

Strategisch HR beleid

Esprit Scholen 2020-2024

Grenzenloos leren in Amsterdam en omgeving



Inhoudsopgave

Strategisch HR beleid Esprit Scholen 2020-2024	1
Inhoudsopgave.....	2
1 Inleiding	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Een snel veranderende context	3
1.3 Waar staan wij nu?	4
2 Strategische keuzes.....	6
2.1 Professionalisering – grenzenloos leren	7
2.1.1 Opleidingsschool	7
2.1.2 Begeleiding startende docenten	7
2.1.3 Regie in professionalisering	8
2.2 Duurzame inzetbaarheid.....	9
2.2.1 Diversiteit & Inclusie	10
2.3 Leiderschap	11
2.4 HR in Control	12
2.4.1 Privacy, dataveiligheid en digitalisering van processen	12
2.4.2 Versterken arbeidsmarktcommunicatie	12
2.4.3 Versterken samenwerking in Amsterdam.....	12
3 Samenvattend.....	13
Bijlage:.....	14
A: Gegevens personeelsbestand	14
B: Professionaliseringsprogramma's	20

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Als Esprit Scholen streven wij goed onderwijs na voor onze leerlingen, waardevol werk voor onze medewerkers en een constructieve samenwerking met onze omgeving¹.

We vinden het belangrijk onze leerlingen een leeromgeving te bieden waarin zij in al hun verscheidenheid gelijke ontwikkelkansen ervaren. Al onze leerlingen kunnen bouwen op onze passie voor onderwijs en professionele inzet. Het motto dat wij hanteren is 'Grenzenloos leren in Amsterdam'.

De kwaliteit van de leraar bepaalt voor een groot deel de kwaliteit van het onderwijs². Onze ambities vragen om bekwame leraren die een zo breed mogelijke afspiegeling vormen van onze Amsterdamse leerlingen en hun omgeving. We willen een aantrekkelijke, inspirerende werkgever zijn. Voortdurende ontwikkeling van al onze medewerkers vinden wij vanzelfsprekend. Ons strategisch HR beleid helpt om in te kunnen spelen op verschillende externe en interne ontwikkelingen en onze ambities uit het Onderwijsmanifest te realiseren.

Zoals het nieuwe Onderwijsmanifest (2018-2022) voortborduurde op het voorgaande manifest is ook de nieuwe HR strategie geen koerswijziging ten opzichte van de vorige. De gekozen thema's blijven grotendeels gelijk, maar zijn anders gegroepeerd en er is meer focus op het lerarentekort. Met de input van bijeenkomsten met leidinggevendenden over verschillende HR thema's, uitkomst van de strategiedagen van het MT en behoefte van medewerkers (o.a. verwoord via de GMR) is dit beleid tot stand gekomen.

1.2 Een snel veranderende context

In een snel veranderende samenleving veranderen ook de eisen aan het onderwijs. Nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij hebben invloed op wat er van leerlingen verwacht wordt in hun (toekomstige) leven. De 21^e-eeuwse vaardigheden zijn voor de kinderen van nu van belang om te kunnen functioneren op de arbeidsmarkt van later. Ook van medewerkers wordt verwacht dat zij zich nieuw benodigde competenties snel kunnen aanleren. Leren kan in deze tijd op veel manieren, via elk device, overal en altijd. Door voortschrijdende automatisering en innovatie is er behoefte aan medewerkers die met de nieuwste technieken kunnen omgaan.

De rol van het onderwijs in het bevorderen van sociale samenhang verdient nadrukkelijk aandacht³. Sinds de economische crisis in de jaren tachtig de laagste inkomens op een achterstand zette, stijgt de inkomensongelijkheid structureel. De sociale segregatie op basis van genoten opleiding is toegenomen. De afgelopen jaren groeide de Nederlandse bevolking vooral door internationale immigratie. In de grote steden heeft meer dan de helft van de bevolking een migratieachtergrond. Amsterdam heeft een relatief groot aandeel westerse migranten, 35% heeft een niet-westerse achtergrond. Er is een grote verscheidenheid aan samenlevingsvormen. Ook onze leerlingenpopulatie kent dus een grote etnische, linguïstische en cultureel-maatschappelijke diversiteit.

¹ Onderwijsmanifest Esprit Scholen 2018-2022

² Lerarenagenda 2013-2020. Ministerie van OCW, 2013.

³ Actualisatie Sectorakkoord 2014-2017. *Klaar voor de Toekomst!* Ministerie van OCW & VO Raad, 2018.

Voor Esprit is elke Amsterdamse leerling een wereldburger. Met internationalisering als speerpunt op al onze scholen stimuleren we kansengelijkheid en sociale samenhang.

Er blijft sprake van groei in het aantal leerlingen in Amsterdam de komende jaren, met name in het VO. Dit ondanks een afname op korte termijn in het PO, als gevolg van het toenemend vertrek van vooral jonge gezinnen uit de stad.⁴

Hoewel leraren gemiddeld wat langer doorwerken blijft het lerarentekort groot. Het tekort zorgt vooral in de grote steden voor problemen en zorgen over de kwaliteit en continuïteit van onderwijs. Om aan de vervangingsvraag te kunnen voldoen, is een grotere instroom van leraren nodig. Van afgestudeerde jonge voltijdstudenten tot zij-instromers die via een deeltijdtraject een switch maken vanuit een andere carrière. Ook de zogenaamde ‘stille reserve’ wordt aangeboord⁵. De reserve bestaat uit mensen met een onderwijsbevoegdheid die niet (meer) in het onderwijs werkzaam zijn. In Nederland zijn dit ruim 80.000 personen.

Via flexibele routes wordt gepoogd de instroom te verbreden met specifieke doelgroepen als bèta-docenten via het bedrijfsleven, statushouders en meer mannen in het PO. Praktische uitdagingen binnen Amsterdam blijven echter het vinden van betaalbare woonruimte, de beschikbaarheid en stijgende kosten van parkeerplekken en de (daardoor) lange reistijd. Extra beloning voor leraren in de grote steden is daarom onderwerp van gesprek bij OC&W.

Het aantal studenten dat start met de pabo is de afgelopen jaren fors teruggelopen, hoewel er landelijk tekenen van herstel zichtbaar zijn⁶. Ook bij de lerarenopleidingen voor het voorgezet onderwijs blijkt na een jarenlange daling, een lichte toename in de instroom van studenten aan de eerstegraads- en tweedegraads opleidingen zichtbaar te zijn. Wel geldt dat er duidelijke verschillen zijn tussen de vakken in het voorgezet onderwijs.⁷

De tekorten in het onderwijs zullen de komende jaren waarschijnlijk toenemen. De aantrekkende arbeidsmarkt genereert meer concurrentie van werkgevers buiten het publieke domein. Zowel in absolute als in relatieve zin blijft het tekort in Amsterdam de komende jaren volgens huidige ramingen harder en hoger stijgen dan landelijk, vooral in het primair onderwijs.⁸ Waar landelijk in 2019 een onvervulde vraag is van ca. 2%, stijgend naar ca. 6% in 2024, stijgt dit in Amsterdam van 4% in 2019 naar bijna 11% in 2024. In het VO stijgt de onvervulde vraag in 2019 landelijk van 0,7% naar 1,9% in 2024, en in Amsterdam van 0,7% naar 2,1%.

1.3 Waar staan wij nu?

In de afgelopen jaren heeft Esprit Scholen stevig ingezet om goed aan te sluiten op de veranderende context. Zo is Esprit in samenwerking met andere Amsterdamse schoolbesturen, lerarenopleidingen en de gemeente Amsterdam zeer actief in de aanpak tegen het lerarentekort. De Taskforce Lerarentekort stuurt via een actieplan op: imago en instroom (via onder andere www.lievertvoordeklaas.nl), leraar voor een dag, Mokum Meestert en Crash Courses), versterken van het lerarenberoep (door de ontwikkeling van een zichtbaar carrièreperspectief voor leraren en het aanbieden van professionaliserings-

⁴ Factsheet PO en VO. Prognoses leerlingaantallen. Onderzoek, Informatie en Statistiek in opdracht van Onderwijs, Jeugd en Zorg, Gemeente Amsterdam, 2018.

⁵ Publicatie ‘Wie wil er nu niet in Amsterdam werken?’ Tussenresultaten ontwerptraject januari – juni 2018. Gemeente Amsterdam, 2018.

⁶ De arbeidsmarkt voor leraren PO 2018-2023 regio Noord-Holland. Adriaans, H., Fontein, P., 2018.

⁷ Factsheet Studenten aan Lerarenopleidingen. Onderzoek, Informatie en Statistiek in opdracht van Onderwijs, Jeugd en Zorg, Gemeente Amsterdam, januari 2019.

⁸ Regionale arbeidsmarktramingen in het primair onderwijs en voortgezet onderwijs. Centerdata, 2018.

programma's) en het verbeteren van randvoorwaarden (zoals huisvesting, reiskosten en scholingsbeurzen).

In de afgelopen jaren heeft het strategisch HR beleid van Esprit geleid tot een opleidingscarroussel met trainingen die gericht zijn op taalontwikkeling, didactiek, verbeteren van informatietechnologie. Ook zijn loopbaanscans en gezondheidsscans aangeboden om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Met het opzetten en uitvoeren van het Esprit inductiebeleid heeft de begeleiding van startende docenten beter vorm gekregen. De management leergang is opgezet om de leiderschapsvaardigheden van team- en afdelingsleiders te vergroten en we hebben ervaren docenten de mogelijkheid geboden zich verder te ontwikkelen op onderwijskundig gebied en persoonlijk leiderschap.

De aangeboden programma's lijken effect te sorteren. In het laatste medewerkersonderzoek zien we een verbeterde score op leiderschap en medewerkers zijn meer tevreden over de opleidingsmogelijkheden. Ook zien we dat het aantal medewerkers dat deelneemt aan incompany trainingen stijgt. Met het oog op de krappe arbeidsmarkt wordt het voor Esprit Scholen naast het aantrekken van medewerkers, ook steeds belangrijker om goede docenten te binden. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (denk ook aan opleidings- en ontplooiingsmogelijkheden) en de aanwezigheid van goede voorzieningen zullen het verschil maken.

Het strategisch HRM-beleid 2020–2024 is bedoeld om richting te geven aan hoe wij verder gaan op de ingeslagen weg. Het HR beleid voor de komende jaren zal ingericht worden rond de volgende drie thema's:

1. Professionalisering
2. Duurzame inzetbaarheid & vitaliteit
3. Leiderschapsontwikkeling

De gekozen thema's worden jaarlijks uitgewerkt in concrete voorstellen die worden voorgelegd aan het MT en aan de P(G)MR, de voortgang wordt daarna gemonitord. Het gekozen HR beleid wordt zo niet alleen voor maar vooral v n de scholen.

2 Strategische keuzes

Esprit Scholen heeft haar visie, missie en drijfveren vastgelegd in het Onderwijsmanifest 2018-2022. Met het motto 'Grenzenloos leren in Amsterdam' streeft Esprit Scholen naar goed onderwijs voor alle leerlingen, waardevol werk voor medewerkers en een constructieve samenwerking met de omgeving. Onze ambitie vraagt om teams met een diversiteit aan bekwame leraren die passen bij onze leerlingen en de grootstedelijke omgeving waarin zij opgroeien. We anticiperen op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en investeren in goed werkgeverschap. We willen de link leggen met duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals) professionele ontwikkeling stimuleren en een vitale schoolorganisatie creëren met behulp van strategische personeelsplanning.

We stimuleren het leren in alle levensfasen. Onze medewerkers zullen op een verantwoorde wijze gebruik maken van de technologie in de klas en de sociale omgeving en ontwikkelen daarvoor competenties op het gebied van digitale geletterdheid. Ons professionaliseringsaanbod ondersteunt medewerkers om altijd en overal te kunnen leren. We zijn innovatief, op zoek naar 'beter' en maken gebruik van effectieve technologieën om de traditionele HR Cyclus te vertalen naar eigentijdse systemen, waar onze scholen nog beter mee gediend zijn. We maken gebruik van transparante leermethoden waarin medewerkers meer regie nemen op de eigen ontwikkeling. HR vergroot de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van medewerkers door HR processen te digitaliseren en optimaliseren. Deze ontwikkeling past bij het aanscherpen van de digitale geletterdheid van onze medewerkers en biedt de schoolleiding de tools om snel te kunnen handelen en beter onderling samen te werken.

We investeren in leiderschap en verbinden de ontwikkeling van het middenkader aan de strategische doelen uit het onderwijsmanifest. De focus ligt niet alleen op ontwikkeling van managers maar ook op teamontwikkeling van docenten en de professionalisering van onderwijsondersteunend personeel. Effectieve teams delen informatie en verantwoordelijkheid, versterken elkaar en dragen bij aan ontwikkelingen binnen de school.

De afgelopen jaren hebben vooral in het teken gestaan van de doorontwikkeling van zaken die vanuit het Strategisch HR beleid 2015-2019 in gang zijn gezet. Bepaalde thema's zoals 'duurzame inzetbaarheid' of 'strategische personeelsplanning' blijven, maar met een iets andere focus.

Het HR beleid voor de komende jaren zal ingericht worden rond de volgende drie thema's:

1. Professionalisering
2. Duurzame inzetbaarheid & vitaliteit
3. Leiderschap



2.1 Professionalisering – grenzenloos leren

Meer samen leren en meer van elkaar leren. Dat is in essentie de rode lijn in de ontwikkeling van onderwijs. Teamwerk wordt steeds vanzelfsprekender. Er ontstaan nieuwe vormen van onderwijs zoals leerpleinen met interactieve onderdelen, lesson study en professionele leergemeenschappen waar leraren samen onderwijs ontwikkelen. Een andere manier van lesgeven vraagt meer digitale geletterdheid (zoals mediawijsheid, ict-basisvaardigheden, informatievaardigheden en computational thinking) van docenten. Om innovatief te blijven en in te kunnen spelen op de behoefte van de medewerkers moet ook ons opleidingsaanbod flexibeler worden ingericht. Leren moet altijd, overal, samen, individueel en in ieder tempo mogelijk gemaakt worden. Dat kan door een online leerprogramma aan te bieden waarin met ICT oplossingen een rijke leeromgeving wordt gecreëerd. Voorbeelden daarvan zijn het inzetten van games, video, animaties en externe bronnen maar ook gedifferentieerde leer- en vervolgtrajecten. De vraagstukken die zich in het werk voordoen, worden leidend voor de inrichting van het leertraject. Door het creëren van flexibele leerroutes voor medewerkers kunnen kwaliteit en efficiëntie met gepersonaliseerd leren gecombineerd worden.

2.1.1 Opleidingsschool

De opleidingsschool van Esprit (Opleiden met Esprit) investeert in studenten en de professionele groei van starters. Amsterdam is aantrekkelijk voor jonge mensen en de opleidingsschool is ons meest effectieve wervingsinstrument.

Het beroep van leraar is continue in ontwikkeling; blijven leren is een kwestie van bijblijven en de meest actuele inzichten een plek kunnen geven in het onderwijs op onze scholen. Het sluit daarmee goed aan bij het uitgangspunt, uit het onderwijsmanifest van Esprit Scholen, dat leren en professionaliseren altijd nodig blijft voor iedere docent.

In de komende jaren zal de opleidingsschool naar een hoger plan worden gebracht. Dit doen we door Opleiden met Esprit en de Esprit brede professionaliseringsactiviteiten (in het kader van de doorlopende lijn van leraar in opleiding naar starter en ervaren leraar) meer met elkaar te verbinden. We weten dat instroombevordering, ook van nieuwe doelgroepen via alternatieve opleidingsroutes, leidt tot extra acties om de kwaliteit van nieuwe leraren te borgen, zowel aan de voorkant (bij selectie of aanvang van de opleiding) als aan de achterkant (versterking van de kennisbasis).⁹ Een stuurgroep met vertegenwoordigers vanuit het MT, bestuur en HR neemt de voortrekkersrol in het doorontwikkelen van de Esprit Opleidingsschool en ons opleidingsaanbod naar een volwaardige Esprit Academie. Doel daarbij is onder andere om de kwaliteit van opleiding en begeleiding van studenten te verhogen en de instroom van kwalitatief goede leraren te bevorderen.

2.1.2 Begeleiding startende docenten

De afgelopen jaren zijn diverse maatregelen in gang gezet om meer talentvolle mensen enthousiast te maken voor het leraarsvak en om leraren voor het onderwijs te behouden, onder meer in het kader van de Amsterdamse lerarenagenda en het ‘plan van aanpak lerarentekort’ van OCW. De oplossingen zijn gericht op beloning, het verbeteren van het imago van het vak, het creëren van meer professionele ruimte, ontwikkel- en carrièremogelijkheden, praktijkonderzoek, het creëren van alternatieve en flexibele

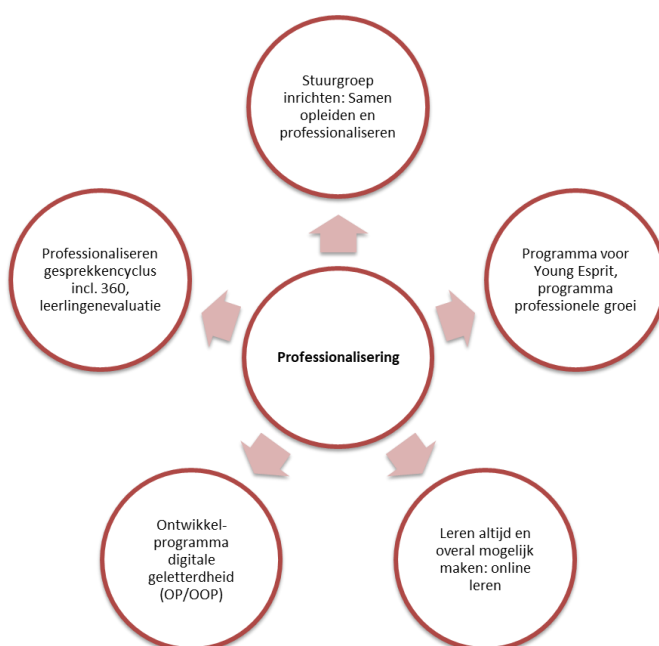
⁹ Onderwijs aan het werk. Analyses, feiten en visies over het werken in het onderwijs. Cörvers F., Meer van der, M. CAOP, 2018.

leerroutes naar het leraarschap, betere begeleiding voor startende leraren en actievere werving.¹⁰ Verder zijn landelijk samenwerkingsverbanden tussen scholen en opleidingen ontstaan als Versterking Samenwerking Leraren (VSL) en Begeleiding Startende docenten Amsterdam (BSA). Sinds een aantal jaren worden crash courses en werkervaringstrajecten aangeboden om potentiële zij-instromers te koppelen aan PO en VO scholen. Voor de begeleiding van startende leraren blijft de ambitie staan en wordt die versterkt. In de komende jaren zal de samenwerking tussen PO en VO geïntensiveerd worden, conform het Esprit inductiebeleid. Om een basis te creëren voor langdurige betrokkenheid en uitval te voorkomen zal een programma voor de Young professional worden opgestart.

2.1.3 Regie in professionalisering

Alles wat aandacht krijgt, groeit! Medewerkers functioneren beter als zij oprechte belangstelling van hun leidinggevenden krijgen. De span of control van een gemiddelde schoolleider is op veel scholen minimaal 25 medewerkers en de huidige gesprekkencyclus is een papieren tijger die veel tijd vergt. De vlootshouwer geeft de schoolleiding wel inzicht in prestatie en potentieel van medewerkers, maar medewerkers mogen ook een meer actieve rol krijgen. Esprit zal investeren in een gedigitaliseerde tool voor de gesprekkencyclus (met een 360 feedback) waarmee de schoolleiding meer grip krijgt op het proces en de regie bij de medewerker komt te liggen. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de eigen ontwikkeling en de leidinggevende ondersteunt de medewerker daarbij. Uitgangspunt is dat de ontwikkeling van het onderwijs voor onze leerlingen leidend is voor de ontwikkeling van de medewerker. Concreet betekent dit dat bijvoorbeeld voor een nieuw te realiseren Technolab en andere innovatieve concepten, specifieke professionalisering noodzakelijk is.

Om professionalisering te stimuleren en verder vorm te geven worden de in figuur 1 beschreven ontwikkelingen in gang gezet en aangevuld met nieuwe activiteiten.



Figuur 1: activiteiten om professionalisering vorm te geven

¹⁰ VO Raad zie <https://www.vo-raad.nl/themas/36/onderwerpen/lerarentekort>

2.2 Duurzame inzetbaarheid

Een duidelijk carrièreperspectief voor docenten, een uitgebreid vitaliteitsaanbod, maatwerk voor senioren, aandacht voor starters en zij-instromers, een overzichtelijke functiematrix voor het OOP: het zijn allemaal ingrediënten van ons duurzame inzetbaarheidsbeleid. Dit betekent een concretisering van de Global Goals for Sustainable Development waaraan we ons als Esprit hebben gecommitteerd.

In het onderwijs hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt. Daarom wordt het steeds belangrijker dat medewerkers vitaal zijn en blijven. Gezondheid, fysiek en mentaal is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Het verzuimpercentage binnen Esprit is 5,3% (in 2018), op enkele scholen is het verzuimpercentage ver boven de streefwaarde van 5,0%. Het terugdringen van verzuim blijft een aandachtspunt. In de komende jaren houden we aandacht voor vitaliteitsmanagement en thema's als bewegen, ontspanning, gezond eten en inzicht in de gevolgen van leefstijl op de persoonlijke vitaliteit. Ook in de cao's komen duurzame inzetbaarheid en terugdringen van werkdruk aan bod. Het blijft een uitdaging om de relevante cao artikelen zodanig te implementeren dat beoogde doelen worden bereikt.

Op verschillende scholen bestaat de wens om kwaliteiten van het onderwijsondersteunende personeel te versterken. Een voorstel uit het vorige strategisch HR beleid dat nog geen invulling kreeg is de Esprit OOP functiematrix. Dat staat daarom nu als eerste op de planning. In de OOP-functiematrix worden loopbaanperspectieven in kaart gebracht. Zowel in termen van professionalisering (aanleren van vaardigheden) als loopbaanmogelijkheden (verticaal en horizontaal). Esprit biedt daarnaast medewerkers aan met een loopbaancoach in gesprek te gaan.

Esprit werkt in en samen met de Amsterdamse Taskforce aan het ontwikkelen van een aantrekkelijk beroepsbeeld voor leraren. Doordat ontwikkelingsmogelijkheden niet goed zichtbaar zijn, ontbreekt voor veel leraren een inspirerend en uitdagend carrièreperspectief. De publicatie 'Een beroepsbeeld van de leraar' is het eerste resultaat van gezamenlijke ontwerpssessies met verschillende partijen¹¹. Een verdere uitwerking volgt in de komende jaren. Specifieke aandacht is nodig om het werk voor academische leerkrachten in het PO aantrekkelijk te houden. In het najaar van 2019 worden vanuit de Amsterdamse taskforce een aantal leergangen opgestart die het beroepsbeeld moeten versterken. Voor PO zijn deze in ontwikkeling.

Met het huidige tekort aan leraren is het zaak om preventieve maatregelen te nemen en ongewenste uitstroom te voorkomen. Als medewerkers toch de organisatie moeten verlaten kan beter worden geanticipeerd op de financiële en sociaal-maatschappelijke effecten van instroom in een uitkeringssituatie. Zowel het aantal uitkeringsgerechtigden als de uitkeringsduur moeten worden beperkt, door actief te begeleiden van werk naar werk. Om erachter te komen wat de ervaringen van medewerkers zijn, en ex-medewerkers zo goed mogelijk te begeleiden zal een exit procedure worden ontwikkeld zodat eventuele knelpunten kunnen worden opgespoord en aangepakt.

Esprit is een van de weinige besturen met een combinatie van PO/VO (internationaal) onderwijs. Dit unieke voordeel willen we meer benutten door het stimuleren van interne mobiliteit, zelfs als dit extra zorg in de begeleiding vergt. Ook administratieve problemen bij interne mobiliteit moeten worden opgelost. Flexibilisering van het bevoegdheidensysteem¹² als een van de oplossingen voor het lerarentekort, wordt aangemoedigd.

¹¹ Een beroepsbeeld van de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs. Snoek, M. Wolk van der W., Wit, B., 2017.

¹² Ruim baan voor leraren. Onderwijsraad, 2018.

2.2.1 Diversiteit & Inclusie

Voorwaardelijk voor grenzenloos goed onderwijs is een omgeving die divers en inclusief is. Esprit Scholen streeft naar een medewerkersbestand dat een goede afspiegeling is van de Amsterdamse samenleving. Wij geloven dat diversiteit van medewerkers een toegevoegde waarde heeft. Diversiteit aan ideeën en standpunten leidt tot nieuwe inzichten. Hoewel onderzoek laat zien dat mensen in homogene teams, samenwerken als makkelijker en sneller ervaren, blijkt diversiteit in teams te leiden tot meer creativiteit en innovatie, een hogere betrokkenheid en een lager verloop¹³.

In een inclusieve werkomgeving komen alle (toekomstige) medewerkers tot hun recht, ongeacht hun leeftijd, levensfase, huidskleur, religie, geslacht, herkomst of andere kenmerken die hun positie in de arbeidsmarkt zouden kunnen bepalen. Inclusiviteit is een ook een belangrijk onderdeel van werving en selectie. Inclusief management zal als onderdeel van een leiderschapstraject worden aangeboden. Bewustwording, bijvoorbeeld door middel van dialoog, kan helpen om (onbewuste) vooroordelen, stereotyperingen en het “mini-me effect” bij selectie en personeelsplanning te voorkomen.

Esprit Scholen streeft naar een inclusieve organisatie, waarvoor een gezamenlijk gedragen visie vanuit de schoolleiding en draagvlak op de werkvloer onontbeerlijk zijn. Hiervoor moet de diversiteit van het medewerkersbestand (ook naar rollen/posities) beter in kaart gebracht. Het medewerkersonderzoek dat elke 3 jaar wordt uitgevoerd staat in 2020 weer op de planning. Het geeft inzicht in bevlogenheid en werkgeluk van de medewerkers. Het onderzoek biedt een kans om diversiteit en inclusiviteit te meten als een nulmeting van diversiteitsbeleid waarop acties en streefcijfers kunnen worden vastgesteld. De uitkomst van het onderzoek kan een beeld geven van de diversiteit, de mate van inclusie op de scholen, en van eventuele verbetermogelijkheden. De diversiteitsindex die binnen de overheid wordt gehanteerd, zou mogelijk kunnen dienen als voorbeeld.

Om duurzame inzetbaarheid binnen de scholen te bevorderen worden de in figuur 2 beschreven maatregelen genomen.



Figuur 2: activiteiten ter bevorderen duurzame inzetbaarheid

¹³ Esther Mollema (oprichter HPO center) tijdens haar Keynote op de Werkconferentie Strategisch HRM & aanpak lerarentekort, PO Raad 5 juni 2019, Bussum.

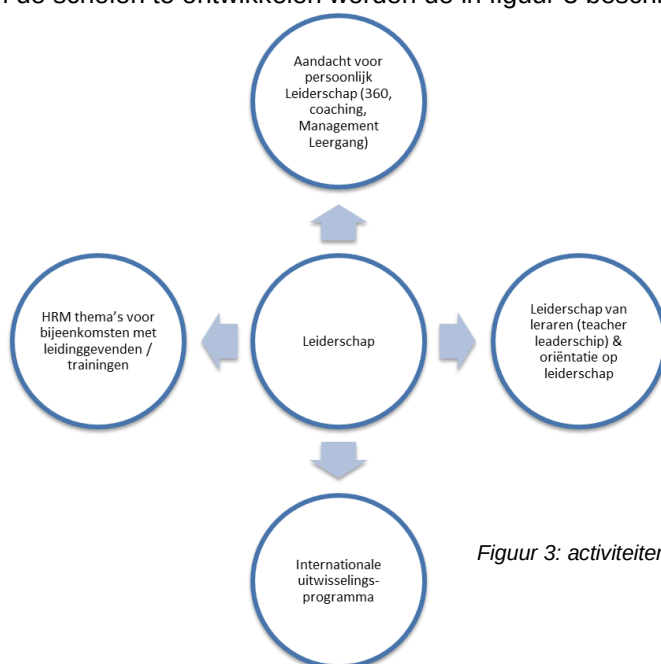
2.3 Leiderschap

Ontwikkeling van leiderschap binnen Esprit speelt een cruciale rol in het realiseren van de ambities en strategische doelen. Verschillende instrumenten zoals Management Leergang, intervisie, 360° feedback en coaching zullen ook de komende jaren worden ingezet om leiderschap binnen Esprit breed te ontwikkelen. Door inzet van middelen als beoordelen en belonen wordt de kwaliteit van het management verder ontwikkeld.

We vragen niet alleen leidinggevendenden om leiderschap te tonen. Esprit zal de komende jaren naast het leiderschap van middenkader en MT, ook aandacht besteden aan leiderschap van leraren. Leiderschap wordt hiermee gedeeld leiderschap. Leiderschap van leraren (*teacher leadership*), is het proces waarbij leraren op basis van expertise en affiniteit invloed uitoefenen op collega's, schoolleiders en anderen binnen en buiten de school. Deze invloed overstijgt het eigen klaslokaal¹⁴. Voor ambitieuze medewerkers (OP en OOP) die in het PO of VO de mogelijkheid willen verkennen voor een toekomstige leiderschapsrol, kunnen we een leertraject 'oriëntatie op leiderschap' in company ontwikkelen. Tijdens een dergelijk leertraject wordt een context gecreëerd waarin de medewerker kan leren en experimenteren. Ook kan worden aangehaakt bij bestaande alternatieven in de markt.

NSO-CNA heeft in samenwerking met en voor Amsterdamse schoolbesturen de leergang Schoolleadership in Urban Education ontwikkeld. Hiervoor is intensief contact met de steden Oslo en Berlijn gelegd. Een aantal leidinggevendenden van Esprit heeft in 2018 deelgenomen. De gemeente Amsterdam heeft voor de uitwisseling van de thema's kansengelijkheid en schoolleiderschap ingebracht en zich bereid getoond het initiatief te ondersteunen. Op basis van goede resultaten en enthousiaste reacties van deelnemers wordt dit programma in eerste instantie tot 2023 voortgezet.

Voorbeeldgedrag van leidinggevendenden is een van de voorwaarden voor het creëren van een lerende cultuur. We noemden dit al bij het belang van diversiteit in teams. Om leiderschap binnen de scholen te ontwikkelen worden de in figuur 3 beschreven maatregelen genomen.



Figuur 3: activiteiten om leiderschap te ontwikkelen

¹⁴ Publicatie 'Teacher Leadership. Hoe kan het leiderschap in scholen versterkt worden?' Snoek, M., Hulsbos, F. en Andersen, I., 2019.

3 HR *in control*

In de afgelopen jaren is gewerkt aan het op orde krijgen van de administratieve organisatie. Enkele processen binnen de HR administratie kunnen verder vereenvoudigd. De inrichting van Employee Self Service (ESS) maakt het voor medewerkers makkelijker om toegang te hebben tot hun eigen gegevens en personele mutaties door te geven. Deze gegevens worden ten behoeve van de personeelsadministratie centraal beheerd. Administratieve medewerkers op de scholen moeten jaarlijks getraind worden om veranderende HR processen goed te kunnen blijven monitoren. Met de externe salarisadministratie zoeken we voor onder andere de invoering van ESS naar een meer effectieve samenwerking.

3.1 Privacy & dataveiligheid

Privacy en dataveiligheid zijn wegens de invoering van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) een belangrijk issue binnen de organisatie, dus ook voor HR. Een aanscherping van de daarin opgenomen meldplicht datalekken eist dat binnen Esprit zorgvuldig wordt omgegaan met persoonsgegevens. De impact van de AVG is groot op HR processen als werving- en selectie, (bewaartermijnen van) personeelsdossiers, en het voeren van administratie bij ziekte en re-integratie. Voor een goede invulling van de AVG zijn informatiestromen van persoonsgegevens binnen HR in kaart gebracht. Steeds moet bezien welke gegevens met welk doel zijn verwerkt. Door processen te automatiseren, continue te monitoren en te verbeteren ontstaat een efficiënte bedrijfsvoering die gebruiksgemak voor medewerkers en leidinggevendenden bevordert en waarmee wordt voldaan aan wet- en regelgeving.

3.2 Versterken arbeidsmarktcommunicatie

Het invullen van vacatures in het onderwijs is en blijft topprioriteit in deze krappe arbeidsmarkt. Een goed employer brand (werkgeversmerk) en dito arbeidsmarktcommunicatie genereren een grotere verleidingskracht voor potentiële kandidaten. Bij employer branding gaat het om het werkgeversmerk; over imago en reputatie. Wat maakt Esprit Scholen tot een geweldige plek om te werken? Niemand kan het beter vertellen dan onze eigen medewerkers. Investeren in employer branding kan door:

- Versterken van verschillende wervingsactiviteiten;
- Goede storytelling en een effectieve social media strategie;
- Effectieve onboarding: investeren in nieuwe medewerkers om uitval te voorkomen;
- En vooral: interne trots en betrokkenheid creëren (communicatie, nieuwsberichten, evenementen).

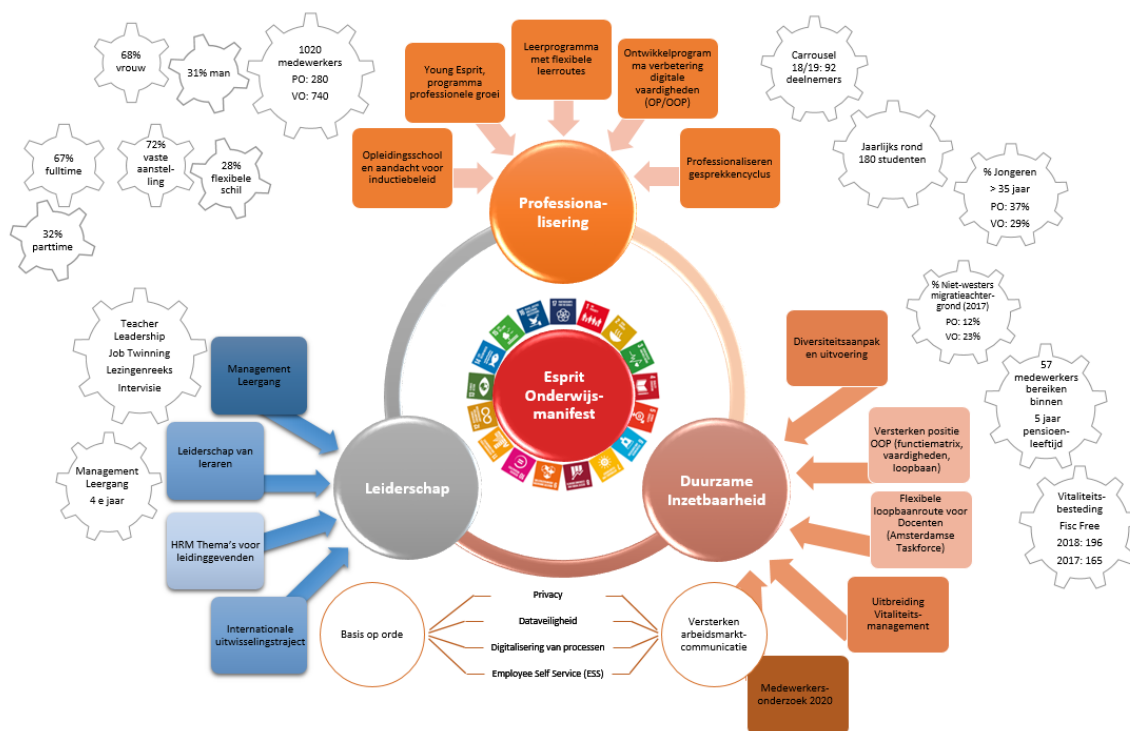
3.3 Versterken samenwerking in Amsterdam

Esprit Scholen werkt samen met diverse schoolbesturen, onder meer in de verschillende lijnen van de lerarenagenda van de Amsterdamse Taskforce. Een samenwerking die meer vorm en inhoud heeft gekregen in de afgelopen jaren, is die met VOvA, onderdeel van het ROC van Amsterdam, onder andere doordat opleidingsaanbod is gedeeld. Ook de op te richten Techniekschool is een voorbeeld van samenwerking met andere Amsterdamse schoolbesturen. Met Stichting Westelijke Tuinsteden zetten we Spring High op, een zogenoemd 10-14 initiatief, dat in de komende jaren wordt doorontwikkeld. Door samenwerking met andere besturen kan meer ruimte worden gecreëerd voor vernieuwend onderwijs, kansengelijkheid, internationalisering, duurzaamheid en (dus) goed werkgeverschap.

4 Samenvattend

De drie thema's van het strategisch HR beleid worden nader uitgewerkt en geconcretiseerd in deelnotities. Een globale prioritering binnen de HR thema's is schematisch weergegeven in figuur 4. 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.

Om ambities vorm te geven en de effecten van het strategisch HR beleid te kunnen meten en te volgen zullen we waar mogelijk 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.

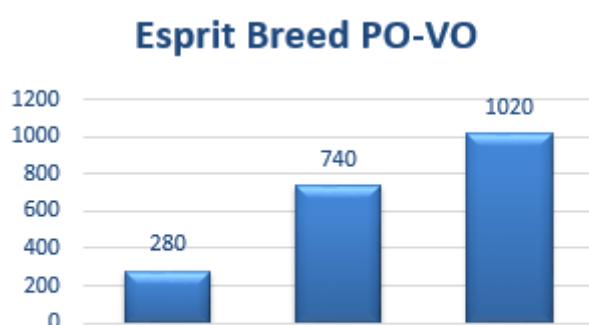


Figuur 4: Ontwikkeling HRM 2019-2023 (ook als Bijlage C in landscape)

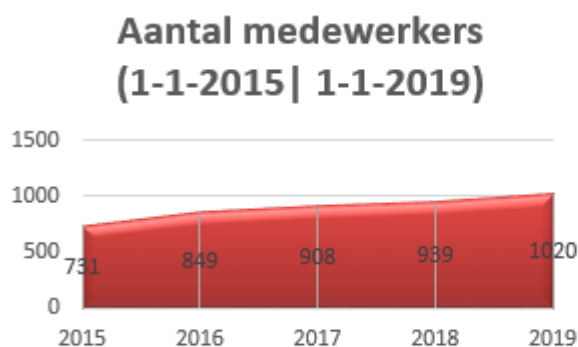
Bijlage A: Gegevens personeelsbestand

Aantal medewerkers in dienst

Op 1 januari 2019 had Esprit Scholen 1020 medewerkers (795,5 fte) in dienst (Figuur 1.1). Ruim 72% van het personeelsbestand bestaat uit VO (578 fte). Het personeelsbestand is vanaf 2015 tot aan 2019 met ruim 39% toegenomen. De personeelstoename heeft vooral te maken met de uitbreiding op de AICS en nieuwe initiatieven. Een overzicht van het aantal medewerkers in dienst vanaf 2015 is in Figuur 1.2 grafisch weergegeven.



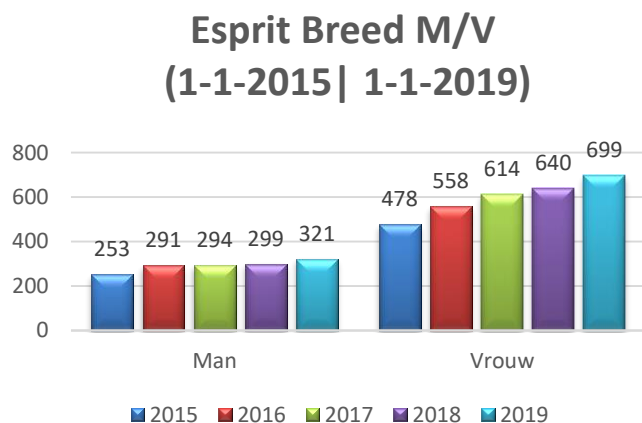
Figuur 1.1: Aantal medewerkers in dienst per 1/1/2019



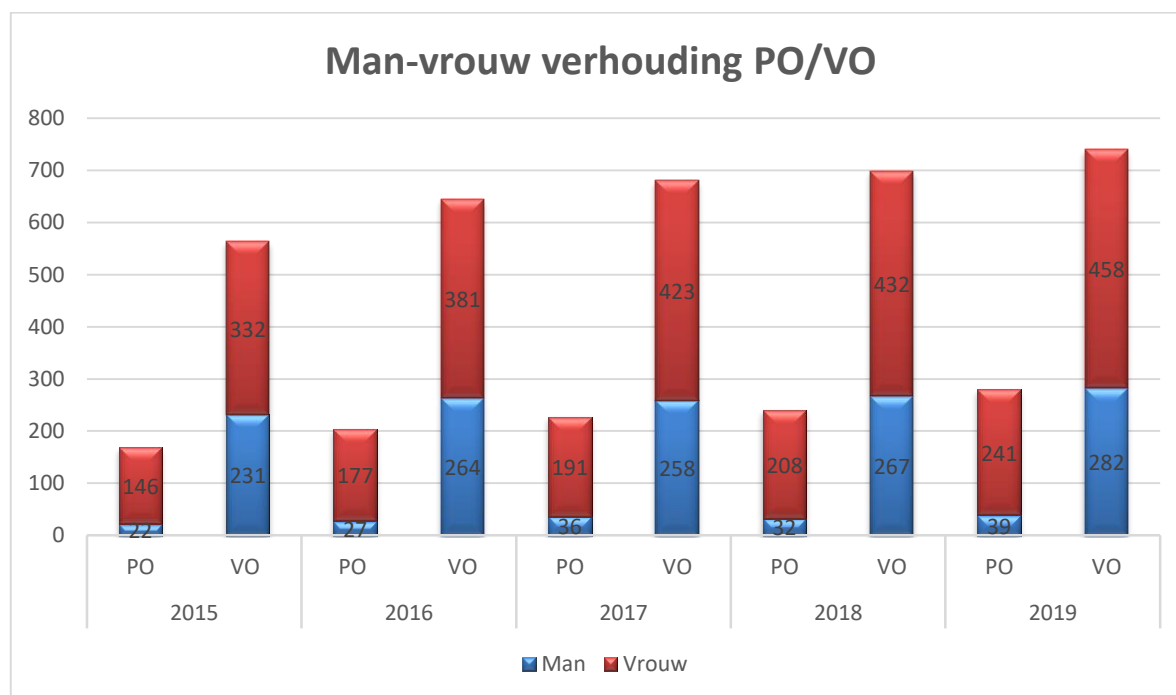
Figuur 1.2: Aantal medewerkers in dienst vanaf 2015, peildatum steeds 1 januari

Man-vrouw verhouding

Uit landelijke cijfers blijkt dat er meer vrouwen dan mannen werkzaam zijn in het onderwijs. Dat verschil is het grootst in het PO. Ook binnen Esprit zijn meer vrouwen werkzaam dan mannen. Ruim 68% van het personeelsbestand is vrouw (zie Figuur 1.3). Het percentage vrouwen is ten opzichte van vijf jaar geleden met 3% toegenomen. In Figuur 1.4 is zichtbaar dat het aantal mannen in het PO in die vijf jaar wel iets (1%) is gestegen.



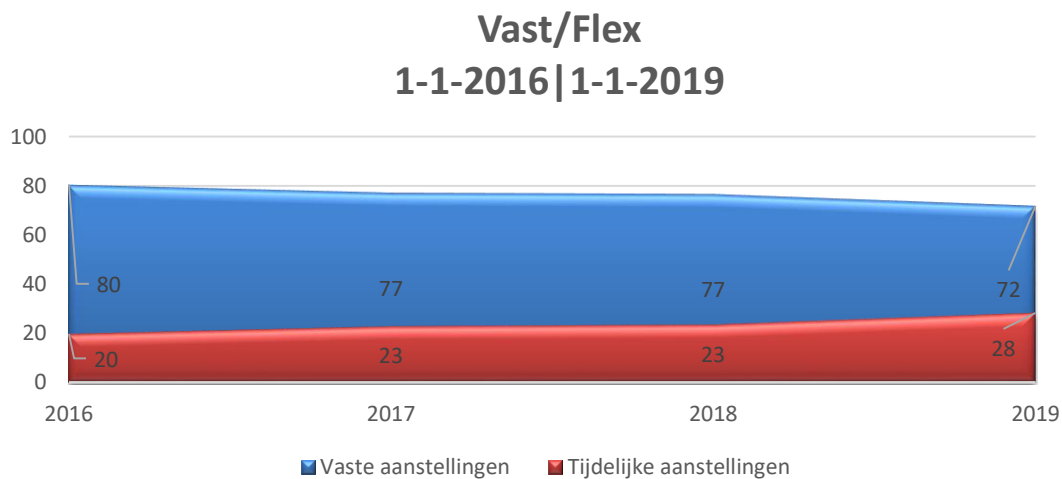
Figuur 1.3: Aantal mannen/vrouwen Esprit breed in dienst van 2015/2019



Figuur 1.4: Aantal mannen/vrouwen PO/VO in dienst van 2019-2015 (omgekeerde tijdvolgorde)

Vast/flex

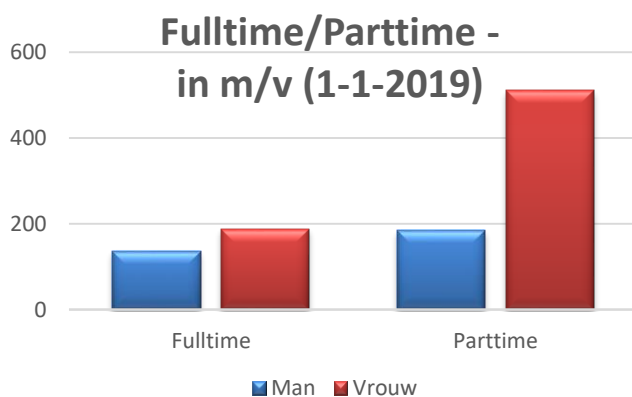
In Figuur 1.5 is de verhouding vast/flex te zien. In 2016 was het deel medewerkers met een vaste aanstelling 80%. Van het totaal aantal medewerkers in 2019 heeft op peildatum 1 januari 72% een vaste aanstelling. De totale flexibele schil bestaat uit tijdelijke uitbreidingen (op vaste contracten) en contracten voor bepaalde tijd. Contracten voor bepaalde tijd hebben een tijdelijkheid van gemiddeld 1 jaar, maximaal 2 jaar – maar dit laatste is in de huidige krappe arbeidsmarkt eerder uitzondering dan regel. De verhouding vast/flex betreft alleen medewerkers in loondienst (geen uitzendkrachten etc.).



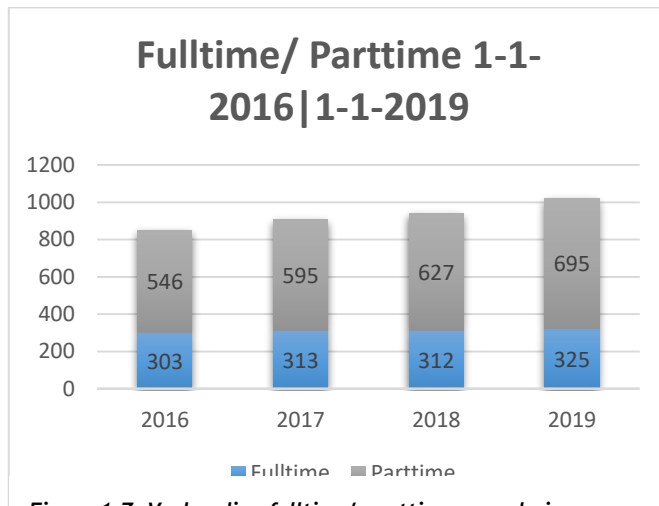
Figuur 1.5: Verhouding vaste en tijdelijke contracten per jaar

Deeltijd

Een groot deel van de medewerkers werkt parttime (67%). Het percentage fulltimers is in de afgelopen jaren (in verhouding tot het aantal medewerkers dat in dienst is) afgenomen. Vooral vrouwen kiezen voor een parttime dienstbetrekking. Medewerkers die een dubbele aanstelling hebben, tellen ook in dit overzicht twee keer mee.



Figuur 1.6: Verhouding fulltime/ parttime verdeeld in man/vrouw verhouding

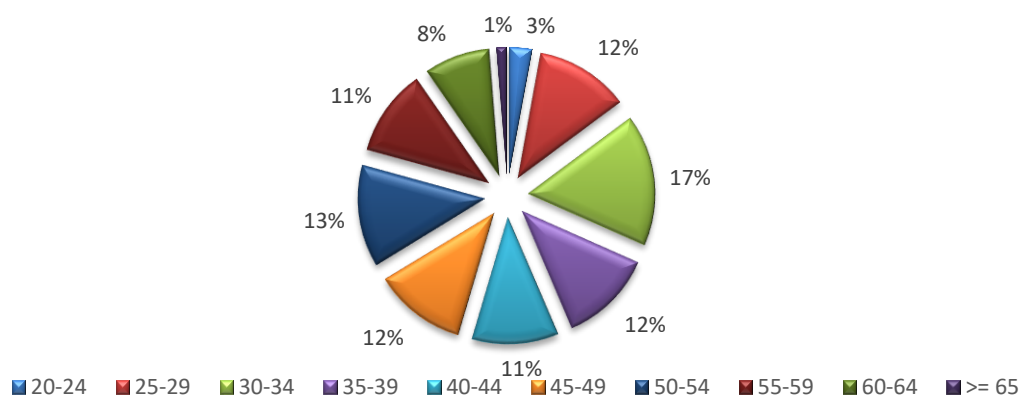


Figuur 1.7: Verhouding fulltime/ parttime over de jaren

Leeftijdsopbouw

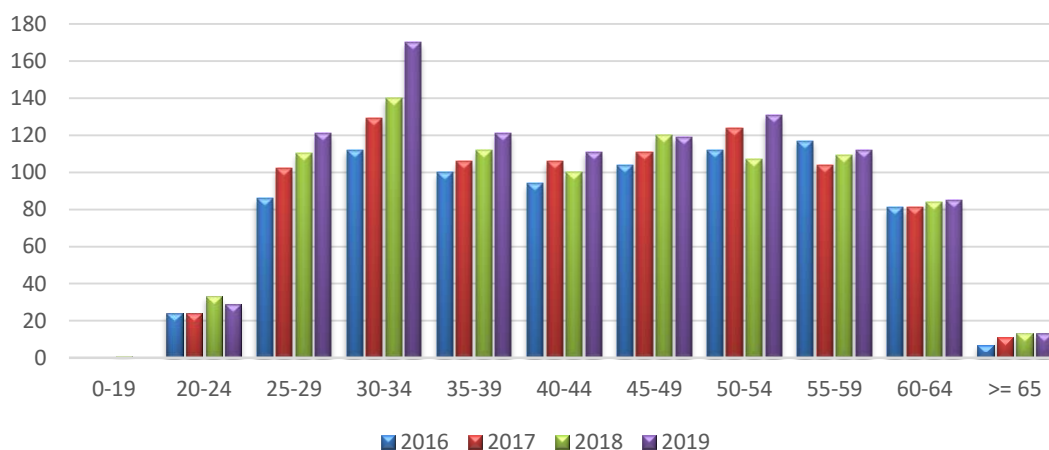
In onderstaande taartdiagram (Figuur 1.8) is de leeftijdsverdeling in categorieën zichtbaar. In de grafieken van Figuur 1.9 is te zien dat het aantal medewerkers in de leeftijdscategorie 30-34 jaar, de afgelopen jaren het sterkst is toegenomen. Het percentage medewerkers in de leeftijdscategorie 50 t/m >65 is geleidelijk afgenomen. In 2016 behoorde 38% van de medewerkers tot de leeftijdscategorie 50 en ouder, en in 2019 is dit 34%.

Leeftijdsopbouw Esprit Scholen (1-1-2019)



Figuur 1.8: leeftijdsopbouw Esprit Scholen (peildatum 1-1-2019)

Personeelssterkte per leeftijdsopbouw 2016-2019

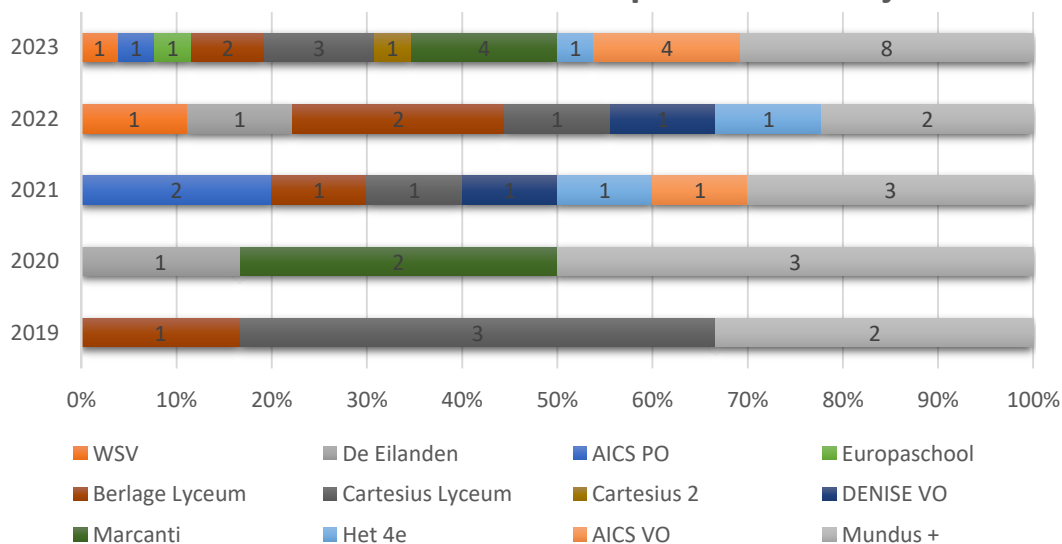


Figuur 1.9: Personeelssterkte naar leeftijdsopbouw over de jaren

Verwachte uitstroom door pensioenleeftijd

De verwachting is dat in de komende vijf jaar (tot 2023) ruim 57 medewerkers de pensioengerechtigde leeftijd zullen bereiken. De vergrijzing treft vooral het Mundus College, met ruim 18 medewerkers verspreid over de komende vijf jaar. De uitstroom vanwege pensioen is laag op de PO Scholen. Dit overzicht over de scholen is te zien in Figuur 1.10.

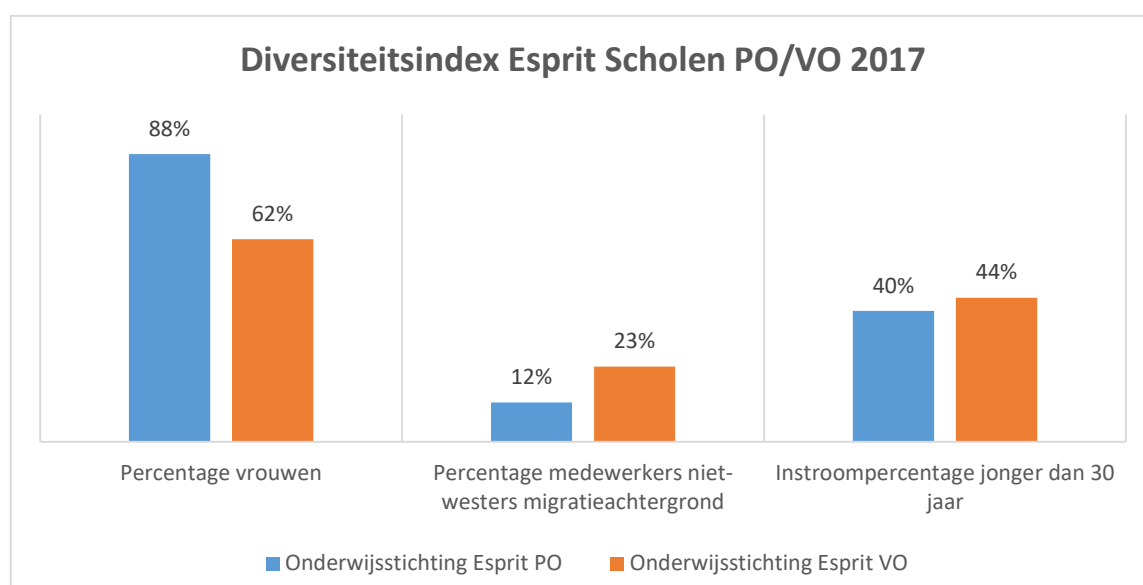
Verwachte uitstroom door pensioenleeftijd



Figuur 1.10: Verwachte uitstroom komende vijf jaar

Diversiteit

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft een diversiteitsindex ontwikkeld waarin de samenstelling van het personeelsbestand te zien is in termen van geslacht, etniciteit en leeftijd. Sinds de afschaffing van de Wet Samen (2004) wordt de informatie over de etniciteit van medewerkers niet meer vastgelegd in het personeelsregistratiesysteem. Deze informatie mag volgens de AVG nog wel worden verzameld, mits de registratie vrijwillig en anoniem is. Uit de diversiteitsindex van het ministerie blijkt dat 12% van de medewerkers uit het PO en 23% uit het VO een migratieachtergrond heeft. Bronnen die het ministerie hiervoor heeft gebruikt zijn: ABP en Basisregistratie personen (BRP). Onderstaand de meest recente (2017) beschikbare gegevens.



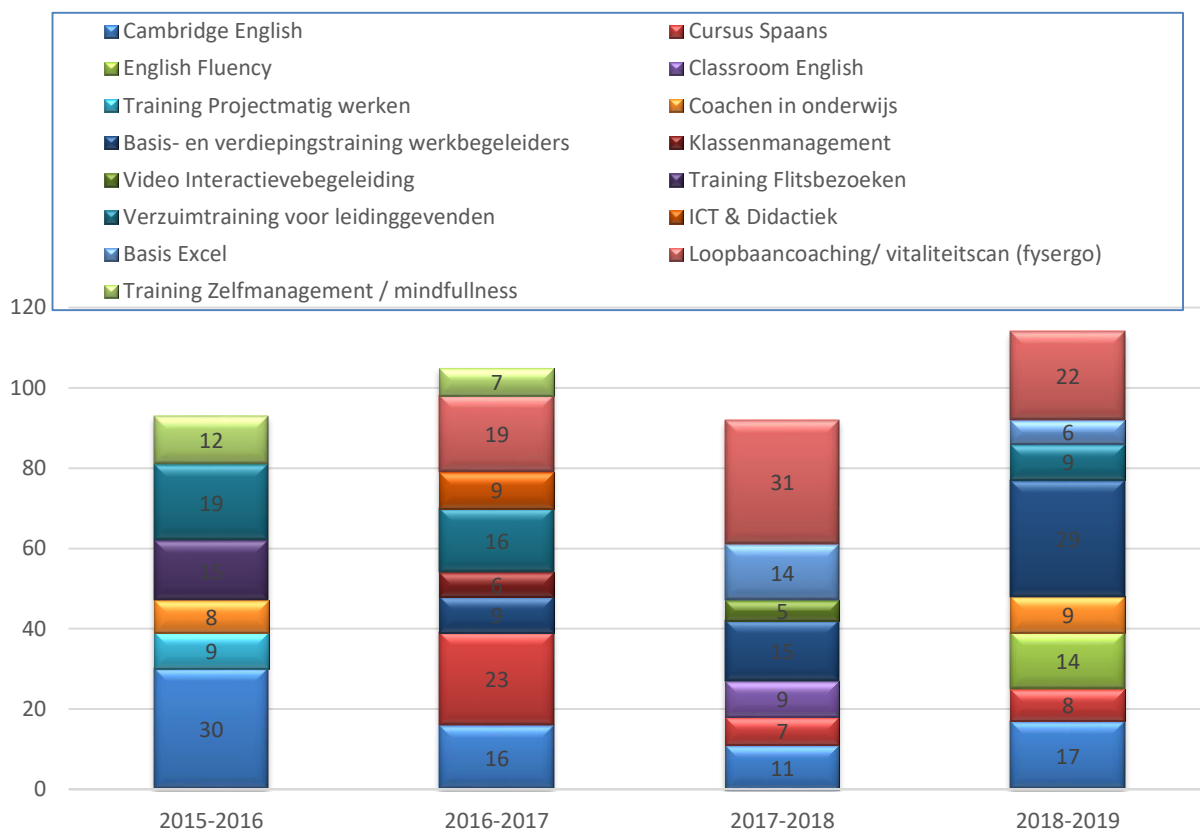
Figuur 1.11: Diversiteitsindex Esprit Scholen PO/VO 2017

Bijlage B: Professionaliseringsprogramma's

De opleidingscarrousel

De opleidingscarrousel is in het schooljaar 2014/2015 gestart met een aantal trainingen. De jaren daarna is het aanbod aan trainingen steeds geëvalueerd en bijgesteld. In het schooljaar 2018/2019 hebben 114 medewerkers een training uit de carrousel gevolgd.

Aantal deelnemers 2015-2019



Figuur 1.12: Aantal deelnemers per training/ per schooljaar.

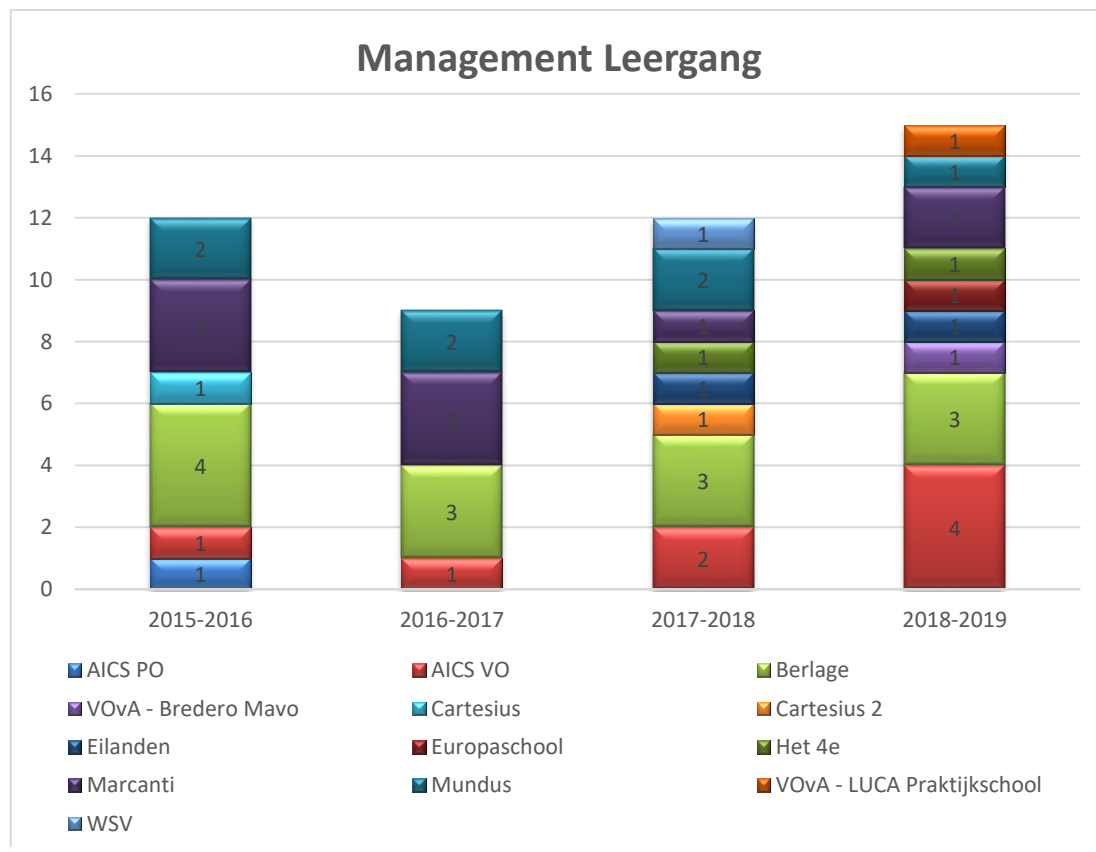
Opleidingsschool

In schooljaar 2018-2019 heeft Esprit 194 studenten opgeleid. In 2017-2018 waren dat er 185.



De management leergang

De management leergang is in 2015 met 12 deelnemers gestart met zes tweedaagse modules verdeeld over twee thema's: (1) visie op onderwijs, en; (2) leiding geven binnen een Esprit School. In het schooljaar 2016-2017 en 2017-2018 is een vervolg op deze leergang georganiseerd. De thema's die aan de orde zijn gekomen zijn: onderwijsvernieuwing, verandermanagement, opbrengstgericht werken en evidence based & deep democracy. In het schooljaar 2019-2020 is een nieuwe groep geformeerd van 15 afdelingsleiders. Deze leergang is afgesloten met een presentatie over de praktijkopdracht.



Figuur 1.13: Aantal deelnemers per schooljaar.

Vitaliteitsaanbod

Esprit Scholen biedt vanaf 2015 fiscaal voordelige producten aan medewerkers. Het aanbod is in 2017 uitgebreid met andere vitaliteit bevorderende producten. In 2018 heeft 21% van de medewerkers gebruik gemaakt van het vitaliteitsaanbod.

