



1. De afspraken voor Werving & Selectie Gemeente Alkmaar: de sollicitatiecode

Alkmaar heeft goed werkgeverschap hoog in het vaandel staan. Een zorgvuldige werving en selectieprocedure hoort daarbij. In deze sollicitatiecode staan de basisregels werving en selectie voor vacatures van de gemeente Alkmaar. Daarvoor is de code van de NVP als uitgangspunt gebruikt. Deze code bevat basisregels die arbeidsorganisaties (bedrijven en instellingen die arbeidsrelaties aangaan) en sollicitanten naar het oordeel van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement & Organisatieontwikkeling (NVP) in acht behoren te nemen bij de werving en selectie ter vervulling van vacatures. Het doel van de code is een norm te bieden voor een transparante en eerlijke werving en selectieprocedure. Deze code is aangevuld met specifieke regels zoals die binnen de gemeente Alkmaar zijn afgesproken.

1 Beleidskader

1.1 Alkmaar gaat uit van de volgende uitgangspunten:

- een eerlijke kans op aanstelling: gelijke kansen bij gelijke geschiktheid;
- Alkmaar kiest op basis van geschiktheid voor de functie;
- Alkmaar informeert de sollicitant goed en volledig over de procedure en de inhoud van de functie;
- Alkmaar vraagt alleen informatie, die nodig is voor de beoordeling van de geschiktheid;
- de sollicitant geeft die informatie, die nodig is om een waar en getrouw beeld te krijgen van de geschiktheid van de sollicitant;
- de verkregen informatie wordt vertrouwelijk en zorgvuldig behandeld; ook in andere opzichten respecteert Alkmaar de privacy van de sollicitant;
- de sollicitant en Alkmaar weten dat informatie van open bronnen (internet) en via derden soms niet betrouwbaar is;

1.2 Alkmaar geeft duidelijkheid over de te volgen sollicitatieprocedure. Dit betekent dat Alkmaar bij de bevestiging van ontvangst van de sollicitatie de procedure en tijdsplan aan de sollicitant mededeelt en toelicht als daarvan afgeweken wordt. De sollicitant kan, als dat nodig is, om een afwijking van de procedure verzoeken.

1.3 De code is van toepassing op alle vacatureprocedures van Alkmaar en voor alle verschillende wervingsmogelijkheden (Intranet, Internet, UWV-Werkbedrijf, media, etc.).

1.4 De code sluit aan bij bestaande Europese (inclusief Nederlandse) wet- en regelgeving.

2 Ontstaan van de vacature

2.1 Als er een vacature ontstaat bezint de betreffende manager zich op het takenpakket van de functie en de mogelijkheid en of de wenselijkheid om het werk anders te organiseren. Vervolgens stelt de manager vast hoe de vacature er uit ziet. Van een vacature zijn de functiebeschrijving en – waardering, functieomvang, de aard van het dienstverband en aanstellingsgrond bekend.

2.2 Functie-eisen hebben betrekking op vakbekwaamheid (opleiding, kennis en ervaring), gedrag en persoonlijke kwaliteiten (competenties). Eisen ten aanzien van persoonlijke kenmerken worden gesteld als deze in verband met een goede functieervulling en passend bij de kernwaarden en – kwaliteiten noodzakelijk zijn en voor zover zij niet in strijd zijn met wettelijke regelingen.

3 Volgorde in kandidaten

3.1 Bij de werving en selectie houdt de gemeente de volgende prioritering aan:

1. : Herplaatsing- of re-integratiekandidaten; indien geen geschikte kandidaat dan;
- 2: Interne kandidaten vanuit gemeente Alkmaar, vervolgens en WINHN-kandidaten.
- 3: Externe kandidaten

ad 1. Herplaatsing- of re-integratiekandidaten zijn medewerkers van de gemeente Alkmaar die via een formeel collegebesluit zijn aangewezen als

- *(potentiële) boventallige medewerker vanwege het opheffen van zijn/haar functie of met een terugkeergarantie;*
- *te re-integreren medewerker vanwege dreigend ontslag (niet zijnde strafontslag), onbekwaamheid of ongeschiktheid, of arbeidsongeschiktheid wegens ziekte of gebrek voor de eigen functie;*

ad. 2. Interne kandidaten zijn

- *medewerkers van de gemeente Alkmaar of van één van de andere organisaties die aangesloten zijn bij het Mobiliteitsnetwerk Werken in Noord-Holland Noord (WINHN);*

ad 3: Indien er via de interne werving geen geschikte kandidaat naar voren komt, dan voert Gemeente Alkmaar de externe werving in eigen beheer uit. Er wordt niet gelijktijdig intern- en extern geworven om ook interne medewerkers een gelijke kans te bieden.

3.2 Afwijkingen van volgorde in kandidaten/rechtstreekse benoeming van kandidaten

In uitzonderingsituaties kan de directie van de gemeente Alkmaar besluiten om in afwijking van de prioritering in kandidaten een interne of externe kandidaat te benoemen. Dit kan uitsluitend onder de volgende voorwaarden:

- Voor de volgende sleutelfuncties (gemeentesecretaris / algemeen directeur, directeur, netwerkmanager, unitmanager HR en unitmanager financiën) waarvan vooraf wordt vastgesteld en beargumenteerd waarom er wordt afgeweken van de werving & selectie procedure.

- er is een beargumenteerd advies van de unit- en/of netwerkmanager waar uit blijkt dat een interne kandidaat met een aanstelling bij Gemeente Alkmaar bij uitstek voldoet;
- Een interne kandidaat met een aanstelling bij Gemeente Alkmaar voldoet aantoonbaar aan de gestelde functie-eisen; de afspraken met de kandidaat over het loopbaantraject (zoals competentie-, opleidings- en ervaringsvereisten, de beoordeling daarvan en een tijdpad) zijn voor bekendmaking van de vacature schriftelijk vastgelegd in een POP, een persoonlijk Ontwikkelplan en/of een verslag van een functioneringsgesprek.
- indien besloten wordt tot afwijking van de prioritering ontvangt de voorzitter van de OR het beargumenteerde voorstel om tot afwijking over te gaan. De voorzitter van de OR is gemandateerd om namens de OR in te stemmen met de afwijking. Indien de voorzitter van de OR niet instemt met het afwijkingsvoorstel wordt het afwijkingsvoorstel binnen 72 uur in een extra Overlegvergadering besproken. In deze extra Overlegvergadering dient overeenstemming bereikt te worden over het afwijkingsverzoek

3.3 Bij de selectie van kandidaten kan, als de Algemene wet Gelijke Behandeling dat toelaat, de voorkeur uitgaan naar een kandidaat uit een bepaalde doelgroep. Op basis van artikel 2.3 uit deze wet kan van 'het verbod op onderscheid' worden afgeweken indien het onderscheid een specifieke maatregel betreft die tot doel heeft vrouwen of personen behorende tot een bepaalde etnische of culturele minderheidsgroep een bevoorrechte positie toe te kennen ten einde feitelijke nadelen verband houdende met de gronden ras of geslacht op te heffen of te verminderen en het onderscheid in een redelijke verhouding staat tot dat doel.

De actuele wettekst Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) kan worden teruggelezen op www.overheid.nl.

4 Werving

4.1 er wordt een standaard format gebruikt voor de vacature, zie bijlage b) In de vacaturetekst staat in ieder geval:

- de relevante kenmerken van de vacature en functie-eisen;
- de wijze van solliciteren;
- bijzondere selectieprocedures/-middelen, zoals psychologisch onderzoek en/of assessment, een aanstellingskeuring, een antecedentenonderzoek;
- de sluitingstermijn.

4.2 Als een voorkeursbeleid ten behoeve van bepaalde doelgroepen wordt gevoerd, wordt daarvan melding gemaakt.

4.3 Er wordt van de sollicitant geen pasfoto gevraagd in de sollicitatiefase.

4.4 De gemeente behandelt geen open sollicitaties. Belangstellenden voor toekomstige vacatures kunnen zich inschrijven op www.werkeninnoordhollandnoord.nl. Belangstellenden ontvangen dan automatisch een e-mail als zich nieuwe vacatures voordoen.

4.5 In principe wordt de werving door Alkmaar in eigen beheer uitgevoerd (unit HR). In specifieke gevallen kan de manager besluiten de werving door een extern bureau te laten uitvoeren. Kosten daarvoor komen ten laste van het budget van de betreffende unit.

5. Selectie

5.1 De manager selecteert de sollicitanten voor een uitnodiging of een afwijzing en stelt met de HR-adviseur een selectiecommissie en, indien gewenst een adviescommissie samen. Als uitgangspunt geldt voor de selectiecommissie:

Selectiecommissie
Manager (voorzitter) Collega (uit het team) Klant (indien van toepassing) HR-adviseur

Voor sleutelfuncties (zie 3.2)

Selectiecommissie	Adviescommissie
e Een collegelid*	Lid directie**
Algemeen directeur	2 medewerkers**
HR-Adviseur	Lid van de Ondernemingsraad

* Dit kan ook een draagvlak gesprek zijn.

** Uit organisatieonderdeel waarvoor de vacature is

5.2 de sollicitant ontvangt binnen 10 werkdagen na de sluitingsdatum bericht van de Medewerker HR O&M:

- of hij/zij wordt afgewezen;
- of hij/zij wordt uitgenodigd;
- of zijn/haar sollicitatie wordt aangehouden (onder vermelding van de termijn).

6 Nader onderzoek

6.1 Als de manager referenties wil inwinnen bij derden, vraagt hij vooraf toestemming aan de sollicitant. De beoogde informatie moet direct verband houden met de te vervullen vacature en mag geen onevenredige inbreuk maken op de persoonlijke levenssfeer.

6.2 Alkmaar vraagt vooraf geen toestemming voor het via andere bronnen, zoals internet, verkrijgen van informatie over een sollicitant. Deze verkregen informatie wordt met de sollicitant besproken in het selectiegesprek met uitdrukkelijke vermelding van de bron.

6.3 In selectieprocedures kan Alkmaar afhankelijk van de functie een psychologisch onderzoek of assessment laten uitvoeren. Dit wordt in de vacaturetekst vermeld. Bij een psychologisch onderzoek of assessment gelden de richtlijnen van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP). De psycholoog heeft toestemming nodig van de sollicitant om de resultaten van het onderzoek aan de opdrachtgever (de gemeente) te kunnen verstrekken.

6.4 Een medisch aanstellingsonderzoek door een keuringsarts vindt alleen plaats als voor de functie bijzondere eisen op het punt van medische geschiktheid zijn gesteld. Dit wordt in de vacaturetekst vermeld. Dit onderzoek is uitsluitend na alle overige beoordelingen van geschiktheid, aan het einde van de selectieprocedure.

7 Afronding sollicitatieprocedure

7.1 De sollicitatieprocedure is afgerond als de vacature is vervuld of als wordt besloten dat de vacature vervalt. Allen die op dat moment nog deelnemen aan de procedure krijgen hierover binnen 5 werkdagen schriftelijk/telefonisch bericht.

7.2 Schriftelijke gegevens van een sollicitant worden binnen vier weken na de afwijzing vernietigd, tenzij anders met de sollicitant is afgesproken.

7.3 Bij de aanstelling worden alle afspraken en toezeggingen schriftelijk vastgelegd.

7.4 Alkmaar vergoedt de kosten van de verklaring over het gedrag, die de sollicitant moet overleggen om voor benoeming in aanmerking te komen.

8 Klachtenbehandeling Gemeente

8.1 Een sollicitant kan een schriftelijke klacht over een vacatureprocedure indienen, als hij/zij meent onzorgvuldig, onbillijk of onjuist behandeld te zijn:

- Een interne sollicitant kan via een bezwarenprocedure een klacht indienen. In de persoonlijke brief inzake de afhandeling van de sollicitatieprocedure staat vermeld hoe de kandidaat dit bezwaar kan indienen;
- Een externe sollicitant kan een klacht indienen volgens de klachtenregeling van Alkmaar door middel van het sturen van een brief naar College van Burgemeester en Wethouders, Postbus 53, 1800 BC te Alkmaar. De klachtcoördinator beoordeelt de klacht en indien deze klacht voor verdere behandeling in aanmerking komt, zendt de klachtcoördinator de klacht door naar de klachtbehandelaar. Tijdens de afdoening van de klacht blijft de klachtcoördinator het aanspreekpunt voor de sollicitant. Het streven van Alkmaar is om de klacht binnen de wettelijke termijn van 6 weken af te handelen.
De volledige tekst van de klachtenregeling kan worden nagelezen op www.alkmaar.nl

8.3 Alkmaar informeert jaarlijks de ondernemingsraad over het aantal, de aard en de wijze van afhandeling van de ingediende klachten.

2. Werkproces Werving & Selectie 2015; procedure stap-voor-stap

Stellen vacature

1. Er is/ontstaat formatieruimte, HR-adviseur en MANAGER (vacaturehouder) toetsen of een vacature stellen nodig is of dat er andere mogelijkheden zijn.
2. Vacaturehouder en HR-adviseur stellen vacaturetekst volgens format bijlage b. op en vullen samen checklist Vacature (bijlage 1) in.
3. HR-adviseur levert vacaturetekst en ingevulde checklist Vacature aan bij medewerker HR O&M.
4. Vacaturehouder en HR-adviseur stellen selectie- en, indien gewenst, adviescommissie samen en maken planning.

Werving: Plaatsen vacature

1. HR O&M plaatst de vacature op de gewenste kanalen (volgens checklist Vacature).
2. Medewerker HR O&M archiveert vacature, checklist en overige informatie m.b.t. vacature.

Selectie

1. Medewerker HR O&M krijgt reacties binnen, archiveert deze en stuurt alle sollicitanten een ontvangstbevestiging.
2. Medewerker HR O&M controleert de reacties op status (intern/extern, wel/geen voorrang) en draagt kandidaten voor met daarbij overzichtelijk wat voorrangskandidaten zijn.
3. Medewerker HR O&M stuurt reacties door naar HR-adviseur en vacaturehouder.
 - a. *Optioneel:* bij meer dan 20 reacties maakt Medewerker HR O&M een (grove) voorselectie o.b.v. vooraf gestelde criteria.
4. Bij geen reacties: Medewerker HR O&M plaatst vacature extern en informeert vacaturehouder en HR-adviseur conform checklist.
5. Vacaturehouder maakt samen met commissie en HR-adviseur voorselectie.
6. Kandidaten die niet voor een gesprek worden uitgenodigd, worden afgewezen door medewerker HR O&M o.b.v. input selectiecommissie, aangeleverd door HR adviseur.
7. Vacaturehouder is verantwoordelijk wie er worden uitgenodigd voor een gesprek en geeft dit door aan Medewerker HR O&M. Medewerker HR O&M verzendt de uitnodigingen; de afspraken worden gepland door de betreffende MO van de Vacaturehouder.
→ *management ondersteuning reserveert agenda manager, commissie en een locatie 1^e gesprek*
8. Vacaturehouder is verantwoordelijk voor het mondeling afwijzingen van kandidaten binnen twee werkdagen.
9. Medewerker HR O&M bevestigt afwijzing schriftelijk op verzoek van kandidaat.

10. Vacaturehouder verzoekt kandida(a)t(en) aan het eind van het eerste gesprek referenties op te geven en checkt deze.
11. Vacaturehouder meldt bij de geschikte kandida(a)t(en) dat onderzoek of assessment deel uit kan maken van de procedure en licht toe waar dit assessment of onderzoek uit bestaat.
12. Vacaturehouder nodigt kandidaten uit voor 2^e gesprek en/of arbeidsvoorwaardengesprek.
→ *management ondersteuning reserveert agenda manager, commissie en een locatie 2^e gesprek*
13. Vacaturehouder en HR adviseur bereiden 2^e gesprek en/of arbeidsvoorwaardengesprek voor.
14. 2^e gesprek en/of arbeidsvoorwaardengesprek door vacaturehouder, (commissie) en HR-adviseur.
15. HR adviseur informeert medewerker HR O&M over uitkomst en gaat verder met proces indiensttreding.
16. Medewerker HR O&M rond procedure administratief af, sluit de vacature af.

Uitgangspunt: HR-adviseur en HR O&M medewerker zijn de contactpersonen gedurende proces.

Doorlooptijd HR (bij interne vacature)

Actie :	Door :	Wanneer :
Aanleveren vacature	HR-adviseur	Dag 1
Check HPK	Bureau HPK	Dag2
Plaatsen vacature	HR O&M	Dag 3
Sluitingsdatum		Dag 16/17
Voordracht*	HR O&M	Dag 18/19 (*afhankelijk van aantal Kandidaten en planning gesprekken).

Noot: indien vacature vervolgens **extern** wordt uitgezet, zal de procedure worden verlengd met ongeveer 20 werkdagen (afhankelijk van aantal reacties en planning van selectiegesprekken).

Bijlage a.

CHECKLIST VACATURE

Wanneer er een vacature ontstaat, neemt de HR Adviseur onderstaande checklist met de vacaturehouder door. Deze ingevulde lijst is voor HR O&M noodzakelijk om de vacature goed te kunnen uitzetten en wordt samen met de vacaturetekst aangeleverd aan HR O&M.

Contactpersonen voor deze vacature

Vacaturehouder	
HR Adviseur	

Er ontstaat een vacature bij

Netwerk	
Unit	
Vakgroep	
Per	
Het betreft functie (naam + HR21code)	
FTE en uren per week	
Gewenste startdatum kandidaat (aanstellingsdatum)	
Het betreft een aanstelling	<input type="checkbox"/> vast onbepaalde tijd <input type="checkbox"/> tijdelijke aanstelling voor de duur van: <input type="checkbox"/> anders, nl.
Onderzoek of assessment onderdeel van de selectieprocedure	<input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja, nl.: (welk bureau, kosten akkoord budgethouder)

Plaatsing vacature

1.	Aanleverdatum vacature bij HR O&M	Datum	
2.	Bijzonderheden vooraf te melden		
3.	Intern (Alkmaar, SSC HAL en WiNHN)	Plaatsingsdatum	Reactietermijn
	Voordracht of afstemmingsmoment voor vervolg	Datum	
4.	Extern *	Plaatsingsdatum	Reactietermijn
	Voordracht of afstemmingsmoment voor vervolg	Datum	

Selectie / Adviescommissie:

<u>Selectiecommissie</u> Voorzitter (manager): Collega uit het team Interne Klant (indien van toepassing) HR-adviseur	<u>Naam medewerker:</u>
<u>Adviescommissie (optioneel)</u> Voorzitter (manager): Collega uit het team Interne Klant HR-adviseur	<u>Naam medewerker:</u>

Indien het een sleutelfunctie betreft:

Selectiecommissie	Adviescommissie
Een college-lid*	Lid directie**
Algemeen directeur	2 medewerkers**
HR-adviseur	Lid van de Ondernemingsraad

* Dit kan ook een draagvlak gesprek zijn.

** Uit organisatieonderdeel waarvoor de vacature is

Richtlijnen voor kosten voor externe werving:Vacature wordt automatisch geplaatst op Alkmaar.nl (kosteloos).Onderstaand aanvinken welke externe werving ingezet moet worden (*budget is gecheckt en akkoord door vacaturehouder!*)*

- Volkskrant-groep via een banner online (kosten vanaf € 800,00)
- Volkskrant / Intermediair uitgebreid online en papier, 1/8 pagina (kosten vanaf € 6.000,00)
- Linked-in Alkmaar groep (geen kosten)
- Anders, namelijk
(kanaal + argumentatie, overleg budget met HR adviseur gewenst)

* Let op: kosten kunnen op basis van pakket-afspraken en eventuele samenvoegen van meerdere vacatures afwijken. De HR-adviseur zal de exacte kosten voorleggen voor akkoord aan de vacaturehouder.

Vacature in de stijl van Alkmaar

Gemeente Alkmaar zoekt een

Functienaam

Voor uur per week

HR21 functie '.....'

De organisatie

Alkmaar, 100.000+ gemeente en vijfde stad van Noord-Holland, verbindt het beste van stad en land. Met het uitgebreide winkelaanbod, een van de best bewaarde historische binnensteden én natuurlijk de traditionele kaasmarkt trekt Alkmaar jaarlijks veel bezoekers. Ook het hoogstaande culturele aanbod in de stad werkt als een magneet op de regio; museum, theater, poppodium en een megabioscoop.

Werken bij gemeente Alkmaar betekent werken in een bruisende stad. Sámen met de kracht van de inwoners. De gemeente staat niet stil. Onze nieuwe organisatie kan inspringen op de veranderende vraag vanuit de samenleving. Want: Alkmaar geeft ruimte aan de kracht van stad en land door een doorbraak in dienstverlening.

De Alkmaarder, daar doen we het voor, nu en straks.

De unit

.....
.....
.....

De functie

.....
.....
.....

Jouw profiel

.....
.....
.....

Functie-eisen

-
-

Ons aanbod

- Functieniveau ... (max.€,- bruto), excl. 8% vakantiegeld, 6% eindejaarsuitkering en 1,5% levenslooptuitkering;
- De functie is voor ... uur per week.
-

Meer informatie en solliciteren

Voor meer informatie kun je contact opnemen met, unitmanager, tel.....

Solliciteren kan voor (reactietermijn 2 weken) a.s. door te mailen naar matchpoint@alkmaar.nl

.

Bijlage c. Scoring briefselectie en gesprek

Kandidaat: _____ Datum: _____

Briefcriteria	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend
Verzorging brief +cv					
Opleidingseisen					
Competenties specifiek voor deze functie: - - - - -					
Opmerkingen n.a.v. brief					

Uitnodigen gesprek: ja/nee (argumentatie)					
Gesprekscriteria	Onvoldoende	Matig	Voldoende	Goed	Uitstekend
Communicatieve vaardigheden					
Ervaring met relevante werkzaamheden					
Competenties specifiek voor deze functie: - - - - -					
Arbeidsvoorwaarden - Aantal uren: - Salarisindicatie: - Mog. Startdatum: - Referenties:					
Opmerkingen n.a.v. gesprek					

(totaalscore invullen op bijlage d.)

Bijlage d. **Totaalscore brief & gesprek**

(Kwalificaties: onvoldoende, matig, voldoende, goed, uitstekend)

Naam Kandidaat	Opleidingseisen	Relevante werkervaring	Competenties	Arbeidsvoorwaarden overeenkomstig functie	Eindconclusie
	O / M / V / G / U	O / M / V / G / U	O / M / V / G / U	ja / nee	

Eindconclusie gesprekken:

Kandidaat 1 ^e voorkeur (→ avw gesprek)	evt. opmerking:
Kandidaat reserve	evt. opmerking:

Bijlage e. STAR(R)-methode, gesprekstechniek

Als *selectiecommissie* wil je graag ontdekken of de persoon die tegenover je zit de juiste kandidaat is voor de vacante functie. Hiertoe is een mooie methode ontwikkeld, genaamd de STAR(R)-methode.

STAR(R) staat voor: **Situatie, Taak, Actie en Resultaat (Reflectie)**.

Gedrag uit het recente verleden is de beste voorspeller van toekomstig gedrag.

Dat is de kern van de STAR-methode. Het komt erop neer dat je de sollicitant voorbeelden laat geven van feitelijk (werk)gedrag dat te maken heeft met het functieprofiel.

Voorbeeld: als je solliciteert naar de functie van baliemedewerker, dan zou tijdens het sollicitatiegesprek de volgende vraag aan je gesteld kunnen worden:

"Wat was je meest lastige klant?"

Aan de hand van de STAR-methode kun je deze vraag concreet laten beantwoorden:

Situatie	Wat speelde er?	In 2005 was ik als verkoper werkzaam in een doe-het-zelfwinkel. Ik stond die dag achter de servicebalie. Een klant kwam terug met een rolgordijn, dat voor hem op maat was gemaakt. Hij wilde het terug brengen want de afmetingen waren niet correct.
Taak	Wat waren je taken?	Mijn taak was om de klant duidelijk te maken dat maatwerk nooit wordt terug genomen. Dat was hem ook verteld toen hij het rolgordijn bestelde. Toen ik hem dit vertelde, werd hij heel kwaad en wilde mij met het rolgordijn slaan.
Activiteiten	Wat heb je concreet gezegd of gedaan?	Ik bleef kalm en heb de klant op een rustige en vriendelijke toon duidelijk gemaakt dat ik begrip had voor zijn probleem en het ook heel vervelend vond, maar dat ik er graag op een normale manier over wilde praten. Ik maakt duidelijk dat ik de politie zou bellen, als hij niet zou kalmeren.
Resultaat	Wat gebeurde er daarna?	De klant werd rustig en het gesprek kon op een redelijk normale toon worden voortgezet.

STAR of STARR?

Aan de afkorting STAR wordt soms nog een **R** toegevoegd, die staat voor reflectie. Door te reflecteren verbind je conclusies aan je handelen. Eigenlijk kun je de STAR-methode nooit goed gebruiken zonder enige mate van reflectie te plegen (een paar uitzonderingen daargelaten). STAR en STARR staan dus feitelijk voor hetzelfde. Wel is het zo dat als je wilt **leren** van een situatie, je nooit zonder de R van reflectie kunt.

Kies uit het functieprofiel **drie of vier vaardigheden** of eigenschappen waarvan jij denkt dat ze het de belangrijkste zijn voor de functie. Hierover kun je dan vragen stellen volgens deze methodiek.