepland en meer lab-uren bij projecten.

Ratio

Binnen CMD werken we met een P/S (personeel/student) ratio van 1:28. Dit betekent dat er tegenover 1 fte 28 studenten staan. Medewerkers zijn zowel ondersteunende medewerkers als docenten. En zowel interne medewerkers (met een HvA dienstverband) als externe medewerkers (via uitzendbureau, jobservice of met externen met een VAR). De formatie die aan onderzoek wordt besteed, valt hier buiten.

Taaklast⁸

CMD heeft de normering taken overgenomen van het domein. Binnen het domein is namelijk afgesproken dat er zoveel mogelijk taaklastharmonisatie plaatsvindt. Dit betekent dat bij de verschillende opleidingen hetzelfde aantal uren wordt gegeven voor dezelfde activiteiten en werkvormen. De opleidingen zullen extra zorg en aandacht besteden aan het proces van taaktoewijzing.

⁵ Door de OAR CMD Amsterdam is dit kenbaar gemaakt als ook door de INCMD werkveldcommissie.

⁶ Deze informatie komt uit het "Werkdocument: Vervolg werkbijeenkomst 17 januari 2013 (4 februari 2013).

⁷ Conform berekening teammanager Brit Wijnmaalen.

⁸ Op verzoek van de DMR wordt door een onafhankelijk bureau onderzoek verricht naar de werkdruk en nieuw beleid ontwikkeld aangaande taaklast, vanuit de nieuwe HBO CAO, januari 2013.

Begrotingsnorm

Bij de beoordeling van de jaarlijks op te stellen domeinbegroting wordt gekeken naar de omvang van de personeelskosten. De centrale richtlijn hiervoor is dat de personeelskosten niet hoger mogen zijn dan 54% van de opbrengsten. Onder de personeelskosten wordt verstaan: loonkosten + kosten voor ziektevervanging, opleiding en indirecte personeelskosten⁹. Onder opbrengsten wordt verstaan: opbrengsten van de rijksbijdrage en de collegegelden. CMD Amsterdam heeft een eigen begroting en valt geheel onder auspiciën van het domein.

⁹Indirecte personeelskosten zijn kosten op het gebied van ondermeer vervoer, WW, afkoopsommen, werving en selectie, arbo en re-integratie.

2 Visie op personeel

Team CMD Amsterdam

CMD is een team dat bestaat uit docenten, ondersteunende collega's en management en kent twee doelen, te weten:

- a. Studenten begeleiden en coachen tot junior professional CMD'ers. De student staat centraal!
- b. Samenwerking met de creatieve industrie om buiten met binnen en binnen met buiten te verbinden.

Docenten, ondersteunende collega's en management zijn allen professionals die weten hoe zij tijd en energie moeten inzetten om hun professionaliteit op peil te houden, zodat studenten er maximaal van kunnen profiteren. CMD-professionals hebben ook aandacht voor hun persoonlijke ontwikkeling, geheel in teken van het begrip: 'Permanent Leren'. Het management doet het maximale om deze ontwikkelingsdoelstelling te faciliteren.

We wensen te investeren in een goede werksfeer en denken met het begrip 'goede werksfeer' een kritische factor in handen te hebben. Telkens als 'de goede werksfeer' geweld wordt aangedaan volgt een analyse, een verbeter- en actieplan als ook een procesmap waarin beschreven staat wanneer we betere resultaten wensen te bereiken. En dat alles in goede samenwerking met studenten en de creatieve industrie. Woorden die dit voor ons kenmerkend maken zijn : samenwerking, innovatie, kwaliteit en flexibiliteit. Een CMD'er (docent of student) accepteert (mede-)verantwoordelijkheid en kenmerkt zich door een proactieve mindset.

Permanent leren

Een CMD medewerker is adequaat opgeleid en leeft vanuit het begrip 'Permanent Leren'¹⁰. Voor docenten betekent dit dat zij over expertise beschikken die van waarde is voor het beroeps- en competentieprofiel CMD, dat zij functioneren en denken op master-niveau, didactisch/pedagogisch geschoold zijn en zich jaarlijks blijven ontwikkelen, met betrekking tot zichzelf, CMD Amsterdam, als ook in goede samenwerking met ondersteunende collega's en management. Voor ondersteunende collega's betekent dit dat zij over expertise beschikken die van waarde is voor hun service verlenende beroepsrol en zich blijvend willen ontwikkelen en verbeteren, in goede samenwerking met docenten en management CMD.

CMD reserveert op de begroting jaarlijks voldoende budget om ontwikkelingswensen te faciliteren en stelt gelden in overleg beschikbaar voor studies, conferenties en dergelijke. Dit budget wordt in overleg met de OC vastgesteld.

Passie en proactief

CMD collega's werken vanuit passie en een proactieve mindset. Concreet verwachten we dat CMD'ers de beschikbaar gestelde tijd en ruimte maximaal benutten om studenten uit te dagen, het beste onderwijs te verzorgen, een maximale verbindingen met de creatieve industrie tot stand te brengen en research te verrichten tezamen met studenten, collega's, kenniscentrum Create It, de creatieve industrie en mogelijke internationale partners. We verwachten van elkaar innoverende praktijken en probleemoplossend vermogen. We verwachten dat een ieder kan verwoorden welke waarde hij/zij toevoegt aan CMD Amsterdam en waarom hij/zij waardevol is.

Open Communicatie

CMD Amsterdam hecht waarde aan 'open communicatie' en 'verantwoording'. Verwachtingen en afspraken worden tijdens plangesprekken vastgelegd, evenals taken en ontwikkelopdrachten. Goed functioneren gaat gepaard met duidelijke en transparant overeengekomen taken en opdrachten als ook met goede en duidelijke informatie. CMD MT heeft hiervoor aandacht en neemt tijd hiervoor. Collega's

¹⁰ Dr. Ido Abram, Joodse traditie als permanent leren; Kampen 1986.

worden in de gelegenheid gesteld om via intervisie ervaringen en talenten te delen, maar ook om te ontdekken waar nog ontwikkelingen mogelijk zijn.

Grote flexibele schil

CMD Amsterdam wenst een grote flexibele schil van 30%. Dat houdt in een verhouding 70/30 vaste medewerkers/freelance medewerkers. Een 30% flexibele schil vergroot de mogelijkheid om adequaat mensen uit de creatieve industrie met bijzondere of gewenste expertise te contracteren. Ontwikkelingen binnen de wereld van CMD gaan zo snel, dat naast een gedegen basiskwaliteit er volop ruimte moet bestaan voor serendipiteit en daaruit voortvloeiende gewenste expertises. Studenten en collega's kunnen dat aangeven, het management faciliteert deze wens maximaal.

Van D4 naar D2

Alle collega's bij CMD starten met een tijdelijk dienstverband (D4). CMD doet niets zonder studenten, dus ook bij sollicitaties worden studenten actief betrokken. Als een expertise wordt gemist of een vacature vrijkomt, werft CMD actief in eigen netwerk naar eigenzinnige en bijzondere mensen die waarde kunnen toevoegen aan CMD Amsterdam. Bij goed functioneren kan een verlenging worden overeengekomen. Een collega CMD kan maximaal twee keer zijn dienstverband verlengen. Bij goed functioneren en bij wederzijdse erkenning van toevoeging van waarde kan een collega door het CMD MT worden voorgedragen voor een D2 contract (vaste benoeming) of kan een CMD collega zelf kenbaar maken hiervoor in aanmerking te willen komen. Hiervoor is een eigen CMD-procedure voor vastgesteld door het CMD MT. In het kort komt die erop neer dat een collega die gaat voor zijn D2 benoeming een presentatie houdt, waarin hij zijn toegevoegde waarde van de drie jaren ervoor en de drie jaren die komen gaan aangeeft, met behulp van een 360 graden reflectie. Na een verdiepend gesprek neemt het CMD MT een definitief besluit.

Randvoorwaarden

Kerndocenten CMD worden zo mogelijk benoemd voor minimaal 0,6 fte. Daarnaast vindt CMD MT het belangrijk ruimte te creëren voor externen met specifieke expertise, dus met kleinere benoemingsomvang, zij completeren CMD Amsterdam. CMD MT hecht grote waarde aan betrokkenheid van collega's CMD en vanaf 0,6 fte wordt die betrokkenheid ook significant merkbaar. Tegelijk wordt gestimuleerd dat CMD'ers een eigen bedrijf hebben of ZZP'er activiteiten binnen de creatieve industrie verrichten.

CMD collega's worden geacht hun werkzaamheden op school te verrichten, thuiswerken behoort in principe niet tot de mogelijkheden. Hiervoor zijn twee redenen die wij van belang vinden:

1. Studenten staan centraal en docenten moeten optimaal bereikbaar zijn; presentie bij CMD Amsterdam is daarvoor belangrijk. Om die reden zijn de werkplekken ook naast de Medialounge gecreëerd.
2. CMD is een team dat bestaat uit kleinere teams. Voor teamvorming is samenwerking en co-creatie belangrijk, hiervoor is presentie van belang.

Voor de teams, te weten het propedeuseteam, het design/techniek en het cultuur/strategie-steam, zijn er ruimtes beschikbaar. Voor elke collega is er een flexplek als werkplek beschikbaar. Sommigen hebben hun vaste flexplek gevonden (zij werken een volledige werkweek) en anderen delen hun werkplek. Vanaf september 2013 wordt op verzoek van de OC één docentenruimte een stiltewerkplek.

3 HR Beleid CMD Amsterdam

Opleiding CMD Amsterdam maakt deel uit van DMCI. DMCI is het creatieve domein binnen de HvA en kent een goede relatie met de stad Amsterdam als ook internationale partners. Enkele getallen:

	Domein MCI	CMD Amsterdam	AMFI	MIC	Communicatie	Informatica + BIM	Create It
Studenten ¹¹	8296	1053	1110	3484	750	1899	
FTE OP ¹²	280	37,9	46,2	113,6	20,6	55,9	5
FTE OBP	112,2	3,3	11	8,2	1	7,2	15,7

CMD Amsterdam kent ruim 1100 studenten en 50 collega's (38 fte). Aansluitend bij het domeinbeleid focusteert CMD Amsterdam zich op twee speerpunten:

1. De professionalisering van medewerkers;
2. De leiderschapsontwikkeling van leidinggevenden.

3.1. Professionalisering medewerkers

In de hieronderstaande matrix worden eerst de doelstellingen van het domeinbeleid aangegeven. Daarna beschrijven we de CMD Amsterdam resultaten en taakstelling.

Domeindoelen:

Professionalisering	Onderwijs	Onderzoek	Excellentie	Centre of Expertise
Masters en phd	Docenten kunnen studenten op hoog niveau opleiden en begeleiden. 68% van de docenten heeft een master in 2014.	Alle examinatoren van eindwerkstukken hebben een master of hebben de cursus onderzoeksvaardigheden afgerond. Phd trajecten worden altijd in samenhang met het Kenniscentrum uitgevoerd. 9 % van het onderwijzend personeel heeft een phd in 2014.	In excellentietrajecten worden docenten ingezet met brede onderzoekservaring.	Docenten en lectoren brengen hun expertise in om in samenwerking met partners het Centre of Expertise verder te ontwikkelen.
Basiskwalificatie onderwijs	Docenten kunnen studenten professioneel begeleiden. 95% van de docenten met een vaste aanstelling heeft een didactische bevoegdheid in 2014.	Alle docenten kunnen onderzoekskompetenties begeleiden en het afstudeerniveau realiseren.		
Studie-loopbaanbegeleiding	Scholingsprogramma voor studieloopbaanbegeleiders opdat studenten optimaal begeleid worden in hun studieloopbaan en het studiesucces wordt verhoogd.		Scholingsprogramma voor studieloopbaanbegeleiders met als doel het herkennen en selecteren van talent in samenwerking met het excellentieprogramma.	
Onderzoeksvaardigheden	Docenten verbeteren hun deskundigheid op het gebied van	Lectoren geven training onderzoeksvaardigheden	Docenten brengen hun deskundigheid op het	

¹¹ September 2012

¹² Januari 2013

	onderzoeksvaardigheden.	aan studenten en docenten en betrekken hen in hun researchpraktijk.	gebied van onderzoeksvaardigheden in.	
Internationalisering	Docenten zijn in staat een Engelstalig curriculum te verzorgen. Docenten brengen de internationale dimensie van het werkveld in binnen de opleiding. Docenten beschikken vanuit hun expertise over een internationale oriëntatie.	Docenten en onderzoekers betrekken de internationale dimensie in alle typen van onderzoek.	Het excellentie programma biedt studenten en docenten de gelegenheid zich te oriënteren op een internationale dimensie.	Het Centre of Expertise heeft naast nationale ook internationale betekenis.
Medewerkers onderwijsbureau	Professionalisering van medewerkers onderwijsbureaus, gericht op de competenties leervermogen, samenwerking en klantgerichtheid. Het bieden van service voor het onderwijs	Het bieden van service voor onderzoek	Het bieden van service voor excellentie.	Het bieden van service voor het Centre of Expertise

CMD Amsterdam doelen:

	Onderwijs	Onderzoek	Excellentie	Centre of Expertise
Masters en phd	In 2013 hebben 33 van de 50 docenten een master niveau behaald, dat is 66%. Vier docenten zijn in 2012 gestart met een masterstudie. 2013 starten naar verwachting drie docenten met hun master studie. 2014 verwachten we dat 40 van de 50 docenten over een master beschikken: 80%.	2015 Bij CMD hebben alle examinatoren van eindwerkstukken een master of hebben de cursus onderzoeksvaardigheden afgerond. CMD kent 3 Phd's. Er zijn geen docenten met een promotie bezig. 2014 heeft 6% van CMD een phd. 9% wordt niet gehaald.	CMD participeert in excellentie en honourstrajecten.	CMD is actief betrokken bij het Centre of Expertise. Concreet: Startup Saturdays.
Basiskwalificatie onderwijs	31 docenten CMD hebben hun didactische aantekening behaald. Bij CMD heeft 84% van de docenten met een vaste benoeming een didactische bevoegdheid. 1 docent is gestart in 2012 en 2 docenten starten in 2013/14. 2014 beschikt 94% over een didactisch diploma.	Alle docenten CMD kunnen onderzoekscompetenties begeleiden en het afstudeerniveau realiseren.		
Studie-loopbaanbegeleiding	CMD richt SLC anders in. Focus valt op persoonlijke coaching en studieloopbaan. Expertise hiervoor wordt verkregen via scholing.		CMD participeert in het scholingsprogramma voor studieloopbaanbegeleiders gericht op excellentie en honours.	
Onderzoeksvaardigheden	CMD docenten werken voortdurend aan hun persoonlijke professionaliteit.	CMD werkt samen met lectoren en medewerkers kenniskringen. Focus: onderzoeksvaardigheden. CMD activeert studenten en docenten bij research-	Docenten brengen hun deskundigheid op het gebied van onderzoeksvaardigheden in.	

		praktijk.		
Internationalisering	CMD werkt aan een Engelstalige minoren. Docenten CMD brengen de internationale dimensie van het werkveld in binnen de opleiding. Docenten CMD beschikken vanuit hun expertise over een internationale oriëntatie.	Docenten CMD betrekken de internationale dimensie in alle typen van onderzoek. Met name de CMD researchgroep richt zich op internationale spectrum.	CMD participeert volop in het excellentie programma. Focus: CMD'ers uitdagen om vanuit eigen belangstelling aan honneurs en excellentie te laten werken.	CMD stelt internationale partners ter beschikking aan CoE.
Medewerkers onderwijsbureau	Collega's onderwijsbureau CMD behoren organisch tot het CMD team. Vanuit servicegerichtheid onderwijsbureau werken we samen aan professionalisering, gericht op de competenties, leervermogen, samenwerking en klantgerichtheid. CMD verwacht service voor het onderwijs en een proactieve mind-set.			

In 2013 ontwikkelt CMD Amsterdam een toekomstvisie. Vanuit die toekomstvisie worden concrete expertisevelden genoemd die de focus van gewenste scholing en ontwikkeling bepalen de komende jaren.

CMD MT vraagt alle collega's verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen professionele ontwikkeling en om wensen actief in te brengen tijdens de gesprekscyclus met hun teammanager. Ontwikkelafspraken worden vastgelegd in het verslag van ieder functioneringsgesprek conform HVA afspraken. Jaarlijks heeft iedere collega een plangesprek in september, een functioneringsgesprek in februari en een beoordelingsgesprek in juni.

Docenten kunnen zich zowel vakinhoudelijke professionalisering als op didactisch terrein. Om- en bijscholing op het terrein van de vakinhoudelijke expertise is noodzakelijk om ontwikkelingen in het vakgebied in te bedden in het onderwijs. We richten ons hierbij vooral op het behalen van masters en masterniveau. Scholing gericht op vakinhoudelijke expertise moet vanzelfsprekend zijn meerwaarde hebben voor het onderwijs en is gekoppeld aan de opleidingsdoelstellingen.

CMD MT werkt actief mee aan mobiliteit. Docenten die een overstap wensen naar een andere opleiding of domein binnen de HVA worden actief begeleid en krijgen alle ruimte om zich te oriënteren en om een overstap te maken.

Collega's CMD Amsterdam die terug willen in de creatieve industrie of weer als ZZP'er actief willen zijn, krijgen alle ruimte om dit te realiseren. In overleg wordt een gemakkelijke overstap mogelijk gemaakt, rekening houdende met de wettelijke richtlijnen en regelgeving.

Collega's CMD kunnen gebruik maken van het aanbod van de HVA Academie. Het doel van de HVA Academie is professionalisering en kennisdeling met, voor en door docenten, managers, ondersteunende medewerkers, lectoren en onderzoekers.

De HVA Academie werkt vanuit drie pijlers:

- training en scholing; zoals een didactische introductie cursus voor nieuwe docenten.
- advisering en ontwikkeling; zoals loopbaancoaching en teamcoaching.
- platform voor kennisdeling; zoals een infrastructuur en platform voor netwerkbijeenkomsten.

Hieronder worden de belangrijke pijlers van het speerpunt Professionalisering verder uitgewerkt.

3.1.1. Didactische scholing en Basis Kwalificatie Onderwijs

Voor het vormgeven van de Basis Kwalificatie Onderwijs (BKO) heeft het domein een plan¹³ opgesteld. Belangrijkste speerpunten hieruit zijn:

- De BKO kent drie fasen in de didactische ontwikkeling van de docent: de beginfase, de opbouwfase en de consolidatiefase. Elke fase heeft zijn eigen vragen, behoeften en bijbehorende scholing;
- In de beginfase (jaar één van de aanstelling) doorloopt de docent een didactische introductie cursus, verzorgd door de HvA Academie.
- In de opbouwfase (jaar twee van de aanstelling) behaalt de docent de didactische bevoegdheid;
- In de consolidatiefase spreken de leidinggevende en docent samen af welke professionaliseringsactiviteiten voor de docent relevant zijn. Intervisie behoort tot de mogelijkheden. De docent is zelf verantwoordelijk voor zijn professionalisering op didactisch gebied, de werkgever faciliteert en stimuleert.

Het is de bedoeling dat in 2014 95% van de docenten met een vast dienstverband een didactische bevoegdheid heeft. Bij CMD heeft nu 86% docenten met een vast dienstband een didactische bevoegdheid. Het komende jaar maken wij hierin een inhaalslag.

3.1.2. Facilitering masters

Het domein heeft regels betreffende de facilitering van masters¹⁴ geformuleerd. Het domein volgt hiermee de nieuwe afspraken zoals ze verwoord zijn. Het doel van deze regels is dat in 2014 68% van de docenten een master heeft behaald. Momenteel is het percentage masters in het domein 61%¹⁵ en starten 18 docenten per september 2013 met een master.

Bij het volgen van een master kunnen medewerkers rekenen op de volgende ondersteuning:

1. Vanuit de nieuwe regeling wordt de medewerker vrijgesteld van werkzaamheden voor 75% van de officiële studielast. Cao partijen gaan er vanuit dat naast de studie, er voldoende tijd moet overblijven om een aanzienlijk deel van de primaire taak te vervullen. Als richtlijn hanteren zij dat niet meer dan 40% van de betrekkingsomvang per jaar wordt gebruikt voor professionalisering. De cao partijen vinden het reëel dat het basisrecht op professionalisering¹⁶ wordt betrokken bij de professionaliseringsafpraak.
2. De kosten voor het volgen van de opleiding worden door de werkgever volledig vergoed, het betreft het collegegeld, de studiemiddelen en de reis- en verblijfskosten. Voor docenten is het mogelijk een vergoeding van gemaakte kosten aan te vragen bij de Lerarenbeurs¹⁷. Medewerkers in een ondersteunende functie kunnen deze aanvraag *niet* doen. De medewerker doet deze aanvraag in samenspraak met de leidinggevende en de P&O-adviseur zodat er zorgvuldig gekeken wordt naar wat er wordt vergoed vanuit de HvA en wat vanuit de Lerarenbeurs. De kosten worden eerst vanuit de Lerarenbeurs vergoed en het eventuele restantbedrag wordt door de werkgever vergoed.

3.1.3. Promotiebeleid

De afspraak in het convenant is dat 9% van het onderwijzend personeel in 2014 een phd heeft. Momenteel heeft het domein twaalf gepromoveerde onderwijzende medewerkers (docenten en lectoren). Hiermee komt het domein op 3,2%. Tien medewerkers zijn bezig met promoveren. Promoveren binnen DMCI gebeurt onder de volgende voorwaarden:

- Elke promotieonderwerp maakt onderdeel uit van één of meer lectoraten;

¹³ Voor het BKO plan zie bijlage vier van het domeinplan en via de link <https://intra.dmci.hva.nl/content/domein-mt/beleidsnotities-2012/>.

¹⁴ Voor de facilitering betreffende masters zie bijlage vijf en via link <https://intra.dmci.hva.nl/content/domein-mt/beleidsdocumenten-2013/>.

¹⁵ Zie bijlage twee: DMCI in cijfers.

¹⁶ 40 uur per jaar, vanaf 0,4 fte. Met een kleiner dienstverband naar rato

¹⁷ De regeling Lerarenbeurs heeft vooralsnog een geldigheidsduur tot 1 juli 2017.

- De promotor wordt door de promovendus aangezocht. Vervolgens is er contact met de hoogleraar, de lector en de domeinvoorzitter en de manager van het Kenniscentrum om het schrijven van het plan (en bij voorkeur ook het toetreden tot een universitaire onderzoeksschool) te optimaliseren;
- Elke promotie levert, doordat ze onderdeel zijn van het onderzoeksprogramma, een bijdrage aan het onderwijs;
- De minimale facilitering voor studieverlof is drie dagen bij een fulltime aanstelling;
- De promotiebonus wordt minimaal gedeeld met de organisatie van de promotor.

Het promotiebeleid van de HvA is onverkort van toepassing op de medewerkers van het domein¹⁸.

Voor docenten is het mogelijk via NWO (De Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek) een promotiebeurs aan te vragen. Met de promotiebeurs kan gedurende vier jaar een vervanger worden aangesteld voor de helft van de aanstelling, met een maximum van 0,4 fte. Meer informatie hierover is te vinden via het internet¹⁹.

3.2. Speerpunt 2. Leiderschapsontwikkeling

Leiderschaps-ontwikkeling	Ontwikkelen van leiderschap bij leidinggeevenden: visie, missie, ambitie en resultaatgericht waarbij de mens centraal staat.	Ontwikkelen van leiderschap bij leidinggeevenden.	Ontwikkelen van leiderschap bij leidinggeevenden.	Ontwikkelen van leiderschap bij leidinggeevenden.
----------------------------------	--	---	---	---

Leidinggeevenden spelen een cruciale rol in het stimuleren en faciliteren van onze professionals en daarmee het behalen van de organisatiedoelstellingen. Wij willen geen managers maar leiders. Een leider werkt vanuit visie, missie, een collectieve ambitie en is resultaatgericht. Dit vraagt om vertrouwen. Een leider inspireert maar durft ook waar nodig de confrontatie aan te gaan en soms lastige maar duidelijke beslissingen te nemen. Het doel is een omgeving te creëren waar professionals optimaal kunnen functioneren, optimaal gefaciliteerd.

Sturen op kwaliteiten en talenten van medewerkers en resultaatverantwoordelijke teams vraagt een investering van leidinggeevenden in de medewerkers. Het stimuleren van commitment (loyaliteit en betrokkenheid) waardoor kwalitatief goed werk geleverd wordt, kan worden bereikt door duidelijke doelen te stellen, door medewerkers te betrekken bij belangrijke onderwerpen en beslissingen, door hen verantwoordelijkheden te geven die er toe doen, door te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en door erkenning te geven voor het werk dat zij leveren.

Hulpmiddelen die leidinggeevenden hebben bij het investeren in medewerkers zijn: Doelen stellen en resultaten benoemen; feedback geven op functioneren; functionerings- en/of voortgangsgesprekken voeren; ontwikkeling stimuleren door medewerkers te begeleiden; medewerkers te motiveren, elimineren wat demotiveert; goed gedrag te belonen; taken te delegeren; sturen op teamontwikkeling en investeren in training en opleiding.

Om leidinggeevenden te ondersteunen en te ontwikkelen biedt de HvA Academie programma's aan op het niveau van teamleiders en opleidingsmanagers. De opleidingsmanager CMD neemt deel aan een management leiderschapsprogramma van de HvA in 2013, verzorgd door Nijenrode. De teammanagers professionaliseren zich door het volgen van managementtrainingen en/of professionaliserings-trainingen. Ook wordt periodiek een studiemiddag voor het MT ingepland om actuele literatuur en inzichten te bestuderen.

¹⁸ Zie bijlage zeven van het domeinplan.

¹⁹ Zie: <http://www.nwo.nl/financiering/onze-financieringsinstrumenten/nwo/promotiebeurs-voor-leraren/promotiebeurs-voor-leraren.html>.

4 HR-instrumenten

Dit hoofdstuk beschrijft welke HR- instrumenten het CMD MT inzet om collega's te stimuleren of te faciliteren. Binnen CMD Amsterdam is werkdruk een reëel ervaren probleem. Bij de MTM scores vond 50% de werkdruk te hoog. CMD MT neemt dit zeer serieus en zal de komende jaren de volgende instrumenten inzetten om in overleg de ervaren werkdruk omlaag te krijgen. De eerder genoemde 'goede zorg' is hier zeker van toepassing. Te hoge werkdruk zorgt voor onbalans en instabiliteit, dit is slecht voor onszelf als ook voor de studenten.

4.1. Strategische meerjarenpersoneelsplanning

De strategische meerjarenplanning is een instrument om strategisch beleid rond instroom, doorstroom en uitstroom vorm te geven en te implementeren. Het uitgangspunt van strategische personeelsplanning is het kunnen formuleren van een lange(re) termijn visie op de gewenste formatie.

Op basis van de strategische focuspunten van het domein worden de doelstellingen voor CMD Amsterdam bepaald. Vervolgens wordt vastgesteld wat en wie nodig is om deze doelstellingen te bereiken. Via een kwantitatieve en kwalitatieve analyse van het personeelsbestand wordt de huidige situatie geconfronteerd met de gewenste situatie. Gewenste activiteiten op het terrein van instroom, doorstroom en uitstroom worden benoemd en uitgevoerd. De resultaten worden gemonitord. Het is een cyclisch proces, waarbij jaarlijks bekeken wordt of we nog de goede dingen doen of dat bijstellingen nodig zijn.

CMD Amsterdam voert periodiek een vlootshouw uit. Hiermee brengen we in kaart welke deskundigheid er in huis is en onderzoeken we direct of deze deskundigheid toekomstbestendig is.

In de personeelsbegrotingen worden meerjaren kwantitatieve personeelsbezettingen berekend en opgenomen. Op deze manier hebben we zowel kwalitatief als kwantitatief inzichtelijk wat voor personeelsbestand we nodig hebben, nu en in de toekomst.

4.2. Introductie nieuwe medewerkers

Elke nieuwe medewerker binnen CMD Amsterdam krijgt een arbeidsvoorwaardengesprek met de opleidingsmanager en een P&O medewerker. In dit gesprek komen de belangrijkste arbeidsvoorwaarden aan de orde. In dit gesprek wordt standaard het volgende besproken:

- Introductiebijeenkomst HvA breed en op domeinniveau;
- BKO, mogelijkheden en verplichtingen (voor docenten, denk hierbij aan de introductie cursus voor beginnende docenten of de introductiebijeenkomst voor de meer ervaren docenten);
- Masterbeleid (voor docenten);

Bij CMD zit iedere collega in een team (P, design/techniek of cultuur/strategie). Voor elke nieuwe collega wordt een introductieprogramma gemaakt. Nieuwe CMD Amsterdam collega's krijgen een buddy toegewezen en hebben in de beginperiode wekelijks overleg, collegiale intervisie. De teammanager is de direct leidinggevende en kan worden benaderd bij eventuele problemen.

4.3. Jaargesprekken

Voor een goede werksfeer is het van belang dat collega's weten wat van hen wordt verwacht en dat zij erkenning krijgen voor wat zij hebben bereikt. In een prettige, stimulerende werkomgeving is het van belang dat medewerkers weten wat van hen wordt verwacht en dat zij erkenning krijgen voor wat zij hebben bereikt. Ook is het van belang dat medewerkers weten welke mogelijkheden er zijn als het gaat om hun professionele ontwikkeling. Leidinggevende en medewerker gaan met elkaar in gesprek over behaalde resultaten, de persoonlijke ontwikkeling, het behalen van de vereiste diploma's, de externe oriëntatie, gewenste samenwerking en gedrag. Wij hechten waarde aan een kwalitatief goede cyclus

van functioneren en beoordelen. Wij hanteren als domein de regel dat, als vast onderdeel van de cyclus van functioneren en beoordelen, er aanvullende informatie wordt gebruikt. Dit kan door bijvoorbeeld het zes-ogen principe toe te passen. Dit betekent dat de naast hoger gelegen leidinggevende bij een gesprek aanwezig is. Dit kan ook door aanvullende feedback op te vragen, van bijvoorbeeld collega's of andere samenwerkingspartners.

Iedere medewerker heeft het recht en de plicht om jaarlijks een plan-, functionerings- en beoordelingsgesprek te voeren met zijn leidinggevende. Dit noemen we een jaargesprek. Op basis van dit jaargesprek vindt de beoordeling plaats. Het domein kiest er voor de beoordeling te laten plaatsvinden middels een mondelinge toelichting, CMD sluit zich hierbij aan. Dit betekent dat elke medewerker jaarlijks drie formele gesprekken met zijn leidinggevende heeft. In 2013 zijn de onderwerpen didactische bevoegdheid en de masteropleiding als vaste gespreksonderwerpen aan het jaargesprek toegevoegd. Als een leidinggevende een medewerker onvoldoende vindt functioneren en hem een onvoldoende beoordeling wil geven, dient een leidinggevende dit aan te kondigen in het jaargesprek (functioneringsgesprek). In dit gesprek worden resultaatafspraken gemaakt over het verbetertraject zodat een medewerker de tijd krijgt het functioneren te verbeteren. Beide gesprekken worden schriftelijk vastgelegd, van handtekeningen voorzien en in het dossier van de medewerker opgeborgen.

4.4. Leeftijdsbewust personeelsbeleid

Binnen CMD Amsterdam werken meerdere generaties met elkaar samen. Elke groep heeft zijn eigen wensen en eisen. Wij willen het maximale halen uit elke doelgroep en ook de maximale steun bieden, passend bij de verschillende levensfasen. Het doel is duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Wij onderzoeken de komende periode wat leeftijdsbewust personeelsbeleid kan betekenen voor de medewerkers. Wij kijken hierbij naar de aanwezige regelgeving en mogelijkheden en de beschikbare interventies. We maken hierbij gebruik van het Vitaliteitsplan dat momenteel door de centrale P&O staf wordt opgesteld. Onze bevindingen worden voor september afgerond en vervolgens geïmplementeerd. Daarnaast wordt per opleiding een analyse gemaakt van de huidige en toekomstige personeelsopbouw. Op basis daarvan wordt besloten welke activiteiten een opleiding onderneemt om de vitaliteit van de medewerker zo goed mogelijk te ondersteunen of te vergroten.

4.5. Functieordening en functiedifferentiatie

CMD kent meerdere docentfuncties en sluit aan bij het HvA beleid. Voor 2014 wordt nieuw beleid ontwikkeld, afgaand op de toekomstvisie die nog ontwikkeld wordt. Vooruitlopend op de ontwikkelingen is het de bedoeling om het voor docenten verschillende rollen te beschrijven met verschillende niveaus en verschillende verantwoordelijkheden. Vorig jaar is er in het domein managementteam een besluit genomen over een profiel voor de functie van hoofddocent. De opleidingen beslissen op basis van dit document²⁰ of een hoofddocent binnen hun opleiding aan de orde is. Voor de overige functie indelingen worden de Hay profielen gebruikt.

4.6. Werving en selectie

Werving en selectie is een belangrijk instrument om de ambities van het domein te realiseren. Niet alle ambities zijn te realiseren door professionalisering van het huidige medewerkersbestand. Uit de strategische meerjarenplanning moet blijken wat precies de fricties zijn. Om de beoogde percentages docenten met een master en/of een PhD te halen, wordt ingezet op het werven en selecteren van kandidaten die over deze diploma's beschikken.

²⁰ Verkrijgbaar bij HRM Domein MCI

CMD Amsterdam hanteert bij haar werving & selectie de richtlijnen van de HvA. Dit betekent dat elke vacature eerst intern wordt uitgezet. Dit kan intern in alleen het domein zijn of intern bij de hele HvA. Dit wordt bepaald per vacature. Daarna kan de vacature extern worden uitgezet. In sommige gevallen kan de vacature tegelijkertijd in- en extern worden uitgezet. Dit kan alleen na toestemming van de directeur P&O. CMD Amsterdam kiest er ook voor vacatures via eigen kanalen bekend te maken, zoals specifieke beroepsverenigingen, Twitter of LinkedIn.

4.7. Beloningsbeleid

Het domein belooft haar medewerkers volgens de mogelijkheden die de CAO biedt. Bij CMD wordt met iedere nieuwe collega een arbeidsvoorwaardengesprek gehouden en de inschaling bepaald (overeengekomen). De functieprofielen en taken zijn hierbij doorslaggevend.

Op basis van een goede beoordeling ontvangen medewerkers in de maand augustus een periodiek. Bij een onvoldoende beoordeling ontvangt de medewerker geen periodiek. De mogelijkheid voor een onvoldoende beoordeling moet aan de medewerker gemeld worden tijdens het functioneringsgesprek in februari, zodat de medewerker de kans heeft het functioneren te verbeteren. Bij een uitstekende beoordeling ontvangt de medewerker twee periodieken. Een uitstekende beoordeling wordt gegeven als een medewerker over de volle breedte van de functie bijzondere resultaten heeft behaald. Dit zijn resultaten die de resultaatafspraken die met de medewerker zijn gemaakt, overstijgen.

In het geval dat een medewerker op een onderdeel van het takenpakket uitstekend heeft gefunctioneerd, is het mogelijk om de medewerker te belonen met een gratificatie. Gratificaties kunnen gedurende het hele jaar gegeven worden. Gratificaties worden altijd achteraf gegeven en niet voor aanvang van de taak al in het vooruitzicht gesteld.

55%²¹ van ons onderwijzend personeelsbestand²² heeft het maximum van de salarisschaal bereikt. In de schalen 11 en 12 zit 29 en 24% van de medewerkers in het einde van de schaal. 41% van het ondersteunend personeel heeft het maximum van de salarisschaal bereikt. De middelen om medewerkers extra te belonen zijn beperkt. De sociale partners richten zich steeds meer op het verder professionaliseren en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Voor het hele personeelsbestand zal het blijven professionaliseren steeds belangrijker worden. Het aanbieden van opleidingen, het volgen van bijzondere congressen, betaald door de werkgever, zijn hier voorbeelden van en zullen steeds meer worden ingezet als beloning.

Slechts in uitzonderlijke gevallen is voor nieuwe medewerkers een arbeidsmarkttoelage aan de orde. Dit is altijd een tijdelijke toelage.

Een collega die een hogere inschaling wenst kan zijn/haar verzoek voorbereiden met de P&O collega (Saskia van der Lee voor CMD) en in overleg treden met de teammanager.

4.8. Verzuimbegeleiding

Het ziekteverzuimbeleid zoals door de HvA is vastgesteld, is onverkort van toepassing op de opleiding CMD Amsterdam. Het ziekteverzuimbeleid is gericht op het voorkomen van verzuim, door tijdig aandacht te besteden aan werk gerelateerde knelpunten zoals te hoge werkdruk, ontevredenheid over de inhoud van het werk, stress en verstoorde onderlinge werkrelaties. In geval van ziekte is er regelmatig contact tussen leidinggevende en medewerker en wordt de procedure 'Wet verbetering poortwachter'²³

²¹ Voor gegevens zie bijlage twee: DMCI in cijfers.

²² Gegevens januari 2013 uit SAP HR.

²³ http://wetten.overheid.nl/BWBR0013063/geldigheidsdatum_19-06-2013

gevolgd. Bij langdurige ziekte wordt in overleg met de bedrijfsarts nagegaan of en zo ja op welke wijze een terugkeertraject kan worden ingericht.

Op basis van een advies van de bedrijfsarts maken de leidinggevende en de zieke medewerker afspraken over het (gefaseerd) terugkeren en het oppakken van taken. De leidinggevende stuurt het proces en heeft regelmatig contact met de zieke medewerker.

Voor de zomervakantie 2013 krijgen alle medewerkers een informatiepakket over het ziekteverzuimbeleid binnen het domein. Alle leidinggevende volgen voor de zomervakantie een training 'Verzuim' bij de HvA Academie.

Tot slot:

Bovenstaande tekst is tot stand gekomen na vaststelling van het Domein MCI HR-Beleid. CMD Amsterdam heeft vanuit eigen visie en doelstellingen een en ander gespecificeerd en toegespitst, maar wijst er uitdrukkelijk op dat zij het domeinbeleid volgt, wat in deze richtinggevend is.

In het domein HR-Beleidsplan, dat juni 2013 wordt gedeeld met alle collega's van het domein, zijn ook alle relevante bijlagen opgenomen die van belang zijn om de gemaakte keuzes te begrijpen. Wij verwijzen je graag naar dat beleidsstuk voor de onderliggende stukken. Bij vragen kun je altijd onze collega P&O, Saskia van der Lee, benaderen.

Wij hopen met dit beleidsstuk in handen de komende twee jaren weer vooruit te kunnen en wensen alle collega's CMD Amsterdam inspiratie, passie en werkplezier toe. We doen het samen, we werken in een team!