



HANDREIKING STRATEGISCH PERSONEELSBELEID

Maart 2020

WAAROM DEZE HANDREIKING?

Naar aanleiding van vragen van schoolbesturen heeft het Arbeidsmarktplatform PO de afgelopen jaren verschillende instrumenten en activiteiten ontwikkeld op het gebied van strategisch personeelsbeleid, zoals:

- **het Scenariomodel PO (leerlingenprognoses);**
- **de methodiek Strategische personeelsplanning (Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt, SBO);**
- **een leergang Strategische personeelsplanning, gegeven aan acht groepen;**
- **de subsidieregeling Strategisch personeelsbeleid: dertig besturen hebben gebruik gemaakt van deze regeling. Daarmee kregen zij externe procesbegeleiding voor hun strategisch personeelsbeleid.**

Deze handreiking is opgesteld op basis van de opgedane ervaringen en brengt samenhang tussen de beschikbare informatie vanuit het Arbeidsmarktplatform PO. Deze handreiking is samengesteld voor schoolbestuurders, schoolleiders, HR-medewerkers en PMR'en.

Inhoud

Deze handreiking biedt praktische handvatten voor wanneer u aan de slag gaat met strategisch personeelsbeleid, met een overzicht van verschillende aspecten en instrumenten. De handreiking is als volgt ingedeeld:

- hoofdstuk 1: waarom zou u aan de slag gaan met strategisch personeelsbeleid?
- hoofdstuk 2 en 3: de verschillen tussen strategisch en integraal personeelsbeleid;
- hoofdstuk 4: stappenplan;
- hoofdstuk 5: oplossingsrichtingen voor de mogelijke vraagstukken;
- hoofdstuk 6: instrumenten om uw strategisch personeelsbeleid vorm te geven en te onderbouwen;
- hoofdstuk 7: methoden van verkenning.

WAAROM DEZE HANDREIKING?

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

INHOUD

1 WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

- 1.1 Waarom strategisch personeelsbeleid?
- 1.2 Externe ontwikkelingen
- 1.3 Interne ontwikkelingen
- 1.4 Wat is de basis voor strategisch personeelsbeleid?
- 1.5 Wie betreft u bij het strategisch personeelsbeleid?

2 WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

- 2.1 Meer over integraal personeelsbeleid

3 WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

- 3.1 Op bestuurs- of schoolniveau?
- 3.2 Bestuursniveau
- 3.3 Cyclus besturingsfilosofie
- 3.4 Schoolniveau
- 3.5 Wie maakt het strategisch personeelsbeleid?
- 3.6 Belemmeringen
- 3.7 De rol van de schoolleider bij de uitvoering van het personeelsbeleid
- 3.8 Psychologisch contract tussen schoolleider en medewerker
- 3.9 De rol van de medewerker
- 3.10 De rol van de medezeggenschap

4 HOE PAKT U HET AAN?

- 4.1 Stappenplan
 - 4.1.1 *Strategische verkenning*
 - 4.1.2 *Analyse personeelsbehoefte (kwantitatief en kwalitatief)*
 - 4.1.3 *De confrontatiebox*
 - 4.1.4 *Speerpunten van beleid: interventies en maatregelen bepalen*
 - 4.1.5 *Cyclus checks en balances*
- 4.2 Raamwerk personeelsvraagstukken

5 OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN

- 5.1 Vraagstuk: een onderwijsconcept invoeren
- 5.2 Vraagstuk: een professionele cultuur creëren
- 5.3 Vraagstuk: ontwikkelbereidheid stimuleren
- 5.4 Vraagstuk: duurzame inzetbaarheid
- 5.5 Vraagstuk: vitaliteit
- 5.6 Vraagstuk: mobiliteit stimuleren
- 5.7 Vraagstuk: een aantrekkelijk werkgever zijn

6 INSTRUMENTEN

- 6.1 Scenariomodel
- 6.2 Rekenmodel SPP
- 6.3 Vlootshouw
- 6.4 Competentiescan
- 6.5 Loopbaanontwikkeling
- 6.6 Scan uw meerjaren-formatie(beleids)plan
- 6.7 HRM Toolbox

7 METHODEN VAN VERKENNING

- 7.1 Sterkte-zwakteanalyse
- 7.2 Brainwriting
- 7.2 Mindmapping

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOEW](#)

HOOFDSTUK 1

WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

1.1 Waarom strategisch personeelsbeleid?

Strategisch personeelsbeleid geeft een antwoord op:

- de (verwachte) externe ontwikkelingen;
- de (verwachte) interne ontwikkelingen.

TIP *Kijk niet alleen naar de financiële gevolgen van externe ontwikkelingen, maar ook naar de gevolgen voor instroom, doorstroom, uitstroom en scholing van de medewerkers.*

1.2 Externe ontwikkelingen

De volgende externe ontwikkelingen kunnen een strategische aanpak noodzakelijk maken:

- Bevolkingskrimp: veel schoolbesturen kampen met een daling van het aantal leerlingen en met ontgroening. In sommige regio's is de krimp zo sterk dat die gevolgen heeft voor de inrichting van de organisatie, de schoollocaties en het bestuur. Om die reden hebben veel scholen de afgelopen jaren te maken gekregen met:
 - sluiting, fusie of samenwerking;
 - sociale plannen voor boventallig personeel;
 - toename van de concurrentie tussen scholen.
- Daling van het aantal pabo-afgestudeerden: een deel van de schoolbesturen, met name in de Randstad, heeft juist steeds meer moeite om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden.
- Afspraken met de overheid, zoals functiemix en sectorakkoord.
- Wetgeving, zoals de Wet werk en zekerheid (WWZ).
- Vermindering of wijziging van de bekostiging.
- Cao-afspraken,
- Et cetera.

1.3. Interne ontwikkelingen

Interne vraagstukken die een strategische aanpak noodzakelijk maken, zijn:

- professionalisering;
- duurzame inzetbaarheid;
- mobiliteit;
- samenstelling van het personeelsbestand.

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid

Professionalisering en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in het onderwijs zijn de laatste jaren centraal komen te staan en vertaald in de cao. Leerkrachten worden steeds meer gestimuleerd om stil te staan bij hun eigen werk en te kijken naar mogelijke stappen in hun eigen professionalisering en loopbaan.

Mobiliteit

De vrijwillige mobiliteit in het primair onderwijs is gering, zo blijkt uit onderzoek. Dat werpt, in het licht van de krimp, een nieuw vraagstuk op voor schoolbesturen: door de daling van het aantal leerlingen kan immers een vorm van gedwongen mobiliteit ontstaan.

Samenstelling personeelsbestand

Schoolbesturen die hun personeelsbestand bekijken, zien soms een scheve opbouw in leeftijd, man/vrouwverhouding en etniciteit.

TIP *Wees realistisch in uw ambities: beter klein beginnen en uitbouwen dan de lat meteen te hoog leggen.*

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

1.4 Wat is de basis voor strategisch personeelsbeleid?

Het strategisch beleidsplan van uw schoolbestuur legt de basis voor (onder meer) strategisch personeelsbeleid. Wat betekent het strategisch beleidsplan voor uw eigen personeelsbeleid en hoe realiseert u de benoemde visie en uitgangspunten?

Eerst strategisch beleidsplan

Het strategisch beleidsplan beschrijft de koers, visie, ambitie en doel van de organisatie. In zo'n plan staan de visie en uitgangspunten centraal, zoals:

- het beste onderwijs voor het kind;
- streven naar toekomstbestendig, kwalitatief goed onderwijs.

1.5 Wie betreft u bij het strategisch personeelsbeleid?

Het kost inzet en tijd om een werkelijke verandering in uw organisatie teweeg te brengen en de ambitie van de organisatie vorm te geven. Om de ambities van het bestuur concreet te vertalen, hebt u het volgende nodig:

- dat alle medewerkers, uit alle lagen van de organisatie, de veranderingen dragen;
- tijd en menskracht om veranderingen daadwerkelijk in te voeren.

Alleen op bestuursniveau het strategisch beleidsplan vertalen naar strategisch personeelsbeleid werkt niet, zo blijkt uit praktijkervaringen van deelnemers aan de leergangen en de subsidieregeling. Veel van de trajecten voor strategisch personeelsbeleid zijn gestrand omdat het juist ontbrak aan tijd of betrokkenheid van een of meer van de partijen: bestuurder, schoolleiders, medewerkers HR en financiën. Het kan helpen om de schoolleiders en de (P)MR vanaf het begin mee te nemen.

TIP *Werk organisatiebreed aan de ambities: organiseer een gezamenlijke denktank, reflectiebijeenkomsten en stel ambassadeurs aan.*

 **Langetermijnvisie noodzakelijk**

Keuzes vertalen

Vervolgens is het aan de uitvoeringsorganisatie: de schoolleiders en de leerkrachten, om het beleidsplan in te vullen en te vertalen naar hun eigen schoolplan.

Maar hoe maak je het beleidsplan dan eerst concreet? Daarbij kan de HRM-afdeling goede diensten verlenen, door de strategische keuzes van het bestuur te vertalen naar eigen strategisch personeelsbeleid.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 2

WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

De meeste schoolbesturen in het primair onderwijs hanteren integraal personeelsbeleid. Wat is nu het verschil tussen integraal en strategisch personeelsbeleid?

Integraal personeelsbeleid

De essentie van integraal personeelsbeleid is: afstemming tussen de doelen van de organisatie en de individuele ontwikkeling van de medewerkers. In de meeste gevallen is die afstemming vertaald in verschillende regelingen en instrumenten van het personeelsbeleid.

In die regelingen staan rechten, plichten en afspraken, bijvoorbeeld:

- het scholingsbeleid: in de meeste gevallen een scholingsregeling met afspraken en procedures die gelden bij het aangaan van scholingsverplichtingen;
- het taakbeleid, met afspraken over inzet, tijdsbesteding en taakverdeling.

Wat echter in deze beleidsnotities ontbreekt, is:

- hoe de regelingen bijdragen aan de ambitie van de organisatie;
- hoe de eenmaal ingevoerde regelingen helpen de benoemde vraagstukken te beantwoorden, op basis van de gemaakte strategische keuzes;
- welke interventies nodig zijn voor de oplossing van de geformuleerde vraagstukken;
- hoe deze interventies te implementeren en toe te passen zijn op schoolniveau.

En dat is juist de essentie van strategisch personeelsbeleid.

Het doel van integraal personeelsbeleid was niet heel anders dan dat van strategisch personeelsbeleid. Maar feitelijk is in de praktijk onvoldoende integratie geweest tussen ambitie en instrumentarium en instrumenten onderling. Met strategisch personeelsbeleid vult u de ontbrekende schakel in: daarmee benoemt u de vraagstukken waarvoor u het instrumentarium integraal kunt inzetten.

Personeelsvraagstukken en interventies

Integraal personeelsbeleid heeft weliswaar een belangrijke bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van regelingen en instrumenten, maar dat heeft niet automatisch geleid tot het gewenste integrale personeelsbeleid. Dat komt doordat maatregelen die een antwoord moesten geven op de vraagstukken in de organisatie, ontbraken.

U kunt het personeelsbeleid van uw organisatie versterken door:

- zicht te krijgen op de personeelsvraagstukken die de visie en ambitie van de organisatie oproepen;
- vervolgens de interventies en de inzet van de personeelsinstrumenten hierop af te stemmen.

Samengevat

Integraal personeelsbeleid:

- is doelgericht, samenhangend, resultaat- en vooral toekomstgericht;
- heeft instrumenten opgeleverd die gericht zijn op wat organisatie en medewerkers nodig hebben om beleid te kunnen uitvoeren;
- zorgt dat de wijze waarop de medewerkers competenties ontwikkelen, past bij de doelen die de organisatie zich stelt.

Echter, in hoeverre kan het personeelsbeleid bijdragen aan de ambitie van de organisatie en antwoord geven op de personeelsvraagstukken in de organisatie?

In de praktijk blijkt dat daarover (op alle niveaus) nauwelijks wordt nagedacht. Dat vraagt om een meer strategische benadering.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

2.1 Meer over integraal personeelsbeleid

De sociale partners hebben de afgelopen jaren sterk ingezet op het stimuleren van de integrale aanpak. Integraal personeelsbeleid is immers doelgericht, samenhangend, resultaat- en vooral toekomstgericht.

De belangrijkste kenmerken zijn:

1. Missie, visie, ambitie en organisatiedoelen vormen het uitgangspunt.
2. Centraal staat de kwaliteit van het (dagelijks) handelen, om het beste onderwijs voor het kind te bieden.
3. Ontwikkeling van individuele competenties bij medewerkers is een middel om deze kwaliteit te waarborgen.

Volgens de opvatting achter integraal personeelsbeleid is goed personeelsbeleid zowel verticaal als horizontaal geïntegreerd.

Verticale integratie

Verticale integratie houdt in dat het personeelsbeleid en de personeelsinstrumenten bijdragen aan de realisatie van de strategie en visie.

Horizontale integratie

Bij horizontale integratie versterken de personeelsinstrumenten elkaar onderling.

Organisatorische integratie

Het integraal personeelsbeleid is bovendien afgestemd op financiën en kwaliteitszorg. Dat noemt men ook wel de organisatorische integratie.

Alle geledingen

Integraal betekent ook dat bij het realiseren van personeelsbeleid een rol is weggelegd voor alle geledingen van de organisatie: bestuur, schoolleiders en medewerkers.

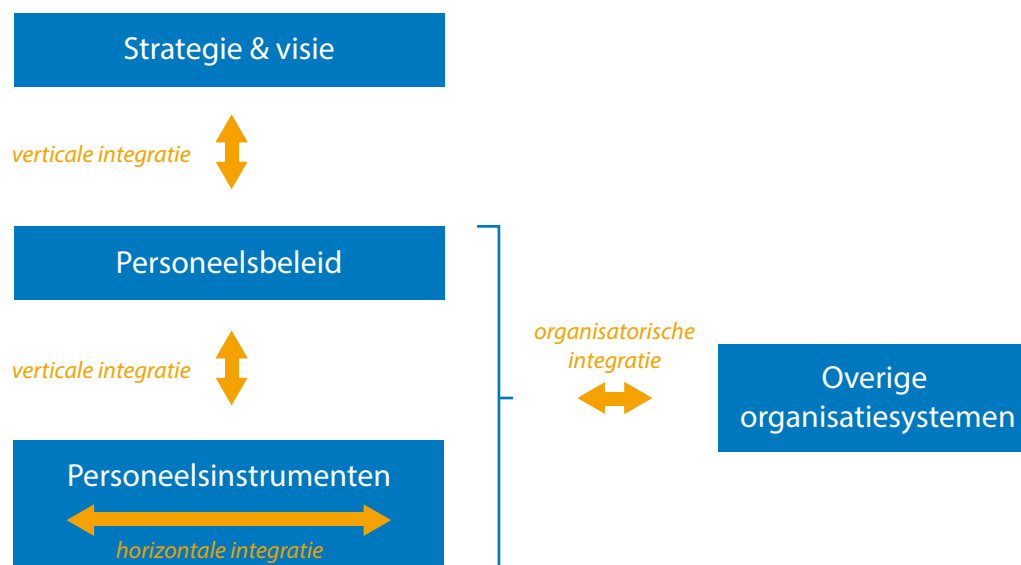
Praktijk

Integraal personeelsbeleid is in de praktijk voornamelijk gericht geweest op de ontwikkeling van regelingen en instrumenten. Die leiden niet automatisch tot verticale integratie.

Er is sprake van spanning tussen:

- enerzijds de ambitie van de organisatie en de betekenis hiervan voor de inzet en kwaliteiten van het personeel;
- anderzijds de praktijk.

Daaruit constateren de deelnemers van de leergangen dat er **personeelsvraagstukken** ontstaan die een andere aanpak vereisen.



[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 3

WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

De basis voor strategisch personeelsbeleid ligt in het (strategisch) meerjarenbeleidsplan. Daarin legt de organisatie, meestal voor een periode van vier jaar, het volgende vast:

- de missie;
- de kernwoorden of kernwaarden;
- de context waarin de organisatie opereert;
- de visie met de uitgangspunten;
- de doelen en activiteiten.

Om de ambitie en de visie daadwerkelijk in te vullen, volgt een concrete uitwerking in het strategisch personeelsbeleid. Daarin is de ambitie van het bestuur of de school vertaald naar:

- strategische personeelsvraagstukken;
- de benodigde interventies en maatregelen.

3.1 Op bestuurs- of schoolniveau?

Zowel op bestuurs- als op schoolniveau kan sprake zijn van strategisch personeelsbeleid, gericht op bestuurlijke of schoolspecifieke ambities.

Uw school kan strategische keuzes maken, afhankelijk van de omgeving waarin de school zelf opereert. Dat maakt de interventies van uw school, bij personeelsvraagstukken die uit die keuzes voortvloeien, eveneens strategisch.

PRAKTIJKVOORBEELD

PCBO Apeldoorn heeft zo'n besturingsfilosofie uitgewerkt in het strategisch meerjarenbeleidsplan 2015-2019: 'Samen het verschil maken', onder het motto: 'Ruimte voor samen 'leren' met bevlogen mensen, die samen het verschil maken.' (zie hoofdstuk 8)



Strategisch meerjarenbeleidsplan van PCBO Apeldoorn.

3.2 Bestuursniveau

Strategisch personeelsbeleid op bestuursniveau omvat:

- Visie op personeel: het bestuur (en daarmee de aangesloten scholen) spreekt de gezamenlijke opvattingen uit. Op basis daarvan vullen alle leidinggevendenden in de organisatie het personeelsbeleid in en voeren zij het uit.
- Principes voor beleidsontwikkeling: gegeven de eigen *besturingsfilosofie* legt het bestuur vast welke beleidsvrijheid de scholen hebben op het gebied van personele inzet en ontwikkeling.
- Kwaliteitskader voor goed personeelsmanagement op scholen: verwachtingen die het bestuur oplegt aan directeuren/schoolleiders en medewerkers op het gebied van *personeelsmanagement*.

- Regelingen en instrumenten die op bestuurlijk niveau vastliggen.
- Bestuursbrede afspraken die op alle scholen van toepassing zijn over interventies bij personeelsvraagstukken, zoals bovenschoolse mobiliteit en gezamenlijke inkoop van scholing.

3.3 Cyclus besturingsfilosofie

Op welke wijze gaat de organisatie de ambities vormgeven? En wat betekent dat in de dagelijkse praktijk voor de individuele medewerkers en schooldirecteuren?

In de besturingsfilosofie van de organisatie kunt u het proces benoemen dat nodig is om uw doel te bereiken, inclusief de organisatie en de (andere) benadering van het personeel.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

SPB activeert een andere manier van denken

3.4 Schoolniveau

Het bestuur bepaalt de kaders waarbinnen op schoolniveau afspraken gemaakt kunnen en mogen worden. Het strategisch personeelsbeleid op schoolniveau kan dan bestaan uit:

- Schoolspecifieke [personeelsvraagstukken](#) die samenhangen met strategische keuzes die de school heeft gemaakt, geïdentificeerd en onderbouwd.
- De interventies of maatregelen die de school gaat nemen om deze vraagstukken aan te pakken, met bijbehorende termijnen.
- Regelingen die afwijken van de bestuursregelingen, binnen de ruimte die het bestuur daarvoor biedt.

3.5 Wie maakt het strategisch personeelsbeleid?

Het strategisch personeelsbeleid ligt in het verlengde van het strategisch beleidsplan. Het is dan ook van belang om de medewerkers al te betrekken bij het vaststellen van de doelen in het strategisch beleidsplan. U kunt dan gezamenlijk bepalen wat die doelen concreet betekenen voor de organisatie.

In de praktijk doen organisaties dat vaak ook al, zo blijkt uit de leergangen. Maar nadat het strategisch meerjarenbeleidsplan is vormgegeven, vaak samen met het personeel, wordt de vertaling naar strategisch personeelsbeleid meestal belegd bij de afdeling P&O.

Benodigde inzet

Om het strategisch meerjarenbeleidsplan te kunnen vertalen naar de dagelijkse praktijk en om te komen tot strategisch personeelsbeleid is de inzet nodig van:

- bestuurlijke visie en daadkracht;

- draagvlak in en denkkracht uit de gehele organisatie;
- tijd en middelen;
- kennis van de mogelijkheden en beperkingen op dit moment.

Vergeet ook niet om de eindverantwoordelijkheid en/of het eigenaarschap te beleggen.

TIP *Zorg dat u de mogelijkheden en beperkingen kent: technisch, tijd, financieel, denkkracht en ontwikkelstadium.*

Personeelsvraagstukken benoemen

Welke personeelsvraagstukken staan de door het schoolbestuur geformuleerde ambitie nog in de weg? Als die vraagstukken benoemd zijn, kunt u bedenken hoe de organisatie ze gaat aanpakken en oplossen.

TIPS UIT DE LEERGANGEN

- Focus op de toekomst en wees bereid om in kansen te denken.
- Neem de GMR en het personeel tijdig mee en zorg voor korte lijnen tussen directeuren, personeel en bestuursbureau.
- Neem de tijd, houd het onderwerp op de agenda en bespreek het op alle niveaus regelmatig. Dan zal langzaamaan een verandering waar te nemen zijn.
- Voer goed vooroverleg met de directies van de scholen. Daar vindt immers het primaire proces plaats.
- Zorg voor draagvlak in het bestuur en neem de bestuursleden vanaf dag één mee in het proces.

3.6 Belemmeringen

Middelen, capaciteit, bestuurlijk draagvlak en prioritering van de implementatie van het geformuleerde strategisch personeelsbeleid zijn essentieel om aan de slag te kunnen gaan met strategisch personeelsbeleid.

De visie en missie van de organisaties bieden voldoende sturing voor strategisch personeelsbeleid. Dat blijkt uit recent onderzoek onder deelnemers aan de eerdere leergangen en de subsidietrajecten van het Arbeidsmarktplatform PO.

Wel ontbreekt het soms aan kennis en expertise van de juiste aanpak.

Als belangrijke belemmerende factoren worden genoemd:

- Directeuren, bestuurders en P&O-ers denken nog vaak in tools en zien te weinig de samenhang tussen ambities en benodigde interventies.
- Directeuren, bestuurders en P&O-ers hebben niet altijd de langetermijndoelen voor ogen.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

De deelnemers van de leergangen doen de volgende aanbevelingen:

- Richt u bij de uitvoering van uw personeelsbeleid op de lange termijn en de kwalitatieve aspecten van de strategische analyse. Maak daarbij een koppeling met de professionalisering van de medewerkers.
- Ga niet alleen cijfers analyseren en laat u niet leiden door een eventuele negatieve teneur. Wanneer u te snel wilt gaan, zullen de medewerkers in de contramine gaan.
- De medewerkers moeten het voordeel zien. Welke activiteiten zet u in, welke doel beoogt u, wat zijn de financiële consequenties en wat levert het op?

TIP *Zorg als schoolbestuur dat de directeuren en P&O tijdig betrokken zijn bij het opstellen van de strategische analyse en de benodigde interventies.*

3.7 De rol van de schoolleider bij de uitvoering van het personeelsbeleid

De manier waarop leidinggevenden het personeelsbeleid uitvoeren, noemen we 'personeelsmanagement'. In veel organisaties ligt de verantwoordelijkheid voor het personeelsbeleid bij de schoolleiders. Het succes van het papieren personeelsbeleid staat of valt met de kwaliteit van de uitvoering.

De ambities die de sector zichzelf oplegt in akkoorden, gecombineerd met de huidige en toekomstige personeelsvraagstukken waar scholen mee te maken krijgen, doen een steeds

zwaarder beroep op de rolinvulling van leidinggevenden. Zij moeten bijvoorbeeld:

- lerende organisaties ontwikkelen;
- de strategische keuzes van de organisatie, het bestuur en de school invoeren;
- de ontwikkelbaarheid, inzetbaarheid, mobiliteit, vitaliteit, professionele cultuur van de medewerkers stimuleren.

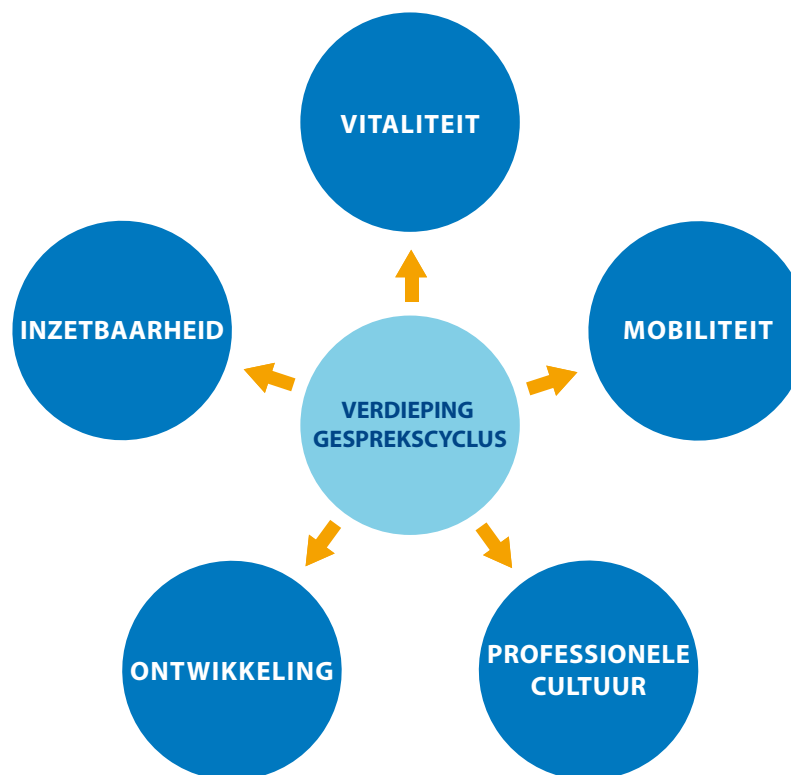
3.8 Psychologisch contract tussen schoolleider en medewerker

De rol van de schoolleiders is cruciaal bij de uitvoering van het strategisch personeelsbeleid. Zij zullen zich op de eerste plaats bewust moeten zijn van

de personeelsvraagstukken op hun eigen school. Een wezenlijke succesfactor is vervolgens de mate waarin zij erin slagen hierover echt betekenisvolle gesprekken met de medewerkers aan te gaan.

Een betekenisvol gesprek ontstaat als het gaat over het 'psychologisch contract' tussen leidinggevende en medewerker. Dat is een (impliciete) overeenkomst over de wederzijdse verwachtingen van de arbeidsrelatie:

- wat verwacht de school/het bestuur van de leraar en hoe kijkt de leraar daar naar?
- wat verwacht de leraar van de leidinggevende en strookt dit met de opvattingen van die leidinggevende?



[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

Disbalans

Als deze overeenkomst impliciet blijft, dus niet regelmatig wordt geëxpliciteerd en in dialoog herijkt, kan disbalans ontstaan. Dat kan weer leiden tot vormen van onvrede (weerstand, uitval, werkdrukbeleving, etc.).

Knelpunten op het gebied van mobiliteit, professionele houding, ontwikkelbereidheid, vitaliteit, kunnen voor een belangrijk deel (ook) ontstaan doordat deze onderwerpen nooit zijn besproken in het licht van het psychologisch contract.

3.9 De rol van de medewerker

De medewerkers zijn het kapitaal van de organisatie, zij dragen bij aan de (leer)opbrengsten en daarmee aan het succes van de organisatie. Om die bijdrage te kunnen leveren, is professioneel gedrag nodig.

Leidinggevende

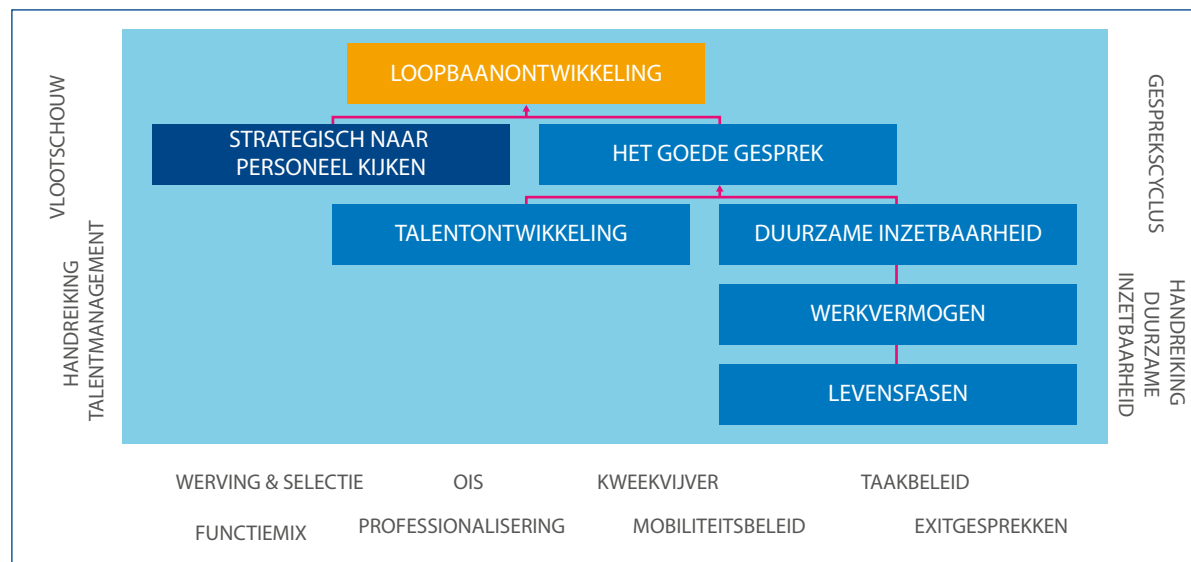
Medewerkers zullen meer gemotiveerd zijn om zich voor de organisatie in te zetten wanneer zij ervaren dat de leidinggevende:

- belangstelling voor hen heeft;
- waardeert wat ze doen;
- er voor hen is wanneer ze dat nodig hebben.

Bijvoorbeeld: volgens het AMO-model is professioneel gedrag afhankelijk van drie factoren:*

- | | | | |
|---|----------|---|-------------------------------------|
| 1 | A | Hoe bekwaam zijn de medewerkers | Ability = bekwaamheid = kunnen |
| 2 | M | Hoe gemotiveerd zijn de medewerkers | Motivation = motivatie = willen |
| 3 | O | Welke ruimte en hulpmiddelen krijgen zij om hun werk goed te doen | Opportunity = mogelijkheden = mogen |

* Uit: VO-academie (2014) Doelgericht vertrouwen



Schoolleider

Ook de schoolleiders zullen moeten werken aan hun eigen professioneel gedrag om, samen met hun team, bij te dragen aan de teamontwikkeling en de opbrengsten van de organisatie.

Bestuur en P&O

Het bestuur en/of de P&O-afdeling faciliteert de leidinggevende door ondersteunende instrumenten en regelingen beschikbaar te stellen. Die vormen een samenhangend geheel bij de aanpak van de speerpunten van beleid.

3.10 De rol van de medezeggenschap

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) heeft [adviesrecht](#) over het personeelsbeleid en de in te zetten instrumenten (art. 11, lid f WMS) en het personeelsdeel van de GMR heeft [instemmingsrecht](#) op wijzigingen in het personeelsbeleid (art. 12 WMS). Het is dan ook raadzaam om de GMR vanaf het begin bij de ontwikkeling van strategisch beleid te betrekken. Vroegtijdige betrokkenheid bevordert draagvlak en begrip voor de activiteiten die P&O en schooldirecteuren verwachten te gaan uitvoeren.

Laat de GMR meedenken bij:

- het bepalen van de strategie van de organisatie;
- de vertaling van deze strategie naar het strategisch personeelbeleid.

De GMR kan dan ook tijdig adviseren over de ontwikkeling van de instrumenten en de uitvoering van het beleid.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 4

HOE PAKT U HET AAN?

U wilt aan de slag met strategisch personeelsbeleid. Stel dan eerst de volgende kaders vast:

- **Kijkt u op schoolniveau of op bestuursniveau?**
- **Wie gaat u betrekken? Directeuren, onderwijzend personeel, ondersteunend personeel?**
- **Hoeveel tijd wilt u uittrekken en hoe diep wilt u gaan?**

Vervolgens gaat u aan de slag. Het stappenplan kan u daarbij helpen.

4.1 Stappenplan



4.1.1 Strategische verkenning

De strategische verkenning omvat:

- Inventarisatie van interne en externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie en die mogelijk gevolgen hebben voor het gewenste personeelsbeleid.
- Nagaan welke gevolgen de vastgestelde visie, missie en ambitie in het (strategisch) meerjarenbestuursplan kunnen hebben voor:
 - de personeelsformatie en -samenstelling;
 - de gewenste competenties van medewerkers.
- Mogelijke onderwerpen (die voortkomen uit de onderwijsvisie, visie op leraarschap en visie op de ontwikkelingen in de omgeving en) die verdere analyse behoeven omdat zij gevolgen kunnen hebben voor het personeelsbeleid. Bijvoorbeeld: de school bereidt de leerlingen voor op een informatie- en netwerkmaatschappij. Consequentie: het onderwijzend personeel moet in staat zijn om dit aan te bieden en zelf op de hoogte zijn van alle mogelijkheden op ICT-gebied.
- Bepalen welke onderwerpen nog nader moeten worden geanalyseerd om de vragen te kunnen beantwoorden. Zoals:
 - welke competenties hebben onze medewerkers nu en welke hebben zij nodig om onze ambities waar te maken?
 - hoeveel mensen hebben we nodig om onze ambitie vorm te geven?
 - welke kengetallen (bijvoorbeeld instroom, doorstroom, uitstroom, leeftijdsopbouw) hebben we al en welke nog niet?
 - moeten we vrijwillige mobiliteit stimuleren?

4.1.2 Analyse personeelsbehoefte (kwantitatief en kwalitatief)

Bij de vraag- en aanbodanalyse gebruikt u prognoses en scenario's die inzicht bieden in in-, door- en uitstroom. Mogelijke vragen zijn:

Wat zijn onze leerlingprognoses?

- Gebruik het [scenariomodel](#) of eigen gegevens.

Wat is de benodigde instroom, doorstroom c.q. uitstroom voor de komende vijf jaar?

Welke uitstroom en welke doorstroom verwachten we de komende jaren?

- Maak een personeelsanalyse, bijvoorbeeld met behulp van de [module SPP in het scenariomodel po](#)

Welke leeftijdsconcentraties vertonen onze scholen? Waar is sprake van een scheve opbouw?

Welke competenties zijn in de toekomst nodig?

Hoe scoren onze medewerkers op die competenties?

- Maak een kwalitatieve analyse met behulp van een [vlootschouw](#)

Andere onderwerpen die u kunt analyseren, hangen samen met de thema's die in de verkenning naar voren zijn gekomen, bijvoorbeeld:

- Welke (vormen van) scholing gebruiken onze medewerkers?
- Welke aanvullende taken zijn bij de scholen belegd en waar? Hiermee kunt u nagaan of er een relatie is met de gevoelde werkdruk in de organisatie.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

HOE PAKT U HET AAN?

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

4.1.3 De confrontatiebox

In de confrontatiebox stelt u vast welke strategische personeelsvraagstukken ontstaan, op basis van:

- de personeelsvraagstukken die voortvloeien uit de strategische koers, de veranderingen in het school- of onderwijsbeleid of in de omgeving van de school;
- de gemaakte kwantitatieve en kwalitatieve analyses.

Bekijk [voorbeelden](#) van strategische personeelsvraagstukken.

4.1.4 Speerpunten van beleid: interventies en maatregelen bepalen

U weet nu welke vraagstukken u moet oplossen om de gewenste doelen te bereiken. Vervolgens beantwoordt u de volgende vragen:

- Welke interventies en maatregelen zijn hiervoor nodig?
- Welke instrumenten hebben we al en kunnen we hiervoor inzetten?
- Zijn extra interventies nodig? Welke?

Maak een planning in tijd en voor de financiële consequenties.

4.1.5 Cyclus checks en balances

Strategisch personeelsbeleid is een cyclisch proces: op vastgestelde momenten moet u stilstaan bij de gestelde doelen, uitgevoerde interventies en behaalde resultaten.

In de cyclus 'checks en balances' legt u vast:

- hoe het speerpuntenprogramma wordt besproken met directies en teams;
- dat in de jaarplannen van de individuele scholen afspraken worden gemaakt over de interventies die in het betreffende jaar op school- en bestuursniveau worden opgepakt;
- hoe de uit te voeren interventies worden geëvalueerd en waar nodig bijgesteld.

4.2 Raamwerk personeelsvraagstukken

In hoeverre is het mogelijk om vanuit een planingsperspectief te kijken naar de personeelsvoorziening? Zeker in het onderwijs, waar het wisselende politieke gesternte onmiskenbaar van grote invloed is op de ontwikkelingen? Ondanks (toekomstige) onzekerheden zijn de instrumenten voor personeelsanalyse uit SPP-methodieken goed bruikbaar om personeelsvraagstukken op te sporen en te onderbouwen.

Als bestuur en school doet u er goed aan om: energie te steken in het bepalen van de 'zoekrichting' voor personeelsvraagstukken, op basis van wat betrokkenen weten, vermoeden en verwachten;

- pragmatisch gebruik te maken van beschikbaar instrumentarium;
- vooral te kijken wat de mogelijkheden zijn van uw eigen personeelsinformatiesysteem.

Om de zoekrichting te bepalen, kan dit raamwerk bruikbaar zijn:

Toelichting op het raamwerk

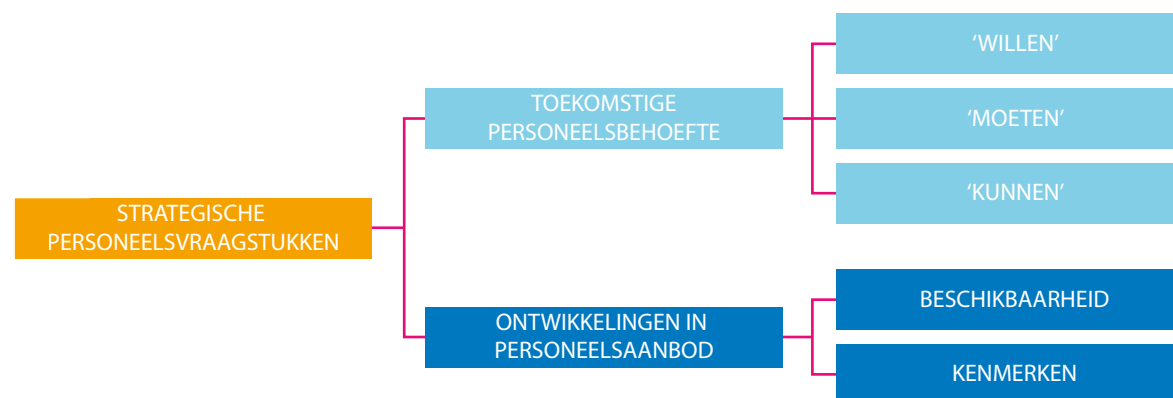
In dit raamwerk gaan we ervan uit dat personeelsvraagstukken ontstaan op het moment van frictie tussen:

- enerzijds de toekomstige personeelsbehoefte;
- anderzijds de ontwikkelingen in het personeelsaanbod, bijvoorbeeld:
 - beschikbaarheid;
 - kenmerken van het toekomstige personeelsaanbod (zoals functiecategorie, specialisatie, geslacht, etc.).

Het raamwerk geeft ook een onderverdeling in de toekomstige personeelsbehoefte. Die kan worden bepaald door:

- de ambities van het bestuur/de school ('willen');
- de verplichtingen die de cao, akkoorden en andere landelijke afspraken opleggen aan besturen ('moeten');
- de financiële mogelijkheden van het bestuur ('kunnen').

Als u de zoekrichting hebt bepaald, kunt u personele analyses maken om de vraagstukken op te sporen en te onderbouwen.



[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

HOE PAKT U HET AAN?

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERAATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 5

OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN

U hebt vastgesteld welke personeelsvraagstukken u gaat oplossen. Voor veel vraagstukken zijn oplossingsrichtingen aan te reiken. Hierna volgt een aantal voorbeelden die voortkomen uit de leergangen Strategisch personeelsbeleid.

De vraagstukken kunnen verschillen per bestuur en per school. Op basis van de analyse en de gekozen oplossingsrichting bepaalt u ook:

- **wie de belanghebbenden zijn;**
- **op welke termijn u de oplossing wilt realiseren.**

5.1 Een onderwijsconcept invoeren

Wanneer de organisatie besluit een nieuw onderwijsconcept in te voeren, vergt dat specifieke competenties van de onderwijsgeevenden en mogelijk ook van de ICT-ondersteuning en de indeling van de lokalen.

Om helder te krijgen wat nodig is, moet u onderzoeken waar de onderwijsgeevenden staan en welke behoefte zij hebben, bijvoorbeeld aan extra scholing. Het kan ook leiden tot de conclusie dat andere leerkrachten nodig zijn. Dit betekent dat u verschillende oplossingsrichtingen inzet:

- enerzijds scholing en loopbaanontwikkeling (met ondersteuning van de scholingsregeling);
- anderzijds mobiliteit, werving en selectie.

5.2 Een professionele cultuur creëren

Voor een professionele cultuur zijn de volgende elementen nodig:

- duidelijkheid over wat gewenst en niet gewenst gedrag is (beschrijven met voorbeelden van kritieke werksituaties);
- voorbeeldgedrag: leading by example;
- koersvastheid en vasthoudendheid ('momenten van de waarheid' niet laten lopen);
- leidinggeevenden (leren) kijken (groepsdynamische foto van het team maken) en interveniëren (interventiepalet verruimen).

5.3 Ontwikkelbereidheid stimuleren

Mogelijkheden om de ontwikkelbereidheid te stimuleren, zijn:

- leerkrachten krijgen de opdracht om eigen 'spiegels' te organiseren (leerlingen, ouders, collega's, leidinggeevenden);
- het 'professioneel zelfverstaan' ontwikkelen door (bijvoorbeeld in de gesprekscyclus) leerkrachten te laten reflecteren op de betekenis van ontwikkelingen en keuzes voor hun eigen functioneren of de eigen ontwikkeling;
- om je te kunnen ontwikkelen, moeten er ook mogelijkheden zijn in de organisatie (duale carrièrepaden, eigen school en bovenschools);
- de lat leggen in de organisatie ('zo doen we dat hier', 'dit vinden we belangrijk'), bijvoorbeeld door fraaie praktijken aan bod te laten komen;
- goed voorbeeld doet goed volgen: ook als directeur ben je nooit uitgeleerd.

5.4 Duurzame inzetbaarheid

Mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid te stimuleren zijn:

- leerkrachten maken (als onderdeel van hun persoonlijk ontwikkelingsplan) een persoonlijk inzetplan: in welke groepen wil ik de komende jaren lesgeven;
- breng de onderstroom in beeld: expliciteer ongeschreven regels, opvattingen/overtuigingen, angsten en zorgen om er vervolgens aan te werken;
- bied geen gelegenheid om lang aan dezelfde groep te blijven lesgeven.

5.5 Vitaliteit

Mogelijkheden om de vitaliteit te stimuleren zijn:

- Houd het 'psychologisch contract' (het geheel van wederzijdse verwachtingen rond de formele arbeidsrelatie) actueel.
- Handel levensfasegericht in de gesprekscyclus: kijk door een 'levensfasebril' naar het functioneren van medewerkers, zorg dat u zicht krijgt op kansen en bedreigingen.
- Neem maatregelen op maat voor inzet en deskundigheidsbevordering.
- Vitaliteit is van alle leeftijdsfasen. Stimuleer zelfreflectie (wie ben ik, wat drijft me, wat kan ik, wat wil ik, wat heb ik te doen).
- Een collegiale consultatiegroep voor collega's in leeftijdsgroepen: houd elkaar vitaal!
- Benadruk dat medewerkers de regisseur zijn van hun eigen loopbaan.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

5.6 Mobiliteit stimuleren

Veel organisaties willen de mobiliteit in hun organisatie stimuleren om:

- meer flexibiliteit te creëren bij wisselende leerlingenstromen;
- de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te versterken.

Dat kan op verschillende manieren, zoals:

- Stimuleer dat leerkrachten contact leggen met andere scholen, om elkaar te leren kennen en om eventueel een aantal keren proef te draaien.
- Breng specifieke kwaliteiten van scholen/leerkrachten in beeld en laat ze zien, zodat men elkaar gemakkelijker kan vinden.
- Toon fraaie praktijkvoorbeelden; werk aan positieve beeldvorming.
- Maak mobiliteit tot vast gespreksonderwerp in de gesprekscyclus.
- Stimuleer interne en externe stages.

5.7 Een aantrekkelijk werkgever zijn

Goed werkgeverschap kunt u als volgt uitdragen:

- Wees helder over verwachtingen: waar moet een nieuwe medewerker aan voldoen voor de overstap van een tijdelijk naar een vast contract.
- Bied vastigheid met een minimum contract waarmee een beginnende leerkracht in zijn levensonderhoud kan voorzien.
- Maak vervangingsbeleid op basis van de historische vervangingsbehoefte, wellicht kunt u beginnende leraren en invallers meer vastigheid bieden dan u nu denkt.
- Bied begeleiding aan (beginnende) leerkrachten en invallers.
- Bied ruimte voor ontwikkeling en experiment.
- Wees zorgvuldig bij het maken van afspraken en houd u ook aan die afspraken.
- Bied helderheid over inzet en professionaliteit van de medewerker.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 6

INSTRUMENTEN

Om uw personeelsplanning te onderbouwen en uit te voeren, kunt u verschillende instrumenten gebruiken:

- **Scenariomodel basisonderwijs**
- **Rekenmodel SPP**
- **Vlootsschouw**
- **Competentiescan**
- **Loopbaanontwikkeling**
- **De HRM-toolbox**

6.1 Scenariomodel

Met het [scenariomodel basisonderwijs](#):

- kunt u toekomstscenario's opstellen voor mogelijke regionale en bestuurlijke ontwikkelingen;
- draait u zelf aan de knoppen om leerlingenprognoses en formatieramingen op maat te berekenen;
- krijgt u (op basis van diverse scenario's) inzicht in uw personeelsbehoefte en financiële ruimte.

Het scenariomodel kan u het volgende bieden:

- Ondersteuning bij het versterken van de bestuurskracht, bijvoorbeeld om (financieel) meerjarenbeleid te voeren.
- Inzicht in leerlingen- en bevolkingsprognoses en in personele en materiële bekostigingsprognoses (inclusief prestatiebox), waardoor u uw personele formatie kunt berekenen. Ook de bevolkingsopbouw van 0-4-jarigen op wijkniveau is opvraagbaar.
- Prognoses, gedifferentieerd naar schoolbestuur, instelling en regio, inclusief de samenwerkingsverbanden 'Passend onderwijs'.

Online gebruiksgemak

Deze online tool biedt veel gebruiksgemak, zoals:

- grafische weergave van de prognoses;
- intuïtieve navigatie;
- met gebruik van uw persoonlijke inlogcode kunt u aannames achter de prognoses, zoals bevolkingsgroei of het marktaandeel in wijken, met lokale kennis bijstellen;
- door diverse toekomstscenario's op te stellen, krijgt u inzicht in de bandbreedte voor uw meerjarenbeleid.

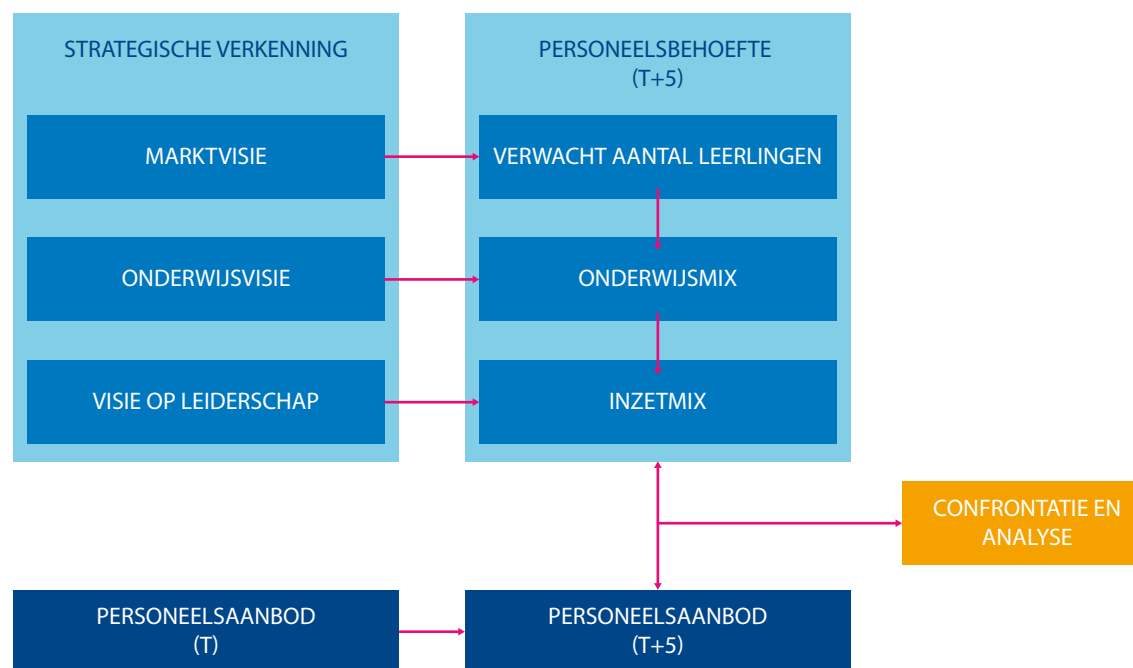
Lees meer over het [scenariomodel basisonderwijs](#)

6.2 Rekenmodel SPP

Op basis van de uitkomsten van de [strategische verkenning](#) voert u kwantitatieve personeelsanalyses uit, met behulp van de [module SPP in het scenariomodel po](#):

- Wat is, gezien de strategische koers, de toekomstige personeelsbehoefte?
- Wat betekent dat voor het personeelsaanbod dat uw school over vijf jaar in huis heeft?

Deze redenering is schematisch weergegeven in figuur 5.



[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

INSTRUMENTEN

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOEW](#)

Hoe gebruikt u het rekenmodel?

Wanneer u een account aanmaakt in het [scenariomodel](#) kunt u daar een exceldocument downloaden, waarmee u het personeelsbestand lokaal doorrekent. De geaggregeerde gegevens worden vervolgens geupload naar het Scenariomodel PO om de vergelijking met de leerlingprognose te maken.

Het is aan te raden dat de procesbegeleider van het strategisch personeelsbeleid het voortouw neemt bij de eerste berekeningen, in plaats van een rekenexercitie uit te voeren met de hele projectgroep.

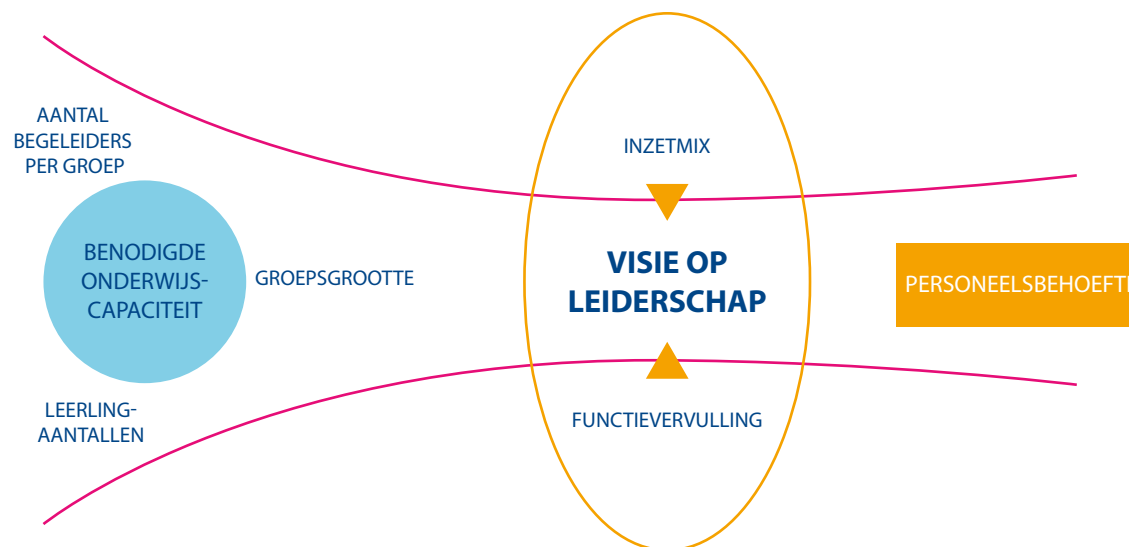
Het rekenmodel bevat twee kernberekeningen:

- 1 Aanbod: aanwezige formatie op basis van de verwachte pensionering van medewerkers;
- 2 Vraag: benodigde informatie op basis van de leerlingenprognose. Hiervoor wordt de verhouding tussen leerkrachten en leerlingen uit het startjaar constant gehouden.

Middel, geen doel

Strategische personeelsplanning is een middel om personeelsvraagstukken op het spoor te komen en te onderbouwen. Een getalsmatige onderbouwing maakt een vraagstuk vaak pregnant zichtbaar en vergroot tevens het urgentiebesef. Maatregelen uitstellen blijkt dan geen optie meer.

Steeds meer besturen en schoolleiders willen zicht krijgen op de toekomstige personeelsvoorziening, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, en willen verder kijken dan de formatieplan-ning van het komende schooljaar. Een groot gevaar van deze belangstelling echter, is dat het doel verschuift.



Als SPP een doel wordt, verschuift de aandacht vooral naar (het gebruik van) rekenmodellen en lijkt er vooral behoefte te ontstaan aan een allesomvattend instrument dat de strategische planning van personeel automatisch doorvertaalt naar de tactische en operationele planning. Er is dan geen aandacht meer voor de kwalitatieve benadering.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

INSTRUMENTEN

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)





6.3 Vlootsschouw

Een vlootsschouw is een kwalitatieve personeelsanalyse in de vorm van een grofmazige competentiescan. Daarmee brengt u het functioneren en de groeipotentie van onderwijsgeevenden op een beperkt aantal kerncompetenties in kaart. De hiërarchisch leidinggeevenden aan onderwijsgeevenden voeren de schouw uit.

Hoe werkt de vlootsschouw?

- U begint door drie, maximaal vier, kerncompetenties te bepalen die relevant zijn om de onderwijsvisie en de strategische keuzes te realiseren.
 - Vertaal deze kerncompetenties in zichtbare gedragingen: wat zien we in de lessituatie terug als we kiezen voor deze competentie? De concretisering in gedragscriteria zorgt ervoor dat iedereen vanuit hetzelfde venster kijkt naar het functioneren van de onderwijsgevende.
 - Vervolgens maakt u per competentie een analyse: bepaal voor iedere onderwijsgevende:
 - hoe hij/zij op dit moment presteert op deze competentie;
 - of hij/zij de potentie heeft om zich hierin te ontwikkelen.
- De combinatie van beide inschattingen leidt tot een positie in het vlootsschouwmodel.

- Wanneer iedereen in het model is geplaatst, ontstaat inzicht in:
 - de mate waarin een team of de hele school klaar is voor de toekomst;
 - of er voldoende groeipotentie is.
- De kleuren in het schema geven richting aan de mogelijke maatregelen:

-  *Bepaal de reden van disfunctioneren, onderneem individuele actie*
-  *Bied taak- en procesgerichte ondersteuning; complimenteer, begeleid, motiveer*
-  *Bevorder ontwikkeling*
-  *Zet in op aanwezige kwaliteiten en bied ruimte voor verdere ontwikkeling*

GROEP:		PRESTATIE				TOTAAL
		ONVOLDOENDE	BEVREDIGEND	GOED	EXCELLENT	
GROEIVERWACHTING	Grenzen van groei bereikt					
	Potentie te groeien binnen de functie					
	Potentie om in de organisatie door te groeien					
	Talentvol					
TOTAAL						

Dit model is ontleend aan Evers, G. en Verhoeven, C., *Human Resource Planning; een integrale benadering van personeelsplanning*, Deventer, Kluwer, 1999.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

INSTRUMENTEN

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSSCHOUW](#)

[Aandachtspunten](#)

Wanneer u de vlootschouw inzet, moet u rekening houden met de volgende aandachtspunten:

- Bij de vlootschouw gaat het erom dat u trends identificeert, niet om een individuele beoordeling van medewerkers. Daarvoor is dit instrument veel te grofmazig. Het volstaat dus om te turven.
- Doordat u inschattingen maakt, is het instrument subjectief. U kunt de inschattingen intersubjectief maken door de vlootschouw met collega's samen uit te voeren. Samen doen blijkt tevens te leiden tot vruchtbare en inspirerende gesprekken.
- U kunt de vlootschouw niet alleen gebruiken om een snelle competentiescan uit te voeren, maar ook als hulpmiddel bij de interne discussie over het gedrag dat past bij de onderwijskundige visie van de school.

[Uitvoering vlootschouw](#)

Het werkt goed om een aparte bijeenkomst te beleggen met leidinggevendenden (directie, team- of bouwcoördinatoren) om de vlootschouw uit te voeren. Het globale programma van deze bijeenkomst is:

- toelichting op essentie en aanpak vlootschouw (zie hiervoor);
- afspraken maken over de wijze van registreren (turven, namen of afkortingen opnemen) en over de wijze van rapporteren;
- vlootschouw uitvoeren (bijvoorbeeld in tweetallen);
- conclusies trekken;
- conclusies aan elkaar presenteren.

Vervolgens kunt u in een bijeenkomst de uitkomsten van het vlootschouwonderzoek bespreken en conclusies trekken over dit onderdeel van de analyse.

6.4 Competentiescan

Medewerkers kunnen de ontwikkeling van hun eigen talenten testen en een competentiescan uitvoeren. Dat kan met de instrumenten Big5, Loopbaan APK en Carrièrekracht.

6.5 Loopbaanontwikkeling

Welke mogelijkheden hebben leraren om zich verder te ontwikkelen? Hoe verlopen loopbanen in het onderwijs?

Als leraar kunt u zich specialiseren en een andere functie ambiëren, maar u hoeft niet van functie te veranderen. Ook binnen uw huidige functie kunt u variëren, om nu en in de toekomst optimaal te functioneren: gezond, gemotiveerd, competent en productief.

Het instrument 'Loopbaanschetsen' helpt leraren zich een beeld te vormen van mogelijkheden die binnen hun bereik liggen. Om vervolgens daadwerkelijk een stap te zetten. Loopbaanschetsen is opgesteld vanuit het vertrekpunt dat u leraar bent op een basisschool en in het bezit van een pabodiploma of de voorloper daarvan.

Het instrument Loopbaanschetsen:

- is vooral bedoeld als hulpmiddel om de discussie over loopbaanmogelijkheden te voeren
- is een bron van inspiratie voor leraren die zich willen beraden op hun loopbaan;
- biedt leraren handvatten om onderling met collega's in gesprek te gaan over ontwikkelmogelijkheden;
- biedt schoolleiders een middel in de gespreks-cyclus om de ontwikkeling van de eigen leerkrachten bespreekbaar te maken;
- is voor schoolbesturen inzetbaar in het kader van personeelsbeleid, bijvoorbeeld in workshops of tijdens studiedagen.

[Download Loopbaanschetsen](#)

6.6 Scan uw meerjaren-formatie(beleids)plan

Het arbeidsmarktplatform PO heeft onlangs een checklist ontwikkeld waarmee u uw meerjarenformatieplan kunt verbeteren.

6.7 HRM Toolbox

De PO-raad heeft voor u op het gebied van HRM een toolbox ontwikkeld. Daar vindt u een opsomming van diverse HRM thema's met informatie om te benutten bij de inrichting van HRM. Ieder thema geeft korte uitleg over het betreffende onderwerp, een overzicht van actuele inzichten en verwijzingen naar andere bronnen voor verdieping.

[Download de toolbox](#)

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

INSTRUMENTEN

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 7

METHODEN VAN VERKENNING

Wanneer u de mogelijke oplossingsrichtingen gaat verkennen, kunnen deze methoden u helpen:

- Sterkte-zwakteanalyse
- Brainwriting
- Mindmapping

Deze methoden zijn gebruikt in de leergang SPB en de Handleiding richting geven is vooruitkijken uit 2011.

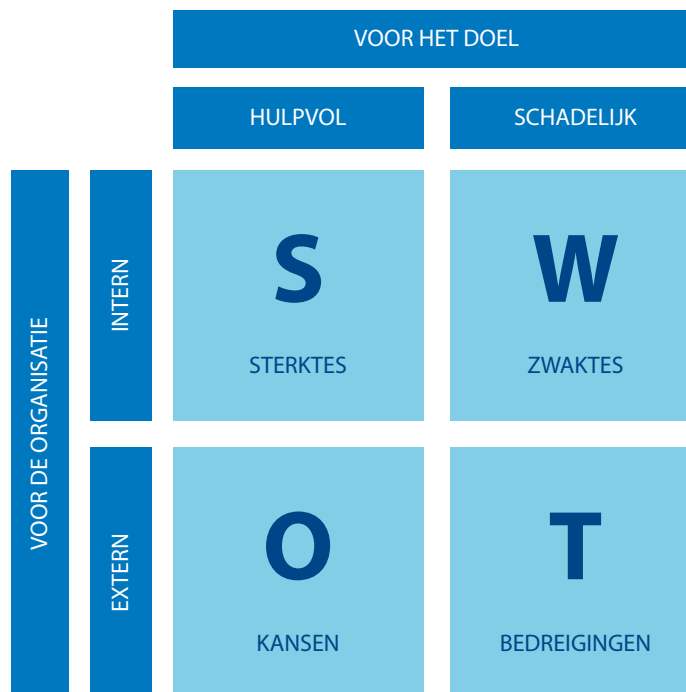
7.1 Sterkte-zwakteanalyse

Waar ligt de kracht van uw organisatie en waar de mogelijke bedreigingen? Met een sterkte-zwakteanalyse ziet u in een oogopslag waar uw kansen liggen en waar u extra aandacht aan moet besteden. Aan de hand van sterkere en zwakkere kanten, kansen en bedreigingen, bepaalt u de toekomst van uw bestuur.

Voor uw sterkte-zwakteanalyse bekijkt u eerst de plus- en minpunten binnen uw bestuur:

- Wat doet u goed?
- Wat kunt u verbeteren?
- Hoe speelt u in op externe factoren die het succes kunnen bedreigen?

Een sterkte-zwakteanalyse heet ook wel SWOT, naar de Engelse termen 'strengths, weaknesses, opportunities, threats'.



Sterkte-Zwakte analyse
Bron: Wikipedia

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

METHODEN VAN VERKENNING

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

7.2 Brainwriting

Brainwriting is een variant op brainstorming. Het grote verschil is dat de onderlinge discussie bij brainwriting tot een minimum beperkt blijft, want tijdens de brainwriting spreekt u niet met elkaar.

Werkwijze

U werkt met vier deelnemers, ieder krijgt een brainwriting-formulier (zie bovenstaand voorbeeld).

- Iedere deelnemer neemt een van de geselecteerde personeelsvraagstukken voor zijn rekening en noteert dit vraagstuk bovenaan de pagina.
- In de eerste brainwritingronde bedenkt iedere deelnemer binnen vijf minuten drie oplossingsrichtingen (vak 1, 2 en 3) voor zijn vraagstuk.
- Voor de volgende ronde schuift u het formulier door naar de persoon aan uw rechterzijde. Vul het ontvangen formulier aan met drie oplossingsrichtingen (laat u inspireren door de ideeën van uw linkerbuur).
- Na maximaal vijf minuten schuift iedereen het papier weer door naar rechts en vult het ontvangen formulier aan. Deze procedure herhaalt zich totdat iedereen weer het eigen formulier onder ogen heeft.
- Op hun eigen formulier omcirkelen de deelnemers de twee interessantste en meest inspirerende ideeën.
- Deel deze ideeën in de groep en bespreek ze nader, bijvoorbeeld op haalbaarheid.

PROBLEEM		
↓	↓	↓
↓	↓	↓
↓	↓	↓
↓	↓	↓

Formulier voor brainwriting

Bron: Handleiding Richting geven is vooruitkijken, SBO 2011

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

METHODEN VAN VERKENNING

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

7.2 Mindmapping

Mindmapping is een techniek om gedachten over een complex vraagstuk schematisch op papier te ordenen. Dit schema, de mindmap, wordt een soort landkaart van wat er zich over dat onderwerp afspeelt in het denken van individuen of groepen.

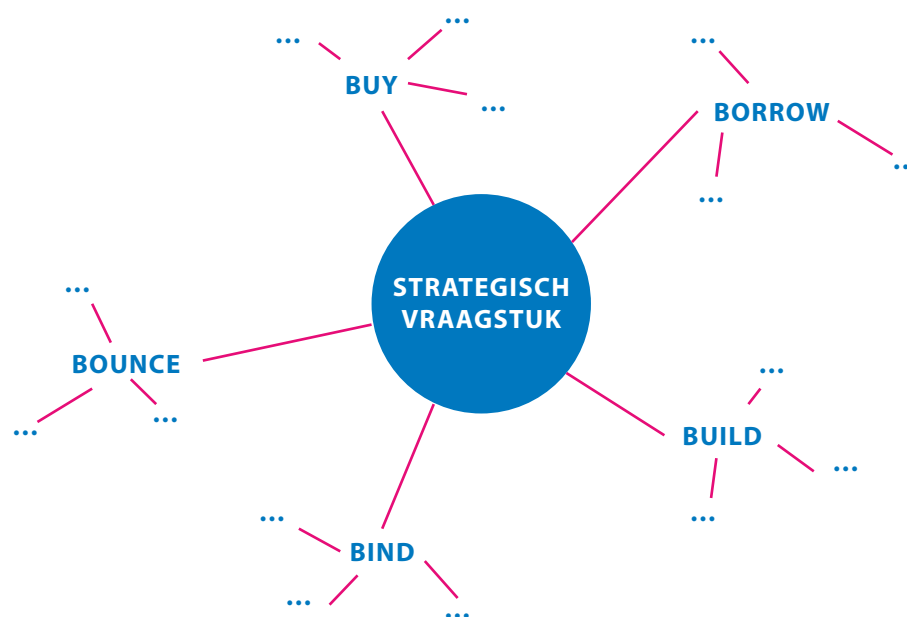
Mindmapping is ontwikkeld als een slimme manier om informatie uit brainstormsessies vast te houden, maar werkt ook voor een 'brainstorm' in het eigen hoofd. U kunt elke aanvullende gedachte op elk moment aan het schema toevoegen.

Uitvoering

Bij mindmapping gelden geen beperkende spelregels.

Concreet werkt het zo:

- plaats het geselecteerde vraagstuk in het midden;
- voeg daaromheen verbindingen toe, met bijvoorbeeld als opstapje de vijf B's:
 - Buy: nieuwe mensen voor de organisatie werven;
 - Borrow: tijdelijk mensen aantrekken;
 - Build: zittende medewerkers ontwikkelen;
 - Bind: de band met zittende medewerkers versterken;
 - Bounce: medewerkers laten uitstromen.



*Mindmapping met de vijf B's
Bron: Handleiding Richting geven is vooruitkijken, SBO 2011*

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

METHODEN VAN VERKENNING

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)

HOOFDSTUK 8

LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN

- Dingemans, (2010) *Personeelsbeleid in de juiste versnelling*, CPS
- Evers. G. (2014) *Strategische Personeelsplanning - Theorie, instrumenten en praktische aanpak*, Vakmedianet
- Kloosterboer, P. (2005) *Voor de verandering, over leiding geven aan organisatieverandering*, SDU
- Koppens, J. & Keijzers G. (2011) *Handleiding richting geven is vooruitkijken*, Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt
- Leisink, prof. dr. P. & Boselie, prof.dr. P. (2014) *Strategisch HRM voor beter onderwijs*, Universiteit Utrecht
- Moonen, H. (2012) *Hoe boek voor strategische personeelsplanning*, www.thema.nl
- VO academie (2014) *Doelgericht vertrouwen, Strategisch HRM voor schoolleiders*
- Website met brainstormtechnieken: www.creatiefdenken.com

Overige informatie:

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

**LITERATUUR EN
INSPIRATIEBRONNEN**

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER
VLOOTSCHOUW](#)

BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW

GROEP: KERNCOMPETENTIE:		PRESTATIE				TOTAAL
		ONVOLDOENDE	BEVREDIGEND	GOED	EXCELLENT	
GROEIVERWACHTING	Grenzen van groei bereikt					
	Potentie te groeien binnen de functie					
	Potentie om in de organisatie door te groeien					
	Talentvol					
TOTAAL						

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW

Meer informatie

Op de hoogte blijven van onze activiteiten?
Meld u [hier](#) aan voor onze nieuwsbrief.



**ARBEIDSMARKTPLATFORM
PRIMAIR ONDERWIJS** www.arbeidsmarktplatformpo.nl

Postadres

Postbus 556
2501 CN Den Haag

Bezoekadres

Lange Voorhout 13
2514 EA Den Haag

T (070) 376 58 10

www.arbeidsmarktplatformpo.nl
info@arbeidsmarktplatformpo.nl

HET ARBEIDSMARKTPLATFORM PRIMAIR ONDERWIJS is het platform van de werkgeversorganisatie (PO-raad) en de werknemersorganisaties: Algemene Onderwijsbond (AOB), Algemene Vereniging Schoolleiders (AVS), CNV onderwijs (CNVO) en de Federatie van Onderwijsvakorganisaties (FvOv). Deze initiëren gezamenlijk activiteiten op het gebied van de arbeidsmarkt in het Primair Onderwijs.

[WAAROM DEZE HANDREIKING?](#)

[WAT HEBT U AAN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS HET VERSCHIL TUSSEN 'INTEGRAAL PERSONEELSBELEID' EN STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[WAT IS STRATEGISCH PERSONEELSBELEID?](#)

[HOE PAKT U HET AAN?](#)

[OPLOSSINGSRICHTINGEN VOOR DE PERSONEELSVRAAGSTUKKEN](#)

[INSTRUMENTEN](#)

[METHODEN VAN VERKENNING](#)

[LITERATUUR EN INSPIRATIEBRONNEN](#)

[BIJLAGE: BLANCO FORMULIER VLOOTSCHOUW](#)