

Strategisch HR beleid Esprit Scholen 2015-2019

“Kiezen voor een gezamenlijke HR strategie met een inkleuring per school.”



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding	3
1.2	De omgeving en invloed van het krachtenveld	3
1.2.1	Arbeidsmarkt.....	4
1.2.2	Maatschappelijke opdracht.....	6
1.2.3	Werkdruk	6
1.3	Model krachtenveldanalyse	8
2	Strategische keuzes.....	9
2.1	Strategische personeelsplanning.....	10
2.1.1	Stappen binnen SPP	11
2.1.2	Samenwerking bij SPP	11
2.2	Mobiliteit.....	12
2.2.1	Mobiliteitsprogramma	13
2.2.2	Opleidingsschool	14
2.3	Duurzame inzetbaarheid.....	14
2.3.1	Vitaliteit	15
2.3.2	Verzuim.....	15
2.3.3	Maatregelen gericht op vitaliteit en werkdruk	16
2.4	Leiderschap	16
2.5	Basis op orde	17
3	Ontwikkelen, vaststellen en monitoren	18
3.1	Prestatie-indicatoren	18
3.2	Huidige ken- en stuurgetallen	18
	Bijlage A: Gegevens personeelsbestand	19

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

De sectorakkoorden PO en VO¹ en het eigen Onderwijsmanifest² zijn het kader geweest voor een gemeenschappelijke Human Resources (HR) agenda van de Esprit Scholen. De wens tot het formuleren van gezamenlijk HR beleid is ontstaan vanuit een behoefte aan meer focus en een beter zicht op bereikte resultaten. Het voorliggende strategisch HR beleid 2015-2019 geeft onze gezamenlijke ambities weer, onder andere op het gebied van leiderschap, inzetbaarheid van medewerkers, organisatieontwikkeling en andere HR thema's. Juist een gezamenlijke agenda biedt ruimte voor zowel Esprit breed beleid als doorontwikkeling van de HR thema's binnen de specifieke context van een school.

Ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Dat vraagt van ons onderwijs een brede focus op leren en een hoge kwaliteit van de basisvaardigheden. Om eigentijds, toekomstbestendig onderwijs te realiseren zijn scholen nodig met een professionele cultuur. De ontwikkeling naar een lerende organisatie met het streven bekwaam te zijn én te blijven wordt steeds belangrijker. We zien een lerende organisatie als een organisatie die zich continu verbetert en in staat is het beste in elke leerling naar boven te halen. Daarbij stellen we professionaliteit van alle medewerkers centraal en leveren medewerkers een cruciale bijdrage aan de schoolontwikkeling. Dit realiseren we door: samen veranderen en ontwikkelen, samen leren, samen werken en door gedeeld leiderschap. In de schoolcultuur die we willen bereiken wordt professionele ruimte geboden, zodat teams binnen de gestelde kaders keuzes kunnen maken die passen bij datgene wat voor de leerling nodig is.

Tijden veranderen en nieuwe ontwikkelingen zorgen voor taakveranderingen en -verschuivingen en vragen om nieuwe manieren waarop we onze werkzaamheden uitvoeren. Om de ontwikkelingen in de wereld om ons heen en in het Amsterdamse krachtenveld in het bijzonder, zo goed mogelijk het hoofd te kunnen bieden is deze nota Strategisch HR beleid Esprit Scholen 2015-2019 opgesteld.

1.2 De omgeving en invloed van het krachtenveld

Scholen acteren binnen een maatschappelijke context die voortdurend aan verandering onderhevig is. Ontwikkelingen als individualisering, digitalisering, globalisering, ontgroening en vergrijzing zorgen de komende jaren voor een andere context en andere condities voor de medewerkers in het onderwijs. Door de globalisering ontstaat een wereldwijde kennisdeling, communicatie en open arbeidsmarkt. Door technologische ontwikkelingen komen steeds meer digitale faciliteiten en digitaal leermaterialen beschikbaar.

¹ Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, & PO-raad (2014). *Bestuursakkoord primair onderwijs, op weg naar 2020*. Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen, & VO raad (2014). *Klaar voor de toekomst!*

² Onderwijsmanifest Esprit Scholen 2013-2017

1.2.1 Arbeidsmarkt

Demografische ontwikkelingen hebben gevolgen voor de vraag naar docenten en daarmee voor de werkgelegenheid. Waar elders in Nederland sprake is van krimp en in verschillende regio's basisscholen moeten sluiten, kent Amsterdam en directe omgeving een heel andere dynamiek. De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel staat in onze regio onder druk. Het is de vraag of er voldoende gekwalificeerd personeel voor de langere termijn in de regio aanwezig is.

Uit de leerlingenprognose van PO blijkt dat het leerlingenaantal in Amsterdam de komende jaren sterk toeneemt³. De prognose laat zien dat het leerlingenaantal zal stijgen met 4.000 leerlingen in de komende vijf jaar: van 61.812 in 2014/2015 tot 65.809 in 2019/2020 (+6.4%). Er zijn ongeveer 160 extra klassen en/of 13 extra basisscholen nodig om deze groei op te vangen. Het aantal leerlingen groeit vervolgens verder tot ruim 67.000 in 2024/2025 (+8.6%). De groei van het leerlingenaantal is niet gelijk verdeeld over de scholen in de stad, in sommige gebieden groeien scholen harder dan in andere. Duidelijk is dat in Noord en Zuid de groei van de scholen daar sterker dan gemiddeld zal zijn. In Oost, West en Nieuw-West zien we wisselende patronen in verschillende gebieden. In Centrum en Zuidoost is de groei lager dan gemiddeld in de stad en zal er soms een daling van het leerlingenaantal zichtbaar worden. De belangrijkste ontwikkeling voor de PO scholen is dat de leeftijdsgroep van 4 tot en met 12 jaar de komende jaren zal blijven groeien. Met de eerste tekenen van de opleving van de woningmarkt wordt ook zichtbaar dat de kans om de stad te verlaten weer toeneemt, vooral voor jonge gezinnen. Deze hogere vertrekans zal de toename van het aantal kinderen in de basisschoolleeftijd iets dempen.

Het lerarentekort zal naar verwachting in de periode 2013-2025 in de regio Amsterdam snel sterk toenemen⁴. Het leerlingenaantal in het VO van de gemeente Amsterdam groeit in de richting van 2024⁵ en zullen veel oudere leraren uitstromen. Een concrete doorkijk in onze eigen populatie laat zien dat in de komende vijf jaar binnen de Esprit Scholen in totaal ruim 60 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. De voortgaande vergrijzing van de scholen treft vooral het Mundus College en het Berlage Lyceum.

Tegelijkertijd neemt de instroom op lerarenopleidingen af⁶ en worden op bepaalde vakken slechts mondjesmaat afgestudeerden afgeleverd. Bepaalde vacatures zullen in de toekomst moeilijker te vervullen zijn. Er zal steeds meer sprake zijn van een kwalitatieve mismatch: er zijn verschillende vakken waarvoor het lastig is om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden, terwijl er aan de andere kant ook vakken zijn waarvoor een overschot aan personeel is. Uit de Arbeidsmarktanalyse voortgezet onderwijs blijkt dat het aandeel onvervulde vacatures in het voortgezet onderwijs het grootst is bij de talen en exacte vakken⁷. Ook andere rapporten noemen een kwalitatief tekort en een onvervulde vraag⁸.

³ Factsheet leerlingenprognose PO 2014/2015 (2014). Gemeente Amsterdam, bureau OIS.

⁴ Website terug met dat tekort. Aanvraag van de Amsterdamse vo besturen in het kader van aanpak lerarentekort.

⁵ Regionaal Plan Onderwijsvoorziening (2014). BMC Advies.

⁶ <http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/opleiding-professionalisering/instream-lerarenopleidingen-neemt-af.html>

⁷ Rapport arbeidsmarktanalyse VO (2013). Radboud Universiteit Nijmegen in opdracht van Voion.

⁸ Rapport *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel 2013-2025* (2013), uitgevoerd door CentERdata

Hoewel er geen harde gegevens beschikbaar zijn, bestaat de indruk dat een flink percentage van in de regio Amsterdam opgeleide leraren buiten de regio gaat werken. Dit vertrek van leraren uit Amsterdam heeft ook te maken met de grootstedelijke problematiek of het gebrek aan faciliteiten zoals woningen en parkeermogelijkheden⁹. Wel zijn er afspraken tussen de lerarenopleidingen en de scholen dat 50% van de studenten stage loopt op scholen in de regio Amsterdam. In dit kader is uitbreiding van het aantal opleidingsscholen in Amsterdam gewenst. Het aanbod van nieuwe leraren is namelijk onvoldoende om de vraag uit de regio te dekken. Een van de oorzaken is dat Amsterdam in feite voor het hele land opleidt. De regio Amsterdam heeft er derhalve belang bij om contacten tussen de lerarenopleidingen en scholen verder aan te halen en studenten een beeld te geven van de aantrekkelijkheid van het werken in de regio Amsterdam.

Gezien het lerarentekort heeft de regio Amsterdam belang bij startende leraren te behouden voor het onderwijs. Uit recent onderzoek blijkt dat de meeste scholen startende docenten wel een vorm van begeleiding bieden maar dat hoofdzakelijk in het eerste jaar doen. Het uitbreiden van de begeleiding leidt in elk geval tot meer tevredenheid bij de startende docenten. Vanaf 2013 zijn een aantal projecten opgestart die zich richten op de reductie van uitval, goede begeleiding van starters, kwaliteit van onderwijs, professionalisering van docenten en verhoging instroom van hoogopgeleiden. Een aantal van deze gesubsidieerde projecten zijn: frisse start, junior docentschap, terug met dat tekort, versterking samenwerking lerarenopleiding en scholen, verbinden en vernieuwen. De Esprit Scholen zal actief participeren in projecten die zich richten op de onderwijsarbeidsmarkt en het lerarentekort.

De kloof tussen vraag en aanbod wordt alleen maar groter. Scholen zullen daarom meer investeren in hun flexibele schil. De flexibele inzet kan zowel gericht zijn op kwaliteitsvraag als de vervangingsvraag. Binnen het onderwijs behoort slechts 6 % van alle werknemers tot de flexibele schil. Dit zijn werknemers zonder vast contract of tijdelijk contract met uitzicht op vast. In het vo hebben verhoudingsgewijs iets meer werknemers een vast contract en in het po verhoudingsgewijs iets meer werknemers een tijdelijk contract met uitzicht op vast¹⁰. De flexibele contractvormen worden voornamelijk ingezet ten behoeve van vervanging, tijdelijke werkzaamheden en het voorkomen van risico's op financieel en arbeidsrechtelijk gebied. Het inzetten van externe flexibele schil lijkt duurder maar door medewerkers niet in loondienst te hebben komen de verplichtingen vanuit WWZ (Wet Werk en Zekerheid), het eigenrisicodragerschap en de bovenwettelijke WW lasten te vervallen.

In toenemende mate maakt ook de overheid zich om economische redenen zorgen over de vergrijzing en ontgroening van de Nederlandse bevolking. De overheid anticipeert op deze ontwikkelingen door aanpassing van wet- en regelgeving zoals langer door kunnen werken, faciliteren van om- en bijscholing van zittende medewerkers en zij-instromers en opleiden tot academisch niveau van docenten.

⁹ Het behoud van goede leraren. Mobiliteitsbeleving van Amsterdamse leraren (2010), IVA in opdracht van Universiteit van Tilburg.

¹⁰ Flexibele arbeid in primair en voortgezet onderwijs (2014). Uitgevoerd door Ecorys in opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Al deze ontwikkelingen leiden tot nieuwe mogelijkheden en nieuwe vraagstukken voor het onderwijs. Voorkomen moet worden dat er een kloof ontstaat in de werkwijze van nu en de wereld van straks. De Esprit Opleidingsschool kan een antwoord bieden op deze problematiek.

1.2.2 Maatschappelijke opdracht

De scholen hebben te maken met een toegenomen druk vanuit de samenleving om een 'maatschappelijke opdracht' te vervullen en daarover rekenschap aan de samenleving af te leggen¹¹. Er wordt van de school steeds meer verwacht antwoord te geven of oplossingen te bieden voor maatschappelijke problemen. Het bijbrengen van waarden en normen, inspelen op grote verschillen in niveaus, de zorg voor leerlingen met leer- en gedragsproblemen of extra getalenteerde leerlingen en de zorg voor veiligheid van leerlingen. De context wordt steeds complexer en de druk op de scholen om te voldoen aan hoge verwachtingen ten aanzien van onderwijskwaliteit is aanzienlijk.

Het overheidsbeleid richt zich ook op het investeren in het verbeteren van onderwijskwaliteit. In 2008 is het opbrengstgericht werken in het Nederlands onderwijs geïntroduceerd met het argument dat dit leidt tot hogere kwaliteit van het onderwijs en daarmee tot betere resultaten. De leeropbrengsten van leerlingen kunnen worden verhoogd door standaarden te bepalen en meetbare doelen te stellen. Analoog daaraan wordt ook transparantie en verantwoording gevraagd over de beroepsstandaard van docenten en schoolleiders. Er is een lerarenregister opgesteld, alle docenten moeten bevoegd zijn voor het onderwijs dat zij geven en schoolleiders worden verplicht zich in te schrijven in een schoolleidersregister.

1.2.3 Werkdruk

Aandachtspunt op vele scholen is de ervaren werkdruk. Deze ligt in het onderwijs hoger dan in de andere sectoren zoals de gezondheidszorg, zakelijke dienstverlening en overheid¹². De bekende oorzaken van een te hoog ervaren werkdruk is de belasting van niet lesgevende taken op de docenten, de beperkte mogelijkheden voor leraren om de werkzaamheden te plannen en vorm te geven en de fysieke, mentale en emotionele belasting van het werk¹³.

De werkdruk kan individuele-, taakgerichte en organisatiegerelateerde oorzaken hebben. De individuele oorzaken kunnen te maken hebben met persoonlijkheidskenmerken, competenties, vaardigheden en persoonlijke omstandigheden. De taakgerelateerde oorzaken zijn gericht op werkinhoud, werkhoeveelheid, werktempo, tijdsdruk, kwaliteitseisen, complexiteit, emotionele belasting, regelmogelijkheden, functionele steun en inspraak. Een eigentijds taakbeleid is gericht op meer regelvrijheid en autonomie voor medewerkers. De vernieuwde Wet op de Onderwijstijd (WOT) biedt mogelijkheden om de onderwijsplanning

¹¹ Advies onderwijsraad (2008). De bestuurlijke ontwikkeling van het Nederlandse onderwijs.

¹² Duo onderwijsonderzoek (2012). Werkdruk in primair- en voortgezet onderwijs.

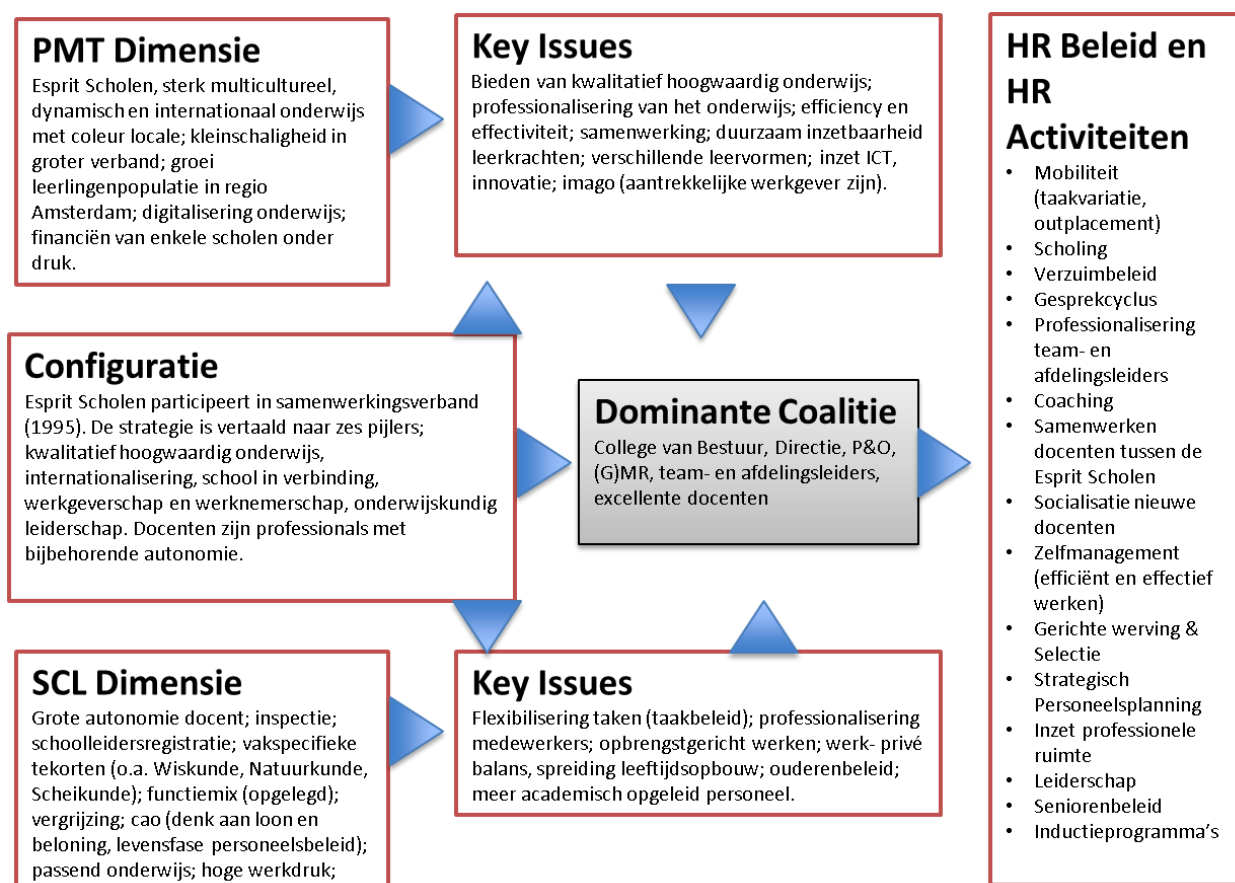
¹³ Medewerkersonderzoek Esprit Scholen (2014), uitgevoerd door Effectory.

opnieuw onder de loep te nemen. In een zogenaamd Transitieplan wordt scholen gevraagd om na te denken over onderwijsinnovaties en werkdruk beïnvloedende maatregelen.

De organisatie-gerelateerde oorzaken zijn: sociale steun leidinggevenden, sociale steun collega's, organisatiecultuur, waardering, herstelmogelijkheden en mogelijkheid tot leren en ontwikkelen. Aandacht scheppen voor het beheersen van de werkdruk door het nemen van maatregelen op meerdere niveaus is een bewuste strategie voor de komende jaren.

1.3 Model krachtenveldanalyse

In de onderstaande krachtenveldanalyse¹⁴ wordt de interne en externe omgeving van Esprit Scholen in kaart gebracht aan de hand van de verschillende dimensies (configuratie, markt en instituties). Deze dimensies leveren uitdagingen en gespreksonderwerpen voor een passend HR beleid.



PMT = Product – Markt – Technologie; SCL – Sociaal – Cultureel – Legal; Configuratie = Interne organisatie context; Key Issues = Uitdagingen.

Een opsomming van HR beleid en HR activiteiten zoals in het model is weergegeven schiet vrijwel zeker tekort om echt goed in te spelen op de uitdagingen van de scholen. Elk van onze scholen heeft een eigen onderwijsprofiel, –cultuur, werkwijze en zijn uitdagingen. Die ‘couleur locale’ voor elke Esprit school is voor ons essentieel. Tegelijkertijd maakt de verbinding en het grotere verband van een gezamenlijke HR agenda de Esprit Scholen sterker en biedt het ruimte voor innovatie.

¹⁴ Leisink, P., Boselie P., (2014) Leergang Strategisch HRM, uitgevoerd door VO academie in samenwerking met Universiteit Utrecht, departement Bestuur en Organisationswetenschap.

2 Strategische keuzes

Strategisch HR beleid richt zich op het koppelen van organisatiedoelen aan HR-investeringen, geeft richting en focus en zorgt daarnaast voor het plannen en bewaken van de realisatie van deze investeringen. Professionalisering van medewerkers en leidinggevendenden, in de context van de lerende organisatie, zijn daarbij essentieel.

Deze nota geeft de kaders weer waarbinnen diverse HR-instrumenten verder ontwikkeld worden de komende jaren. Het is daarmee een leidraad voor de organisatie; het geeft gewenste HR beleid aan c.q. de verdere ontwikkeling daarvan. De HR nota heeft in principe een "levensduur" van 4 jaar. In 2015 is op onderdelen al een start gemaakt. Doordat op de gekozen HR thema's in een vastgelegde prioritering verder deelbeleid wordt ontwikkeld, hebben we voldoende mogelijkheden om in de komende jaren in te spelen op de actualiteit. In de loop van 2017 wordt de nota geëvalueerd en bijgesteld aan de dan geldende context.

Voor de organisatie is het van belang door te gaan met de ontwikkeling van modern HR-beleid. Dat is noodzakelijk om als werkgever interessant te zijn en te blijven voor (nieuwe) medewerkers. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie, niet zonder reden is dit verworden tot een cliché. Plezier in het werk wordt versterkt wanneer resultaten die bijdragen aan het succes van de organisatie worden benoemd en gerealiseerd. Er moet gebruik gemaakt worden van de kwaliteiten en talenten van medewerkers en er is aandacht voor de "juiste mens op de juiste plaats in de school", nu en in de toekomst. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van HR beleid ligt primair bij het management van de scholen.

De komende jaren wil Esprit Scholen, afgeleid van het onderwijsmanifest (en de daaruit voortvloeiende zes pijlers) de volgende doelen realiseren:

1. Esprit Scholen is een stimulerend werkgever.

Dit betekent dat de organisatie de capaciteiten, kennis en ervaring van medewerkers ontwikkelt, gebruikt en behoudt. Hierbij wordt gericht gestuurd op prestaties, ontwikkeling en mobiliteit van medewerkers door opleiding, training en een resultaatgerichte gesprekscyclus.

2. Esprit Scholen is een aantrekkelijk werkgever.

Dit betekent het tijdig kunnen aantrekken van medewerkers met de juiste kennis en competenties en het behouden van goede medewerkers door aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie, *employer branding*, aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden.

3. Esprit Scholen zal het leiderschap zowel voor OP als OOP verder ontwikkelen. De stijl van leidinggeven en de vaardigheden van het management bepalen nadrukkelijk de resultaten, de cultuur, de samenwerking, de sfeer en het imago van de scholen.

Er is gekozen voor vier HR thema's waarin de komende jaren het verschil zal moeten worden gemaakt. Deze strategische thema's brengen, naast de lopende issues, focus in de HR activiteiten. De vier thema's zijn:

1. Strategische personeelsplanning
2. Mobiliteit
3. Duurzaam inzetbaarheid/ Vitaliteit
4. Leiderschap

Een voorlopige globale toelichting op deze thema's is weergegeven in de onderstaande paragrafen.

2.1 Strategische personeelsplanning

Strategische personeelsplanning (SPP) is een middel waarmee scholen het kwantitatieve en kwalitatieve verloop van personeel voor een aantal jaren in beeld kunnen brengen. Het is vooral de bedoeling om te leren vooruit kijken; hoeveel leerlingen kunnen wij bijvoorbeeld verwachten en hoe zit het met het verloop van de docenten op de langer termijn? De vraag daarbij is hoe het onderwijs er over vijf jaar uit ziet en over welke competenties de leraren dan moeten beschikken.

Het doel van strategische personeelsplanning is om continuïteit en groei in de planning van personeel te realiseren. Het dient:

- inzichten te geven in knelpunten;
- bij te dragen aan het bevorderen van doorstroming;
- aanknopingspunten te bieden voor het verbeteren van kwaliteit van medewerkers.

Het is essentieel om een duidelijk beeld te hebben van het huidige en het in de toekomst benodigde personeelsbestand om effectief te kunnen reageren op belangrijke ontwikkelingen. De behoefte aan informatie over het huidige personeelsbestand is sterk aan het toenemen. Vooral informatie over het personeelsbestand als geheel en niet alleen de informatie op individueel- en teamniveau. Die informatiebehoefte is zowel kwalitatief (wat kunnen de medewerkers?) als kwantitatief (hoeveel medewerkers hebben we nodig en wat kost dat?).

Onmisbaar bij SPP is het durven formuleren van een lange termijnvisie waarin aannames worden gedaan over toekomstverwachtingen. Het in kaart brengen van de verwachte uitstroom is relatief gemakkelijk. Moeilijker wordt het wanneer we de personeelsbehoefte over 5 tot 10 jaar willen bepalen, willen vaststellen hoe de organisatie zich verder zal ontwikkelen of vaststellen welke competenties in de toekomst noodzakelijk zijn. Het bedenken en beantwoorden van kritische vragen is echter beter dan niet te anticiperen op de toekomst.

2.1.1 Stappen binnen SPP

Strategische Personeelsplanning bestaat uit de volgende stappen:

1. *Inzicht verschaffen in de aanwezige kwaliteit van het personeel.*
 Wat is potentieel en de vertaling naar competenties;
 - Sturen op het “Wat” maar ook het “Hoe”;
 - Inzet van HR3P (Human Resource Performance Potentieel Portfolio), of een andere ‘vloot-schouw methode’, om potentieel inzichtelijk te maken.
2. *Inzicht verschaffen in de toekomstige beschikbaarheid kwaliteit en kwantiteit*
 - Marktontwikkeling; in beeld brengen van de veranderende vraag (sociaal-demografische, technologische, economische en politieke/culturele ontwikkelingen)
 - Arbeidsmarkt; wat zijn de verwachte ontwikkelingen?
 - Inzetbaarheid van medewerkers?
 - Beschikken medewerkers over de juiste talenten en competenties?
 - Welke competenties ontbreken om uitvoering te geven aan de strategische doelstellingen?
3. *Toekomstige behoefte aan kwaliteit en kwantiteit identificeren.*
 - In welke mate is het personeelsbestand in balans?
 - Welke knelpunten komen voort uit een eventuele disbalans. In welke mate is er sprake van verloren kennis door uitstroom van ervaren medewerkers?
 - Is er sprake van voldoende aanwas in de organisatie? Welke rol kan bijv. de Opleidingsschool hierin vervullen?
4. *Overbruggen gap tussen behoefte en aanbod.*
 - Analyseren van het verschil tussen benodigd en beschikbaar personeel in termen van kwantiteit, kwaliteit, vast en flexibel. Prioriteren van knelpunten.
 - Op basis van de prioriteiten tot een concreet actieplan komen, met afhankelijk van de knelpunten, aandacht voor onder meer: werven, behouden, ontwikkelen, opleiden, omscholen, (externe) mobiliteit en tijdelijke inhuur.
5. *Monitoring en evaluatie:*
 - Tussentijds toetsen of de organisatie op koers is met het dichten van de gap.

2.1.2 Samenwerking bij SPP

Het kan voor de komende tijd (nog meer) van toegevoegde waarde zijn om de samenwerking binnen de Esprit Scholen te vergroten, ook op het gebied van strategische personeelsplanning. De Esprit Scholen staan immers nauw met elkaar in verbinding. De schaalvergroting door samen te werken leidt tot verschillende voordelen, zoals het oplossen van fricties door interne mobiliteit. Binnen en buiten de onderwijssector kunnen ook andere samenwerkingsverbanden worden benut om loopbaanpaden te creëren en uitwisseling van medewerkers mogelijk te maken.

De scholen die SPP hanteren, anticiperen op ontwikkelingen en de daaraan verbonden personele consequenties en kunnen tijdig actie ondernemen. Daarmee neemt de

leidinggevende zijn of haar verantwoordelijkheid. Toepassing van SPP houdt ook in dat we met elkaar nadenken over de vraag hoe en op welke plek medewerkers het beste uit zichzelf kunnen halen en waarde kunnen toevoegen.

2.2 Mobiliteit

In samenhang met strategische personeelsplanning, kiezen we voor mobiliteit als een belangrijk HR-thema. De uitstroom van onderwijspersoneel is gering en betreft bovendien vaak uitstroom binnen de eigen onderwijssector. Van oudsher is het docentschap een baan voor het leven, met zekerheid, maar weinig loopbaanontwikkeling. Dit beperkt het initiatief om als docent de eigen professionele ontwikkeling serieus te nemen.

De verwachting is dat het leerlingenaantal in Amsterdam zal toenemen¹⁵. Uit cijfers van Bureau Onderzoek en Statistiek van de Gemeente Amsterdam blijkt dat Amsterdam in het schooljaar 2013-2014 ruim 39.000 leerlingen telde. Het leerlingenaantal zal groeien tot 43.242 leerlingen in 2024. Dit is een stijging van 10% ten opzichte van het schooljaar 2013-2014¹⁶.

Tegelijkertijd kampen VMBO-scholen in Amsterdam met leerlingenkrimp. Deze krimp treft vooral het laagste VMBO-niveau: de beroepsgerichte leerweg¹⁷. De VO-raad spreekt zelfs van dubbele krimp; er zullen niet alleen minder leerlingen van de basisscholen doorstromen, maar ook steeds meer scholieren naar de havo of het vwo¹⁸. Deze ontwikkeling vraagt veel meer samenwerking tussen de scholen en een flexibele inzet van personeel. Door de krimp in de leerlingenaantallen ontstaat op sommige VMBO scholen een overbezetting van docenten. Waar mogelijk moet voorkomen worden dat groepen medewerkers boventallig worden en op de langere termijn in een uitkeringssituatie belanden.

De veranderende arbeidsmarkt vraagt vaak om het om- of bijscholen van zittende medewerkers. Idealiter zouden daarmee arbeidskrachten voor het onderwijs behouden blijven. Door vergrijzing en het dreigende kwantitatieve tekort in bepaalde vakken zijn zij over enkele jaren immers hard nodig. Mobiliteit zal daarom in het onderwijs noodzakelijker zijn dan ooit.

Niet alleen vanuit arbeidsmarktoogpunt is mobiliteit belangrijk. Ook, en juist, vanuit een volwaardig HR beleid is het belangrijk om medewerkers perspectief te bieden om te blijven leren en zich door te ontwikkelen. De dynamiek van de arbeidsmarkt in het PO is beperkt.

¹⁵ Regionaal Plan Onderwijsvoorziening (2014), uitgevoerd door BMC Advies.

¹⁶ Gemeente Amsterdam, Onderzoek en Statistiek (2014). Leerlingenprognose: het aantal leerlingen in Amsterdam blijft tot en met 2025 groeien (2014).

¹⁷ Dekker. S., (2015) Kaderbrief voortgangsrapportage uitvoering Leerlingendaling.

¹⁸ Arbeidsmarktanalyse Primair Onderwijs 2015 (2015), uitgevoerd door CAOP, in opdracht van het Arbeidsmarkt Platform PO.

De meeste medewerkers willen graag dicht bij huis een baan hebben en ook een vast team¹⁹.

Gelet op alle ontwikkelingen en de Wet Werk en Zekerheid (WWZ) is het noodzakelijk om binnen de Esprit scholen veel meer samen te werken. Op die manier kan een oplossing gevonden worden voor de uitdagingen die met name de WWZ ons brengt.

Mobiliteit betekent beweging en ontwikkeling binnen je loopbaan. Door medewerkers van verschillende niveaus (zoals OP, OOP maar ook leidinggevend) de mogelijkheid te bieden om te werken in een wisselende omgeving, krijgen zij de kans om zichzelf te ontwikkelen. Dit creëert een dynamisch carrièreperspectief. Meer afwisseling, meer ervaring, projectmatig en resultaatgerichtheid. Medewerkers maken op deze manier veel meer gebruik van elkaars kennis en kunde. Door het effectief inzetten van medewerkers op meerdere scholen kan een flexibele schil worden gecreëerd waardoor op langere termijn veel van de scholen in staat zijn om de continuïteit van de lessen te waarborgen.

Door de inzet van instrumenten als de functiemix en de lerarenbeurs wordt mobiliteit ook door de overheid gestimuleerd. Met zowel de functiemix als de lerarenbeurs wordt de nadruk (in)direct gelegd op loopbaanontwikkeling. Een nieuw ordeningsstelsel moet de vele functieomschrijvingen die momenteel voor de OOP functies binnen de Esprit Scholen worden gebruikt terugbrengen. Hiermee kan ook de basis worden gelegd voor het inzichtelijk maken van de loopbaanpaden voor OOP functies.

Leraren kunnen aantrekkelijker worden voor werkgevers in de sector. Dit wordt versterkt door het feit dat het dreigende lerarentekort in de tekortvakken (Wiskunde, Duits, Natuurkunde, Nederlands, Economie, Klassieke Talen en Scheikunde) een concurrentiestrijd tussen scholen stimuleert. Esprit Scholen zal zich veel meer richten op het aantrekken, behouden van nieuwe leraren en op het vergroten van de kweekvijver van voldoende leraren in tekortvakken. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van de vele inductieprojecten die gericht zijn op ontwikkeling van beginnende leraren in de eerste jaren van hun loopbaan. Het mobiliteitsbeleid dient zich te richten op de inzetbaarheid, herplaatsing en omscholing van medewerkers.

2.2.1 Mobiliteitsprogramma

Om de personeelsbeweging (ook naar aanleiding van formatiereductie) in goede banen te leiden zal een arbeidsmobiliteitsprogramma worden ontwikkeld. We denken hierbij aan een portaal met een compact programma aanbod van ontwikkelingsassessments (o.a. 360-graden feedback, analyse van voorkeursstijlen). Mogelijk kan ook het aanbod van de Opleidingscarrusel hierin een plaats krijgen. Het is tevens een plek waar medewerkers van de verschillende scholen elkaar tegenkomen en ervaringen uitwisselen. Met de inzet van vaardigheidstrainingen wordt richting gegeven aan effectief gedrag. Hiermee wordt tegelijkertijd gewerkt aan de gewenste cultuur.

¹⁹ <http://www.vosabb.nl/doorstromen-van-primair-naar-voortgezet-onderwijs/>

2.2.2 Opleidingschool

Het HR beleid staat in directe relatie tot de opleidingschool Opleiden met Esprit. Vanuit de opleidingschool doet Esprit ervaring op met het begeleiden van zowel leraren-in-opleiding als nieuwe docenten. Doel is om deze ervaringen te vertalen naar structurele, passende ondersteuning voor startende docenten. Goed loopbaanbeleid vereist een goed inductieprogramma, waarbij een professionele, open en lerende houding als norm wordt neergezet naar nieuwe docenten.

De opleidingschool fungeert ook als hefboom voor professionalisering van zittende medewerkers. Docenten worden getraind in begeleidingsvaardigheden en komen, middels hun studenten, in aanraking met nieuwe didactische en onderwijskundige inzichten. Doordat er steeds nieuwe studenten in de school en eigen vaksectie werkzaam zijn, wordt een open en veranderingsgerichte cultuur bevorderd.

Jaarlijks wordt er een groep docenten getraind in het uitvoeren van praktijkonderzoek. Deze scholing wordt school overstijgend georganiseerd, waardoor docenten in aanraking komen met collega's van andere scholen en inhoudelijk kennis nemen van het onderzoek dat op die scholen wordt uitgevoerd. Dit traject vergroot de onderzoekende en reflexieve houding van betrokkenen, maar bevordert tevens de uitwisseling van kennis en ervaringen tussen scholen.

2.3 Duurzame inzetbaarheid

Schoolorganisaties worden naast vergrijzing en ontgroening ook geconfronteerd met culturele diversiteit en generatiemanagement. De diversiteit in de beroepsbevolking neemt toe en vindt zijn afspiegeling in de samenstelling van de beroepsbevolking in Amsterdam. Esprit Scholen heeft sterk te maken met internationalisering en multiculturalisering van het onderwijs.

Diversiteit gaat over het feit dat individuen van elkaar verschillen op basis van bijvoorbeeld sekse, leeftijd, etniciteit, seksuele oriëntatie of religie. De belangstelling voor diversiteit groeit wanneer de identiteitsverschillen gezien kunnen worden als kwaliteiten die op een creatieve manier op de werkvloer ingezet worden. Diversiteit kan traditionele organisaties verrijken en leiden tot positievere resultaten. Diversiteit kan als vernieuwingsfactor fungeren door de (bijna) onbeperkte verzameling van talenten en visies²⁰.

Zo willen steeds vaker oudere medewerkers langer doorwerken en actief blijven. Dat is waardevolle maatschappelijke energie. Deze ontwikkeling heeft echter als neveneffect dat de gemiddelde leeftijd binnen organisaties stijgt. Hierdoor blijft de in- en doorstroom van

²⁰ Ghorashi, H. (2006) 'Paradoxen van culturele erkenning. Management van diversiteit in Nieuw Nederland'. Amsterdam: VU.

nieuwe en jongere medewerkers achter en ontstaat een disbalans in de leeftijdsopbouw van de formatie. Dit kan gevolgen hebben voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van de schoolorganisatie. Generatiemanagement biedt praktische aanknopingspunten om hier binnen de schoolorganisatie iets mee te gaan doen.

Om de schoolorganisatie weer in balans te brengen is het zaak dat de mensen hun kennis, ervaring en energie blijven inzetten en deze ook overdragen aan een jongere generatie. De juiste verbinding tussen beide generaties kan een cultuuromslag naar flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid tot stand brengen.

Duurzame inzetbaarheid slaat op de ambitie medewerkers van alle leeftijden competent, betrokken, gemotiveerd en gezond te houden. Het is van groot belang om medewerkers op korte én op lange termijn inzetbaar te maken en te houden. De focus ligt niet uitsluitend op het vitaal houden van ouderen, maar ook op het aanspreken en binden van nieuwe, jonge generaties. Het gesprek tussen werkgever en werknemer gaat niet alleen meer over competenties, motivatie, betrokkenheid en gezondheid, maar ook over de diepere drijfveren van de werknemer, levensfase, ambities en perspectieven. Met de vergrijzing in het vooruitzicht wordt het belangrijker om voor oudere medewerkers voorwaarden te scheppen zodat zij in hun laatste loopbaanfase betrokken en gezond hun ervaring en expertise aan leerlingen en collega's kunnen overdragen.

2.3.1 Vitaliteit

Vitaliteit betekent het hebben van energie om te ondernemen. Vitaliteit speelt in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers een grote rol. Vitale medewerkers zijn gemotiveerder, productiever, hebben meer veerkracht en zijn weerbaarder. Grotere veerkracht en weerbaarheid zorgen er ook voor dat men minder snel een hoge werkdruk ervaart. Te hoge werkdruk heeft een dempende werking op vitaliteit. Hoe langer en hoger de druk is, des te groter is de kans dat dit de vitaliteit van de medewerkers aantast. De werkdruk moet echter ook niet te laag zijn, verveling en te weinig uitdaging is net zo zeer funest. Ziekteverzuim is een merkbaar negatief effect, en kan een waarschuwingssignaal zijn dat het met de vitaliteit niet goed zit.

2.3.2 Verzuim

Het is voor Esprit Scholen belangrijk vitaliteit te bevorderen en de ervaren werkdruk actief te verlagen. Het resultaat hiervan is zichtbaar in de reductie van het ziekteverzuimpercentage. Een beleid gericht op vitaliteit en werkdruk legt de nadruk op preventie en is positiever dan curatief ziekteverzuimbeleid voeren. Ook de aandacht richten op 'nulverzuim' heeft een zelfde positieve invalshoek.

2.3.3 Maatregelen gericht op vitaliteit en werkdruk

Werken aan werkdruk begint in de organisatie met het vaststellen van de problemen die er zijn. Werkgerichte preventieve maatregelen zijn onder andere: verbeteren van het taakbeleid, verhogen van de regelmogelijkheden, meer beslissingsbevoegdheid aan medewerkers, verbeteren van de sfeer, vergroten teambuilding, regelmatig en open werkoverleg, waarmee de betrokkenheid van de werknemers toeneemt, en bevorderen van coachend leiderschap door scholing middenkader.

Meetpunten voor het verbeteren van de vitaliteit van de Esprit Scholen zijn het terugkerend Medewerkersonderzoek (MO), het Sociaal Medisch Overleg (SMO) en/of de gesprekkencyclus. De uitkomsten geven inzicht in de belangrijkste verbetermogelijkheden. Uitkomsten kunnen vervolgens in samenspraak met de medewerkers vertaald worden naar concrete en meetbare acties. Deze acties kunnen zowel op organisatieniveau als op afdelingsniveau worden gerealiseerd.

2.4 Leiderschap

Iedere organisatie heeft een operationeel kader van regels en structuren nodig. Maar als dat kader te ingewikkeld en complex wordt gaat er veel energie aan op. De toenemende globalisering en technologische ontwikkelingen vragen flexibiliteit en diversiteit van de scholen. Zelfstandig opererende teams van autonome professionals passen zich snel aan en zijn daarbij in staat vooruit te lopen op ontwikkelingen. Sturen op ambities en gezamenlijke waarden verlegt de focus naar datgene wat mensen in hun werk drijft en verbindt. Een goede leidinggevende zet de piketpaaltjes. Binnen dat ruime kader krijgen medewerkers het vertrouwen en de verantwoordelijkheid hun werk naar eigen inzicht te voltooien.

Ontwikkeling van leiderschap binnen Esprit speelt een cruciale rol in het realiseren van de ambities van het strategisch beleidsplan en de doelen op de scholen. Esprit wil met het ontwikkelen van een management leergang de duurzame inzetbaarheid van (potentiële) managers op alle niveaus bevorderen en daarmee anticiperen op de langere termijn met kwantitatief en kwalitatief voldoende managementpotentieel.

Dit begint bij de instroom van (toekomstige) leidinggevenden, en richt zich ook op medewerkers die zich al in de scholen bevinden. Door middel van werving en selectie worden talenten met de juiste kwaliteiten of de potentie om leidinggevende te worden binnengehaald. Op verschillende manieren zullen leidinggevenden ondersteuning ontvangen bij hun verdere ontwikkeling. De activiteiten kunnen zowel formeel als informeel van karakter zijn zoals doelbewuste en systematische toepassingen waarvan de inhoud vaststaat (praktijkgerichte trainingen) of activiteiten die op initiatief van de leidinggevende ontstaan (reflectie tussen leidinggevenden en gezamenlijke bijeenkomsten). Verschillende instrumenten kunnen (naast elkaar) ingezet worden zoals intervisie, 360° feedback, en

coaching. Door inzet van middelen als beoordelen en belonen kan de kwaliteit van het management verder worden bevorderd.

In een management leergang waarmee we starten in 2015 en die we vervolgens door ontwikkelen staat het versterken van het gemeenschappelijke doel centraal, evenals meer sturing realiseren op de visie en de strategie, een gemeenschappelijke taal ontwikkelen, en een versterkt onderling vertrouwen en onderlinge verbinding creëren.

2.5 Basis op orde

Een belangrijke voorwaarde voor de doorontwikkeling van het strategisch HR beleid is dat de basis op orde moet zijn. HR processen zijn beschreven en worden idealiter eenduidig uitgevoerd. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in deze processen zijn helder. Personele mutaties worden waar mogelijk 'bij de bron' ingevoerd en dubbele handelingen worden zoveel mogelijk uitgesloten. Een (niet limitatieve) opsomming van activiteiten in dit kader:

- Opschonen, completeren en digitaliseren van personeelsdossiers;
- Opstellen én implementeren van een eenduidige, transparante HR producten- en dienstencatalogus in samenhang met de producten- en dienstencatalogi van andere ondersteunende afdelingen;
- Repeterende HR vragen inventariseren en beschikbaar stellen aan medewerkers;
- HR procesbeschrijvingen opstellen, inclusief borging in een handboek P&O;
- Trainen en ontwikkelen van de (de-)centrale personeelsadministraties;
- Ontwikkeling van een (online) HR help-/informatie- en selfservicesysteem voor managers en medewerkers;
- Evalueren en bijstellen van een Esprit Functiebouwwerk.

3 Ontwikkelen, vaststellen en monitoren

De vier thema's van het strategisch HR beleid worden nader uitgewerkt en geconcretiseerd in deelnotities. Een globale prioritering binnen de HR thema's in de periode van vier jaar is opgenomen in de bijlage. In overleg tussen College van Bestuur, schoolleiding en de GMR wordt steeds vastgesteld welke personeelsinstrumenten komende jaren met betrekking tot in-, door- en uitstroom worden toegevoegd of geactualiseerd.

3.1 Prestatie-indicatoren

Om ambities vorm te geven en de effecten van het strategisch HR beleid te kunnen meten en te volgen zullen we streefwaarden formuleren. Hiermee krijgen College van Bestuur, schoolleiding en de GMR inzicht in de effecten van het strategisch HR beleid en houden zij zicht op de mate waarin de gestelde doelen worden gerealiseerd. Prestatie-indicatoren vaststellen is echter nog een uitdaging op zich. Pas wanneer betrokken partijen de gekozen indicatoren beschouwen als relevant, zijn streefwaarden vast te stellen waarin ambities zichtbaar en haalbaar zijn. Bovendien moet er relatief eenvoudig op gemeten kunnen worden.

3.2 Huidige ken- en stuurgetallen

HR beschikt momenteel onvoldoende over ken- en stuurgetallen die relevantie hebben. Het personeelsinformatiesysteem kent uiteraard een aantal standaardrapportages over formatie, salarislasten en verzuim. Onderzoeksresultaten²¹ uit een rapport uitgevoerd door RAET bevestigen dat HR afdelingen in de onderwijsbranche moeite hebben met het genereren van rapportages en data-analyse gerelateerd aan talentmanagement, de productiviteit van medewerkers en de doorstroom. Het strategische HR beleid kan zeker bijdragen aan een beter inzicht op die aspecten van het Esprit personeel.

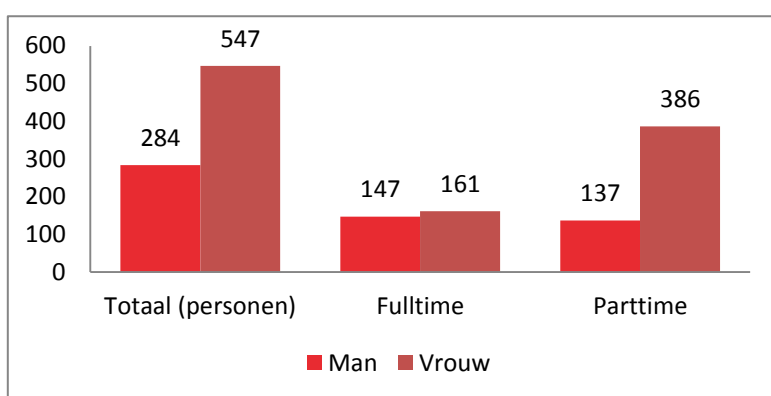
In hetzelfde onderzoek wordt geconcludeerd dat slechts 7% van de medewerkers in het onderwijs een doelstellingengesprek met zijn/haar leidinggevende heeft en 68% van de medewerkers de afgelopen 12 maanden geen opleiding heeft gevolgd.

²¹ RAET HR Benchmark: onderwijs special (2014), uitgevoerd door onderzoeksbureau TNS Nipo.

Bijlage A: Gegevens personeelsbestand

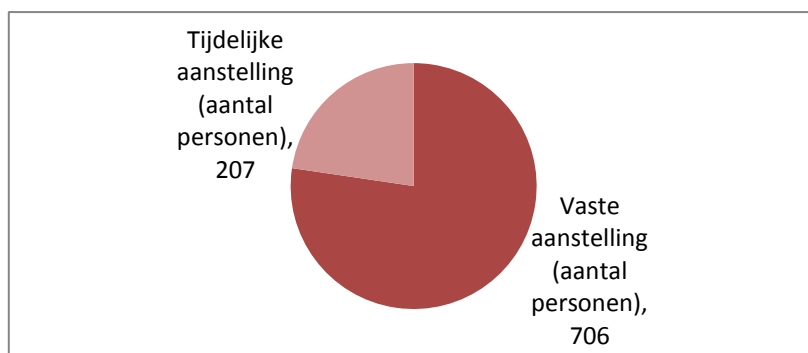
Man-vrouw verhouding

Binnen de Esprit Scholen zijn veel meer vrouwen werkzaam dan mannen. Ruim 65% van het personeelsbestand is vrouw. De mannen zijn, ten opzichte van de vrouwen voornamelijk fulltime werkzaam (52% van de mannen werken fulltime). Het percentage mannen is vooral laag in het primair onderwijs. Uit onderzoek blijkt dat een groot deel van de mannen de opleiding voortijdig verlaat, en eenmaal voor de klas haakt een derde af in de eerste vijf jaar. Bovendien stroomt een derde van de mannen in het basisonderwijs door naar een managementfunctie, waardoor ook zij niet meer voor de klas staan.²²



Vast/flex

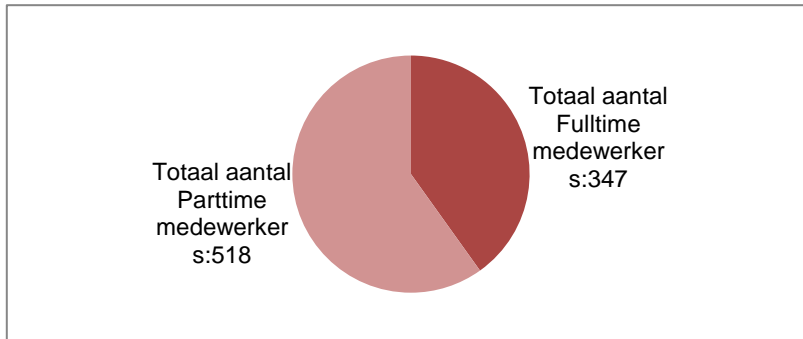
Een groot deel van de medewerkers heeft een vaste aanstelling (84%), de flexibele schil is 25%. Medewerkers die een dubbele aanstelling hebben, tellen in dit overzicht twee keer mee. De flexibele schil op de scholen is nodig omdat niet altijd duidelijk is hoeveel leraren of ondersteunend personeel er voor een volgend schooljaar vervangen moeten worden. Door de komst van de WWZ is de verwachting dat de flexibele schil afneemt.



²² Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt (2011). Diversiteitsmonitor: cijfers en feiten over diversiteit in het PO, VO, MBO en op lerarenopleidingen.

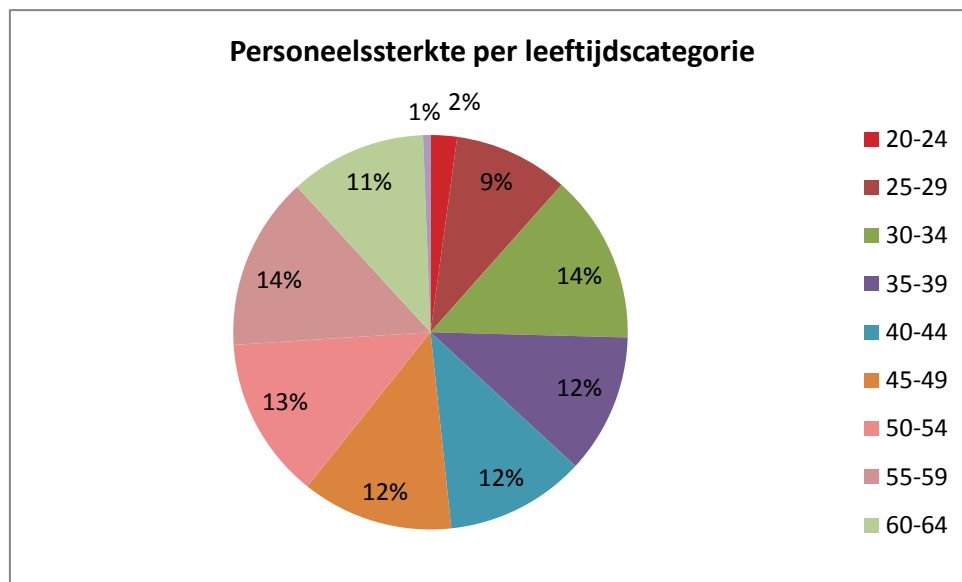
Deeltijd

Ruim 60% van de medewerkers van de Esprit Scholen zijn parttime werkzaam. Veel vrouwen zijn parttime werkzaam. Het aantal docenten dat buiten de Esprit Scholen nog een andere dienstbetrekking heeft is op Esprit niveau niet bekend.



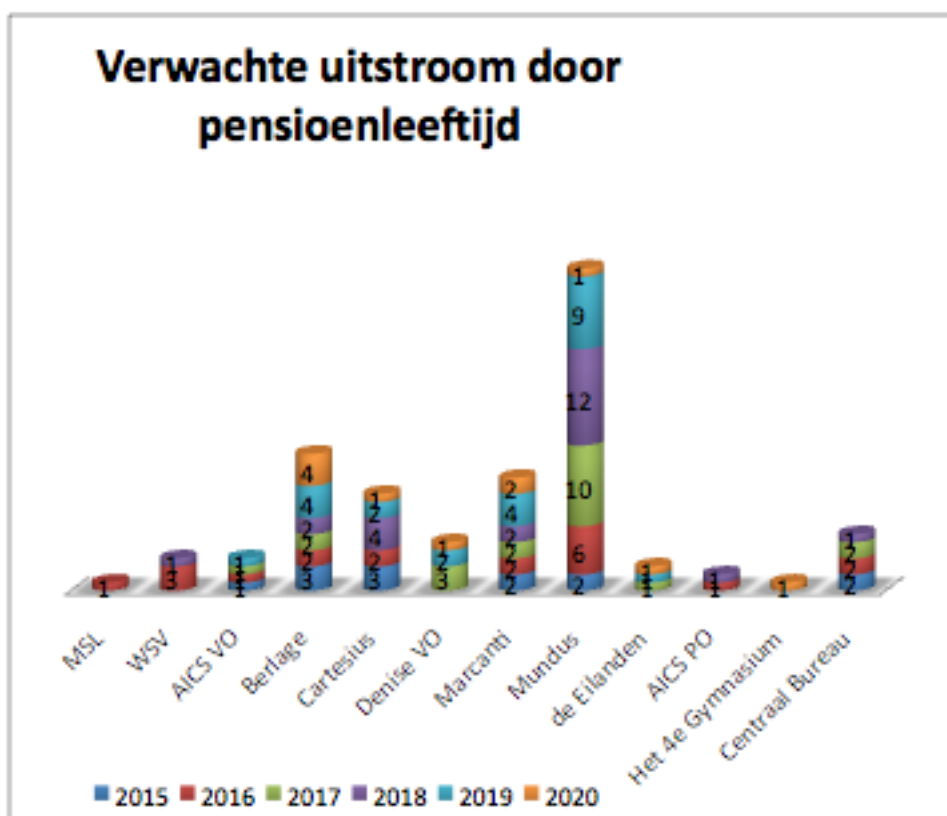
Leeftijdsopbouw

Van de medewerkers binnen de Esprit Scholen zijn er 216 in de leeftijd van 55 jaar of ouder. Dat is meer dan een kwart van de gehele populatie. Tot 30 jaar is het aandeel slechts 12%.



Verwachte uitstroom door pensioenleeftijd

De verwachting is dat in de komende vijf jaar (tot 2020) ruim 60 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. In 2015 zijn in totaal ook 62 medewerkers van deze doelgroep uitgestroomd. De voortgaande vergrijzing van de scholen treft vooral het Mundus College, met ruim 25 medewerkers die zijn verspreid over de komende vijf jaar²³. Daarop volgt het Berlage Lyceum (17 medewerkers), het Cartesius Lyceum (12 medewerkers) en het Marcanti College (14 medewerkers). De uitstroom wegens pensioengerechtigde leeftijd is laag op de PO scholen.



²³ Peildatum van deze analyse is 7 september 2015.

Opleiding en Ontwikkeling

Het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs begint met bevoegde leraren voor de klas. Een logische en onmisbare eis. Een leraar is pas een leraar als hij bevoegd is om les te geven door zijn opleiding. Op Esprit niveau is momenteel geen inzicht in het opleidingsniveau van de medewerkers. Een laatste - arbeidsintensieve - inventarisatie vond plaats in 2012. Alleen bij het Mundus College is dit overzicht bijgewerkt in 2015.

Jaarlijks werken medewerkers aan het vergroten van hun professionaliteit door een bachelor- of masteropleiding te volgen. In het schooljaar 2014-2015 zijn ruim 22 medewerkers in aanmerking gekomen voor een lerarenbeurs.

De scholen binnen Esprit hebben in 2014 ruim € 769.612,- besteed aan de opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers.

In 2015 is de Opleidingscarrousel met de trainingen zelfmanagement en projectmatig werken van start gegaan. Voor leidinggevenden zijn trainingen gespreksvaardigheden rond de thema's 'functioneren' en 'verzuim' georganiseerd. Met het trainingsaanbod via de opleidingscarrousel wil Esprit Scholen de individuele capaciteiten van medewerkers versterken, de interactie binnen en tussen de scholen bevorderen en meer synergie bereiken. De Opleidingscarrousel wordt – afhankelijk van de gezamenlijke opleidingsbehoefte van medewerkers – geregeld aangevuld met vernieuwde opleidingen en trainingen. De kosten worden betaald uit het opleidingsbudget van elke school.