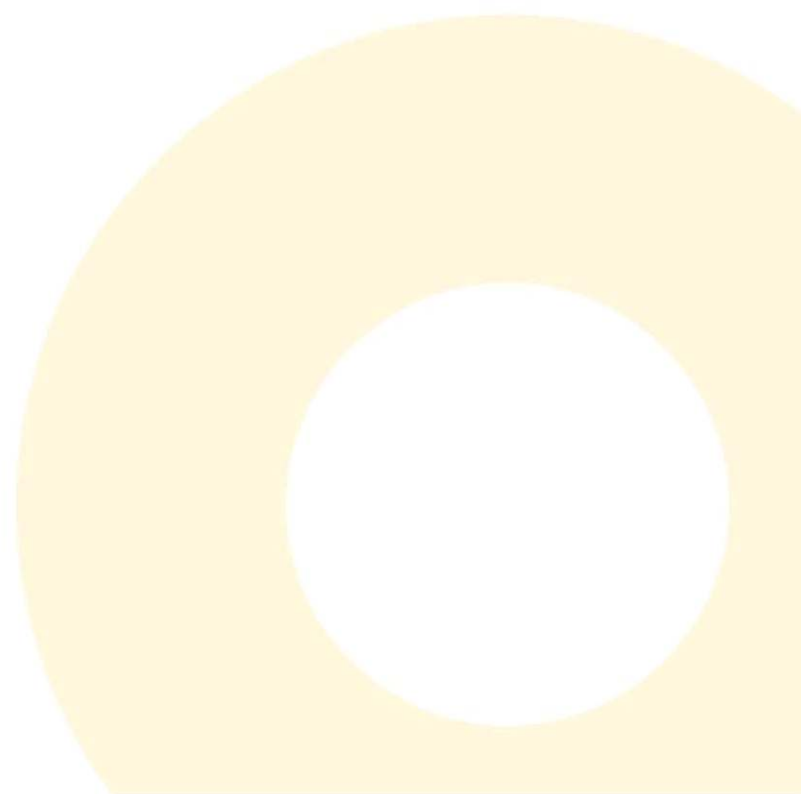
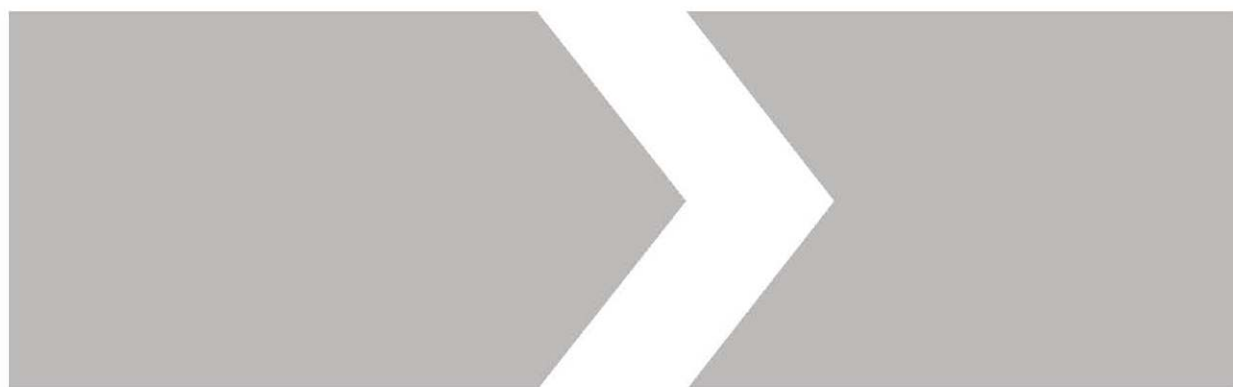


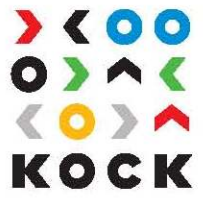


Richting geven is vooruitkijken

Methodiek voor strategische personeelsplanning in het VO

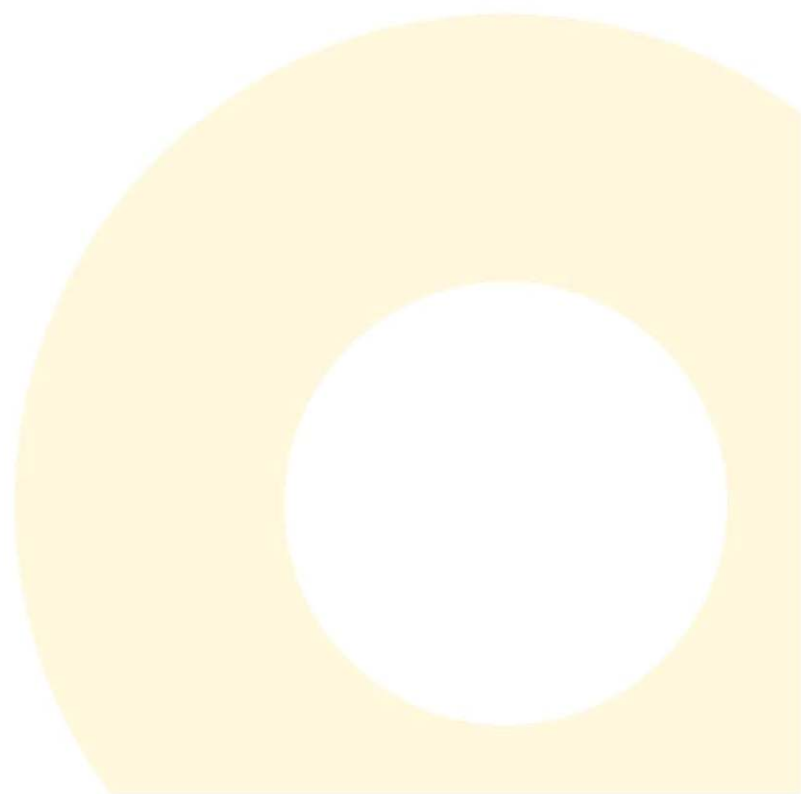
Handleiding voor procesbegeleiders





Versie 3

Tilburg, 10 september 2007
Jeroen Koppens
Rob van de Ven



➤ Inhoudsopgave

	Pagina
1 Inleiding	4
1.1 Uitgangspunten	4
1.2 Opzet	6
1.3 Toepassing	7
1.4 Toepasbaarheid	8
1.5 Tips, adviezen en ervaringen	9
2 Strategische verkenning	10
2.1 Inleiding	10
2.2 Stap 1: Analyse beschikbaar materiaal	12
2.3 Stap 2: Aanvullende strategische analyse	12
2.4 Tips, adviezen en ervaringen	14
3 Analyse	15
3.1 Inleiding	15
3.2 Stap 1: Kwantitatieve analyse	15
3.3 Stap 2: Kwalitatieve analyse	15
3.4 Stap 3: Definitie strategische personeelsvraagstukken	17
3.5 Tips, adviezen en ervaringen	18
4 Speerpunten van beleid	19
4.1 Inleiding	19
4.2 Stap 1: Selectie van vraagstukken	19
4.3 Stap 2: Oplossingsrichtingen verkennen	19
4.4 Stap 3: Benoemen speerpunten	22
4.5 Tips, adviezen en ervaringen	23
Bijlage A Basisstructuur voor strategische personeelsplanning	24
Bijlage B Aanvullende strategische analyse	28
Bijlage C Handleiding voor installatie en gebruik rekenmodel	32
Bijlage D Kwalitatieve analyse	48
Bijlage E Voorbeelduitwerking kwalitatieve analyse	51

Voorwoord

In deze publicatie wordt een methodiek voor strategische personeelsplanning in het VO beschreven waarmee u kunt vaststellen:

- wat over vijf jaar de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte is;
- hoe de personeelsomvang zich in die vijf jaar ontwikkelt;
- welke interventies noodzakelijk zijn om eventuele discrepanties op te heffen.

Deze methodiek is ontwikkeld in opdracht van het Sectorbestuur onderwijsarbeidsmarkt (SBO) en PLANA VO. PLANA VO staat voor Platform voortgezet onderwijs Liemers, Achterhoek, Nijmegen, Arnhem en is een samenwerkingsverband van vijf schoolbesturen in deze regio's. De regionale samenwerking richt zich vooral op vraagstukken met betrekking tot personeelsvoorziening en arbeidsmarkt. Het betreft de besturen Scholengroep Rijk van Nijmegen, Stichting Voortgezet Onderwijs De Liemers, AREVO, de Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal en stichting Confessioneel Voortgezet Onderwijs Achterhoek.

In workshops hebben medewerkers van drie pilotscholen bijgedragen aan de ontwikkeling van de methodiek:

- Het Candea College in Duiven (SVOL): een scholengemeenschap in de Liemers met VMBO, VMBO-G/T en HAVO/VWO en ruim 2500 leerlingen.
- 't Venster in Arnhem (AREVO): de VMBO-school van het Gelders Mozaïek.
- Het Lindenholt College (Alliantie): een school voor VMBO-T, HAVO en Atheneum met bijna 1180 leerlingen.

We hopen dat toepassing van deze methodiek scholen nieuwe inzichten brengt.

Veel succes!

Leo van Beek (voorzitter CvB AREVO)

Dirck van Bennekom (voorzitter CvB de Alliantie Voortgezet Onderwijs voor Nijmegen en het Land van Maas en Waal)

Marc Mittelmeijer (voorzitter CvB SVOL)

Rob Vink en Tom Fluitsma (projectleiders SBO)

I Inleiding

Het is belangrijk dat scholen het vraagstuk van personeelsvoorziening strategisch benaderen. Diverse ontwikkelingen zijn van invloed op de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte. Fluctuaties in de instroom van leerlingen zijn bijvoorbeeld zeer bepalend voor de toekomstige personele bezetting. Daarnaast vragen onderwijsvernieuwingen van docenten nieuwe competenties en leiden ze tot herbezinning op de gewenste functiemix in het primaire proces. Maar of een school in de eigen personeelsbehoefte kan voorzien, is door vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt ook voor een belangrijk deel extern bepaald. Alle reden dus om het blikveld te verruimen en vooruit te kijken.

Deze kijk op personeelsvoorziening is relatief nieuw voor veel schoolorganisaties. De neiging is groot om van jaar tot jaar te redeneren. Dit lijkt makkelijker planbaar en beter beheersbaar. Op de langere termijn zijn veel zaken natuurlijk onzekerder, maar ze zijn daarom niet per definitie onvoorspelbaar. Het is mogelijk de toekomst zodanig te voorzien, dat een aantal gerichte maatregelen ten aanzien van instroom, doorstroom en uitstroom van personeel in gang kunnen worden gezet. Dit is de essentie van strategische personeelsplanning.

In deze publicatie wordt een methodiek voor strategische personeelsplanning beschreven waarmee scholen kunnen vaststellen:

- wat over vijf jaar de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte is;
- hoe de personeelsomvang zich in die vijf jaar ontwikkelt;
- welke interventies noodzakelijk zijn om eventuele discrepanties op te heffen.

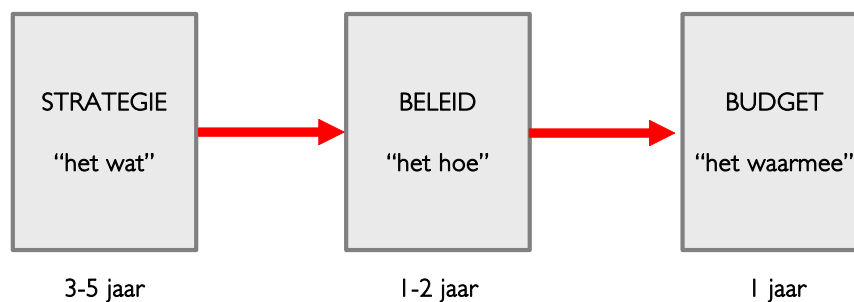
De methodiek wordt ondersteund door een CD-ROM met een rekenmodel voor strategische personeelsplanning. Deze is verkrijgbaar bij SBO.

I.1 Uitgangspunten

Aan de methodiek ligt een aantal uitgangspunten ten grondslag.

- De methodiek is uitgewerkt voor toepassing op schoolniveau. Het is daarbij van belang het 'systeem' af te bakenen waarop de methodiek wordt toegepast. De methodiek werkt het best als wordt gekozen voor die opleidingen binnen school die gebruik (kunnen) maken van dezelfde groep docenten (gedeelde capaciteit) en waar van docenten identieke (kern)competenties worden verlangd. Voor de toepassing van de methodiek is het noodzakelijk dat de personeelsgegevens van deze afgebakende groep docenten eenvoudig uit het personeelsinformatiesysteem te halen zijn.

- De methodiek is te positioneren op het snijvlak van strategie en beleid (zie figuur 1). De methodiek gaat ervan uit dat de school een uitgewerkt strategisch beleidsplan heeft of dat ze voornemens is een dergelijk plan op te stellen. Een strategisch beleidsplan heeft een bereik van drie tot vijf jaar, gaat over “het wat” en bevat uitspraken over:
 - Missie;
 - Onderwijsvisie;
 - Marktvisie;
 - Organisatie- en besturingsvisie;
 - HRM- en arbeidsmarktvisie;
 - Strategische keuzes.



Figuur 1: Positionering methodiek

De methodiek helpt om de strategische keuzes van de school te vertalen in personele consequenties. Deze analyse leidt uiteindelijk tot beleidsvoornemens op het gebied van personeelsmanagement (“het hoe”). Het strategisch beleid kan ook worden uitgewerkt in andere beleidsplannen bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit, financiën (meerjarenbegroting), huisvesting etc. Onder ‘budget’ ten slotte vallen de jaarlijkse begrotingen en formatieplannen (“het waarmee”).

- De methodiek gaat over *strategische* personeelsplanning en hanteert een scope van vijf jaar. Dit betekent dat op schoolniveau (op hoofdlijnen) een analyse wordt gemaakt. Toepassing van de methodiek maakt niet duidelijk in welke afdeling precies personeelstekorten ontstaan of aan welke vakdocenten nu precies behoefte is. Het strategische personeelsplan – dat de resultante is van de toepassing van deze methodiek – vormt het kader voor jaarlijkse formatie- en team- of afdelingsplannen. De methodiek voorziet niet in deze vertaling.
- De methodiek zet aan tot een strategisch denkproces waarin een school kritisch kijkt naar haar positie in de omgeving, naar (noodzakelijke) beleidskeuzes en de consequenties hiervan voor personeelsvoorziening en –ontwikkeling. Dit is een cyclisch proces. Als bijvoorbeeld blijkt dat de consequenties voor de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvoorziening zeer ingrijpend zijn, moeten beleidskeuzes wellicht heroverwogen worden.

- De methodiek richt zich voornamelijk op de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvoorziening in het primaire proces. Op basis van keuzes die worden gemaakt ten aanzien van de inrichting van het onderwijs en de organisatie, wordt ook verkend wat de gevolgen zijn voor overige functies binnen school (OOP).

1.2 Opzet

De methodiek bestaat uit drie fasen (zie figuur 2):

1. Strategische verkenning;
2. Analyse;
3. Speerpunten van beleid.

In deze inleiding wordt de methodiek in vogelvlucht beschreven. In de hoofdstukken na deze inleiding wordt iedere fase gedetailleerd uitgewerkt.

1.2.1 Strategische verkenning

In deze fase wordt vastgesteld welke ontwikkelingen in de omgeving van de school relevant zijn, hoe de school zich wil verhouden tot deze ontwikkelingen, welke strategische keuzes op basis van deze inzichten worden gemaakt ten aanzien van het profiel en de positionering, het onderwijs en de organisatie en besturing en welke consequenties deze keuzes hebben voor de personeelsformatie en –samenstelling, de gewenste competenties van docenten en de rol- en taakinfilling van niet-onderwijsgevende en leidinggevende functies (OOP).

Om deze vragen te verkennen, worden in eerste instantie bestaande beleidsdocumenten bestudeerd. Als deze documenten onvoldoende informatie bevatten, zijn aanvullende strategische analyses nodig. Aan het einde van deze fase wordt een document opgeleverd waarin de antwoorden op de bovenstaande vragen zijn verwoord. Dit document vormt de basisstructuur voor strategische personeelsplanning.

1.2.2 Analyse

In deze fase wordt vastgesteld wat – gezien de strategische verkenning – over vijf jaar de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte van de school is. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een geïnstrumenteerde kwantitatieve en kwalitatieve analyse.

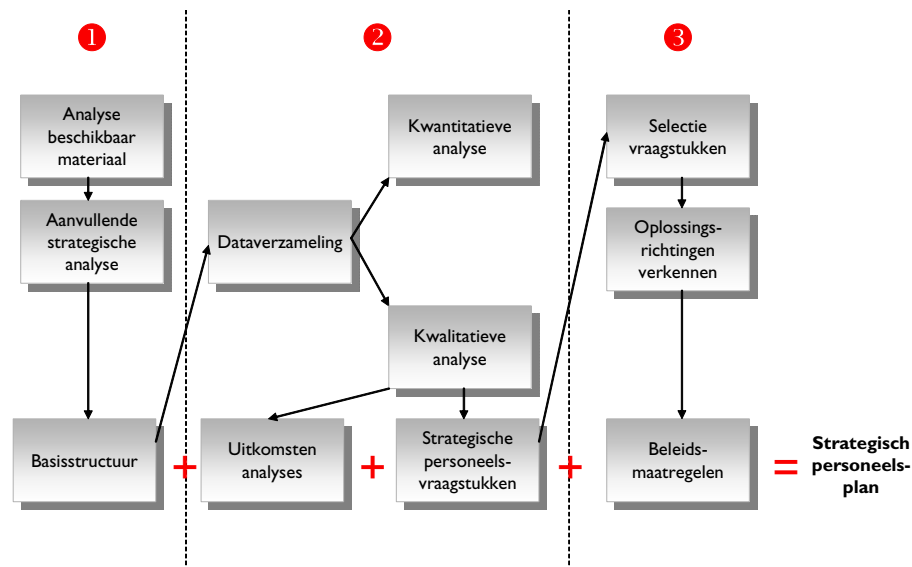
In de kwantitatieve analyse worden de personele consequenties van strategische keuzes en –alternatieven doorberekend. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de CD-ROM met het rekenmodel voor strategische personeelsplanning. Doel van de kwalitatieve analyse is het bepalen van de kwalitatieve discrepanties in het personeelsbestand: presteren docenten al goed op de competenties die vanuit de positionering in de toekomst vereist zijn en in hoeverre zijn deze competenties verder ontwikkelbaar?

De verschillende analyses in deze fase maken duidelijk voor welke uitdagingen de school staat. Dit levert een opsomming op van strategische (personeels)vraagstukken.

I.2.3 Speerpunten van beleid

In deze fase wordt onderzocht welke beleidsmaatregelen nodig zijn om de uitdagingen waarvoor de school staat het hoofd te kunnen bieden. Dit kunnen maatregelen zijn op het gebied van personeelsbeleid, maar het kan ook nodig zijn om bepaalde ambities bij te stellen of om op ander vlak (organisatie, onderwijs) maatregelen te nemen.

De basisstructuur voor strategische personeelsplanning, de uitkomsten van de kwantitatieve en kwalitatieve analyses, de strategische (personeels)vraagstukken en de beleidsmaatregelen kunnen worden beschouwd als hoofdstukken van een strategisch personeelsplan. Door de methodiek toe te passen, worden deze hoofdstukken als het ware gevuld met bevindingen en conclusies.



Figuur 2: Procesmodel strategische personeelsplanning

De diepgang en nauwkeurigheid waarmee de stappen per fase worden doorlopen, bepaalt de uiteindelijke kwaliteit van het eindproduct. De voorspellende waarde van de analyses in fase 2 is groter als in fase 1 een stevig fundament is gelegd.

I.3 Toepassing

I.3.1 Externe procesbegeleiding

Het is wenselijk om te werken met een procesbegeleider (een strategisch personeelsadviseur) die een zekere afstand kan bewaren tot de schoolorganisatie en kritische vragen kan stellen. Als de begeleider te veel verbonden is met de organisatie, bestaat het gevaar dat hij of zij de blinde vlekken van de organisatie deelt.

De methodiek is geschreven vanuit het perspectief dat een externe procesbegeleider deze toepast binnen een school. Hij of zij moet bekend zijn met strategieontwikkeling binnen schoolorganisaties en met aspecten en instrumenten van personeelsbeleid. In de bijlagen zijn formats bijgevoegd die de methodiek ondersteunen.

Het is de bedoeling dat de procesbegeleider de fasen en de daaronder liggende stappen doorloopt in samenspraak met de school. Omdat het toepassen van de methodiek een beroep doet op het strategisch denkvermogen, moet goed gekeken worden naar de samenstelling van de groep. Voor het proces is het prettig om een kleine werkgroep samen te stellen die bestaat uit het strategisch management (drie à vier personen). Gedurende het proces kan de werkgroep op onderdelen besluiten gebruik te maken van de expertise en inbreng van bijvoorbeeld middenmanagement, beleidsmedewerkers en ondersteuning.

De procesbegeleider maakt op basis van de fasen en stappen in deze methodiek een eigen projectaanpak en –planning. In de methodiek worden hiervoor suggesties gedaan, maar procesbegeleiders kunnen hier naar eigen inzicht of voorkeur van afwijken.

1.3.2 Schakelen naar bestuursniveau

De methodiek werkt toe naar een strategisch personeelsplan voor de school. Indien een aantal scholen van hetzelfde bestuur de methodiek toepast, ontstaat de mogelijkheid de uitkomsten van de afzonderlijke plannen te koppelen. Door middel van een kwalitatieve meta-analyse krijgt het bestuur zicht op:

- wenselijke en mogelijke interne loopbaanpaden (mobiliteit);
- collectieve HR-interventies (schaalvoordelen).

Deze 'opschaling' van plannen lukt alleen als de HRM-beleidskeuzes van de school passen binnen het HRM-beleid van het bestuur. Het is daarom van belang belangrijke bestuurlijke HRM-uitgangspunten bij de start van de methodiek in kaart te brengen en mee te nemen in de analyses.

1.4 Toepasbaarheid

De methodiek is in principe op iedere school toepasbaar, maar de toepassing is eenvoudiger als de school:

- de relevante ontwikkelingen in de omgeving in beeld heeft;
- deze ontwikkelingen op een consistente wijze heeft vertaald in strategische keuzes ten aanzien van positionering, onderwijs en organisatie;
- scherp heeft wat de consequenties van deze beleidskeuzes zijn voor de gewenste personeelssamenstelling en competenties;
- de beschikking heeft over een toegankelijk en up-to-date personeelsinformatiesysteem;
- de beschikking heeft over een uitgewerkt en beproefd personeelsinstrumentarium.

Bovenstaande factoren zijn bepalend voor de doorlooptijd van de methodiek. Als scholen een uitgewerkt en doordacht strategisch plan hebben, is de methodiek in een kort tijdsbestek te doorlopen. De doorlooptijd is aanzienlijk langer als in de eerste fase blijkt dat aanvullende strategische analyses nodig zijn of als gegevens over de opbouw en kostenstructuur van het personeelsbestand niet eenvoudig oproepbaar zijn.

1.5 Tips, adviezen en ervaringen

- Uit de ervaringen in het pilotproject blijkt dat:
 - de methodiek het best werkt in een relatief stabiele situatie. In een zeer turbulente situatie of als er veel onrust is, bestaat het gevaar dat discussies blijven hangen bij de problemen die de school op dat moment ervaart;
 - het werken met deze methodiek goede introductie behoeft, waarbij verwachtingen worden gemanaged;
 - het wenselijk is de bijeenkomsten met de werkgroep kort op elkaar in te plannen, anders verliezen deelnemers gemakkelijk de rode draad uit het oog of worden discussies onnodig herhaald;
 - de methodiek kan op twee manieren worden gebruikt:
 - beeldvormend, verkennend: de methodiek helpt om bestaande ideeën te delen en aan te scherpen;
 - actiegericht: de methodiek zet aan tot het formuleren van concrete beleidsmaatregelen.

2 Strategische verkenning

2.1 Inleiding

De methodiek start met een strategische verkenning. Na afloop van deze verkenning zijn de volgende vragen beantwoord?

1. *Welke externe ontwikkelingen zijn de komende vijf jaar van invloed op de school?* Een school opereert in een omgeving, die eisen stelt aan het onderwijs en de organisatie. Biedt de regio een groeiende of krimpende leerlinginstroom? Welke keuzemotieven van ouders en leerlingen zijn dominant? Is er behoefte aan een breed aanbod op kleine afstand, of zijn er onderwijsniches? Welke maatschappelijke thema's spelen er en moeten of kunnen onderwijsorganisaties hier iets mee? Hoe ontwikkelt de regionale arbeidsmarkt zich? Welke ontwikkelingen doen zich voor bij toeleverende scholen en vervolgopleidingen? Wat gaan concurrenten doen?
2. *Welke strategie kiest de school op basis van deze inzichten?* Hoe een school zich tot deze externe ontwikkelingen wil verhouden, is een positioneringkeuze. Wil de school onderscheidend zijn en waarin dan en wat is de betekenis van deze keuze voor de inrichting van het onderwijs en de organisatie. Stelt de school leerlingbegeleiding centraal en kiest ze daarom voor kernteams? Richt de school zich ook op zorgleerlingen? Wil de school zich profileren met science-klassen of tweetalig onderwijs?
3. *Wat zijn de consequenties van deze strategie?* Welke keuzes een school ook maakt, ze kunnen gevolgen hebben voor het personeel, de gewenste competenties en het onderwijs (bijvoorbeeld verwachte instroom van nieuwe leerlingen).

Excurs over positioneren

Scholen krijgen steeds vaker te maken met sterke fluctuaties in de leerlinginstroom, zowel kwantitatief als kwalitatief. Directies en besturen hebben de neiging om hierop impulsief te reageren door:

- sportklassen in te voeren;
- plusvakken te introduceren;
- tweetalig onderwijs te realiseren;
- evenementen te organiseren;
- PR-campagnes te intensiveren.

Voordat allerlei initiatieven worden ontplooid om nieuwe of andere instroom aan te boren, is het goed te analyseren waardoor de fluctuaties ontstaan. Het antwoord is vaak te vinden in de afstemming tussen de binnen- en buitenkant van de school. Zijn beide nog in balans? Past het aanbod nog wel bij de wensen en behoeften van leerlingen en ouders of klopt het profiel van de school wel met datgene wat intrinsiek in de school zit (bij docenten, management en ondersteunend personeel)? Bevat het beleid van de school echte keuzes of zijn het sociaal-wenselijke uitspraken die vaker terugkomen zoals 'de leerling centraal', 'kennismaatschappij' of 'midden in een snelveranderende maatschappij'?

Bij positioneren gaat het om het (her)kennen van de eigen kracht en deze te vertalen naar een samenhangende propositie naar leerlingen en ouders. Het is daarbij van belang vanuit de eigen kracht waarde toe te voegen aan het onderwijsaanbod. De meeste scholen bieden immers goed onderwijs. Dat is niet meer onderscheidend.

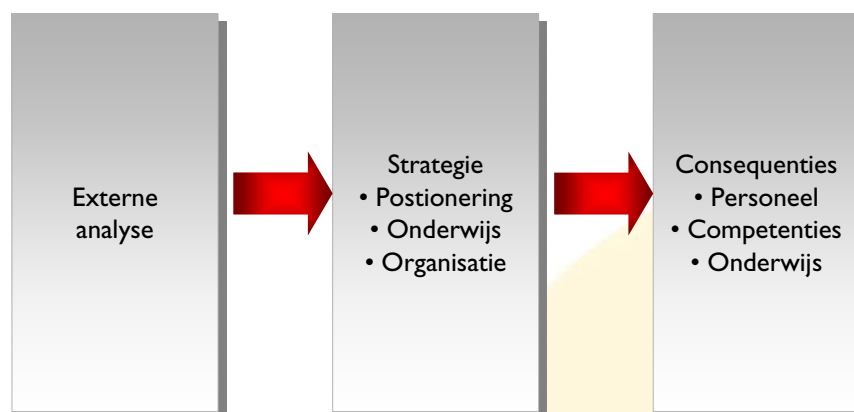
Voorbeeld 1

Binnen een van de pilotscholen is een strategische discussie gaande over de toekomst van de school. De school staat voor een belangrijke positioneringskeuze. Kiest de school ervoor om het VMBO-T los te koppelen van de opleidingen HAVO/VWO en onder te brengen bij een VMBO-school binnen het hetzelfde bestuur of behoudt de school de huidige koppeling? Voor beide positioneringen valt wat te zeggen. Het blijkt dat sommige ouders niet kiezen voor een HAVO/VWO-opleiding, omdat deze gekoppeld is aan een VMBO-T opleiding. Anderzijds blijkt deze school juist uit te blinken in het realiseren van doorstroming van VMBO-T naar HAVO. Een koppeling van het VMBO-T aan VMBO B/K heeft weer positieve effecten op de doorstroming van de beroeps- en kadergerichte leerweg naar de theoretische leerweg. Waar doet deze school goed aan?

De strategische verkenningsfase bestaat uit twee stappen:

- Analyse beschikbaar materiaal.
- Aanvullende strategische analyse.

De conclusies worden vastgelegd in de basisstructuur voor strategische personeelsplanning (zie bijlage A; figuur 3). Deze samenvatting van belangrijke inzichten uit de strategische verkenning vormt het vertrekpunt voor de volgende fasen in de methodiek.



Figuur 3: Basisstructuur strategische personeelsplanning

2.2 Stap 1: Analyse beschikbaar materiaal

Wellicht heeft de school al antwoorden gevonden op de vragen uit de inleiding. Daarom start de strategische verkenning met een analyse van relevante beleidsdocumenten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Schoolplan.
- Strategisch beleidsplan van de stichting waartoe de school behoort.
- Strategienota.
- HRM-beleidsplan.
- Formatieplan.
- Marktonderzoek.
- Tevredenheidsonderzoek onder leerlingen en ouders.

Alle relevante informatie – verkregen uit deze documentenstudie – wordt opgenomen in de basisstructuur voor strategische personeelsplanning (zie bijlage A). Indien de informatie uit de bestaande beleidsdocumenten ontoereikend is, is een aanvullende strategische analyse noodzakelijk (zie paragraaf 2.3).

Wanneer is een aanvullende strategische analyse noodzakelijk?

- Als er geen omgevingsanalyse is gemaakt of als de omgevingsanalyse zeer intuïtief of kwalitatief van aard is.
- Als keuzes ten aanzien van positionering, onderwijs en de inrichting van de organisatie niet zijn afgeleid van de conclusies uit de omgevingsanalyse.
- Als er geen logisch verband bestaat tussen het strategisch beleid van de school en de speerpunten in het personeelsbeleid (geen verticale integratie).

2.3 Stap 2: Aanvullende strategische analyse

De aanvullende strategische analyse volgt de opbouw van de basisstructuur voor strategische personeelsplanning:

1. Externe analyse;
2. Strategie;
3. Consequenties.

In bijlage B staan richtvragen voor een discussie met sleutelfiguren binnen school.

2.3.1 Externe analyse

De 3 M-methode staat centraal in de externe analyse. 3M staat voor:

- Macro-omgevingsanalyse. In deze analyse worden alle macro-ontwikkelingen beschreven die de komende vijf jaar van invloed zijn op de gang van zaken in de school. Het gaat hier om ontwikkelingen waarop de school weinig directe invloed heeft, zoals ontwikkelingen op het gebied van demografie, wet- en regelgeving, technologie, arbeidsmarkt en samenleving.

- Marktanalyse. In deze analyse worden voor de komende vijf jaar de ontwikkelingen in de aard van de klantvraag (de [impliciete] verwachtingen van ouders en leerlingen) in kaart gebracht en wordt onderzocht of de school een aantrekkelijke keuze is voor ouders en leerlingen. Daarnaast worden ontwikkelingen bij toeleverende scholen en vervolgopleidingen geanalyseerd, zoals eisen die gesteld worden aan startkwalificaties en overdrachtdossiers en de eventuele wens om te werken aan doorlopende leerlijnen.
- Mededingingsanalyse. In deze analyse wordt voor de komende vijf jaar de aard en de omvang van de concurrentie verkend.

2.3.2 Strategie

De huidige strategie wordt getoetst aan de verworven inzichten uit de externe analyse. Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Past het beeld van de school dat leerlingen en ouders hebben bij de uitstraling die de school zelf wil hebben of moet de school zich anders positioneren/profileren en hoe verhoudt deze positionering/profilering zich tot de keuzes van concurrenten?
- Past het pedagogisch-didactisch concept bij de behoeften en verwachtingen die leerlingen hebben of moet de school hierin andere keuzes maken?
- Past het huidige organisatieconcept bij de eisen die de omgeving aan de school stelt of is er behoefte aan een nieuw organisatie- en besturingsmodel?

2.3.3 Consequenties

In deze laatste analyse wordt onderzocht wat de consequenties zijn van de in de strategie geformuleerde keuzes. De methodiek hanteert drie type consequenties:

- Consequenties voor het personeel: wat voor effect hebben de keuzes op bijvoorbeeld de verschillende functies in de school, de leeftijdsopbouw, de gewenste deeltijdfactor en de uitstroom van medewerkers?
- Consequenties voor benodigde competenties: welke competenties zijn essentieel voor de school, wat zijn de verschillen in competenties per functiecategorie?
- Consequenties voor het onderwijs: wat is het effect op de instroom van leerlingen, moeten er meer docenten voor de klas, wat verandert er in de functiemix?

Alle relevante informatie – verkregen uit de aanvullende analyse – wordt opgenomen in de basisstructuur voor strategische personeelsplanning (zie bijlage A).

De strategische verkenning is afgerond als er onderbouwd inzicht is in de volgende variabelen:

- Gepronosticeerde instroom van leerlingen.
- Beoogde leerling/docent-ratio.
- Gewenste leeftijdsopbouw.
- Gewenste functiemix in het primaire proces.
- Gewenste deeltijdfactor.
- Gewenste verhouding tussen OP/OOP.
- Verwachte jaarlijkse uitstroom van personeel.
- Benodigde competenties van docenten.
- Rol- en taakinvulling van niet-onderwijsgevend en leidinggevend personeel.

2.4 Tips, adviezen en ervaringen

- De documentenstudie uit de eerste stap wordt uitgevoerd door de procesbegeleider en kan desgewenst worden aangevuld met diepte-interviews met leidinggevendenden, medewerkers en PMR om:
 - de strategische beleidslijnen diepgaander te verkennen;
 - te toetsen of er draagvlak is voor het strategisch kader van de school.
- De procesbegeleider bespreekt de uitkomsten met de werkgroep om vast te stellen of de informatie uit de documentenstudie toereikend is. Als dit niet het geval is, zijn aanvullende analyses noodzakelijk. De werkgroep kan onder begeleiding van de procesbegeleider deze analyse het best voorbereiden. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de richtvragen uit bijlage B. Inhoudelijke deskundigen, zoals HR-professionals, controllers en beleidsmedewerkers kunnen de bevindingen van de werkgroep toetsen, uitbreiden en/of onderbouwen. Vervolgens kan de werkgroep de conclusies ter toetsing voorleggen aan het personeel. Hoeveel tijd met de aanvullende analyse gemoeid is, is sterk afhankelijk van de vraag:
 - hoe diepgaand de aanvullende analyse moet zijn;
 - of de werkgroep andere partijen binnen school wil laten participeren in deze analyse.
- Indien aanvullende analyses nodig zijn, is het in ieder geval goed een pas op de plaats te maken. Het is belangrijker om essenties van het denkproces te doorgronden dan *up tempo* de fasen en stappen te doorlopen.
- Het doen van een strategische verkenning is een deductief proces waarbij de strategie een logisch gevolg is van de externe analyse en de consequenties logisch volgen op de gekozen strategie. Dit vraagt om consistente en beargumenteerde gevolgtrekkingen. Het is gevaarlijk af te gaan op aannames, intuïtie of *tacit knowledge*, omdat de strategische verkenning input is voor de analysefase.
- Uit het pilotproject blijkt dat het maken van een basisstructuur voor strategische personeelsplanning geen eenvoudige opgave is.
 - Het uitvoeren van een gestructureerde externe analyse is nieuw voor alle pilotscholen.

“We wisten niet dat onze leerlinginstroom als gevolg van demografische ontwikkelingen de komende vijf jaar met 10% zou afnemen. Dan hebben we de effecten van de toegenomen concurrentie nog eens niet meegerekend.”

- Keuzes ten aanzien van positionering, onderwijs en organisatie zijn niet ingebed in een omgevingsanalyse.

“Dit is de eerste keer dat we omgevingsfactoren meenemen in discussies over het schoolbeleid. Dat is al winst.”

- Keuzes ten aanzien van positionering, onderwijs en organisatie zijn niet of in beperkte mate vertaald in vereiste competenties en gewenste personeelssamenstelling.
- Het valt niet mee om een strategische scope vast te houden. Er wordt (te) snel de vertaling gemaakt naar de context van de dagelijkse praktijk.

3 Analyse

3.1 Inleiding

De analysefase van de methodiek geeft antwoord op de volgende vragen:

1. *Wat is – gezien de uitkomsten van de strategische verkenning – de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte (OP en OOP) van de school over vijf jaar?* Om inzicht te krijgen in de kwantitatieve personeelsbehoefte wordt in deze methodiek een kwantitatieve analyse uitgevoerd met behulp van het rekenmodel op de CD-ROM. Door variabelen (in het rekenmodel wordt gesproken over stuurvariabelen) naar eigen inzicht te wijzigen, kunnen diverse toekomstscenario's worden verkend. Het is verstandig te starten met het meest waarschijnlijke scenario. Dit is het scenario waarin de conclusies van de strategische verkenning worden doorberekend. Door variabelen te wijzigen, krijgt de school inzicht in factoren die bepalend zijn voor de kwantitatieve personeelsvoorziening. Om de kwalitatieve personeelsbehoefte vast te stellen kiest de school voor drie à vier kerncompetenties die doorslaggevend zullen zijn in het waarmaken van de strategische keuzes.
2. *Hoe verhoudt deze toekomstige personeelsbehoefte zich tot het te verwachten personeelsaanbod over vijf jaar?* In de kwantitatieve analyse wordt met behulp van het rekenmodel doorberekend wat het personeelsaanbod over vijf jaar zal zijn. De kloof tussen de personeelsbehoefte en het personeelsaanbod wordt uitgedrukt in het aantal vacatures. De discrepanties in de kwalitatieve personeelsvoorziening worden vastgesteld met een kwalitatieve analyse. Hierin wordt onderzocht hoe docenten op dit moment presteren op de gekozen kerncompetenties (van de toekomst) en wordt bekeken in hoeverre deze competenties ontwikkelbaar zijn.
3. *Wat zijn de strategische personeelsvraagstukken?* Door de toekomstige personeelsbehoefte te vergelijken het te verwachten personeelsaanbod over vijf jaar ontstaat inzicht in de strategische personeelsvraagstukken.

De analysefase bestaat uit drie stappen:

- Kwantitatieve analyse.
- Kwalitatieve analyse.
- Definitie strategische personeelsvraagstukken.

3.2 Stap 1: Kwantitatieve analyse





In de strategische verkenningsfase zijn de consequenties van strategische keuzes op een kwalitatieve manier in beeld gebracht. In de analysefase worden met een rekenmodel doorberekeningen voor de toekomst gemaakt om de conclusies van de strategische verkenning cijfermatig te kunnen onderbouwen. Hiervoor moet het rekenmodel op de bijgeleverde CD-ROM worden geïnstalleerd en opgestart. De handleiding voor installatie en gebruik staat in bijlage C.

3.3 Stap 2: Kwalitatieve analyse

Voor de toekomst is niet alleen de omvang van de formatie van belang, maar tevens de kwaliteit ervan. In de strategische verkenning is duidelijk geworden wat de onderwijskundige keuzes zijn, hoe de school deze wil borgen in de organisatie en wat dit betekent voor de gewenste competenties. Door het huidige personeelsbestand te

scoren op de gewenste competenties, worden kwalitatieve discrepanties zichtbaar en wordt duidelijk waar de focus in personeelsontwikkeling moet komen te liggen. Dit heet in deze methodiek een kwalitatieve analyse.¹ Deze wordt als volgt aangepakt.

1. Bepaal welke drie à vier competenties doorslaggevend zijn voor het welslagen van de onderwijskundige visie van de school.
2. Maak per competentie een analyse. Bepaal in hoeverre iedere docent de potentie heeft om zich te ontwikkelen in deze competentie en hoe iedere docent op dit moment presteert op deze competentie. Plaats op basis van de bevindingen de docenten in het analyseschema (zie bijlage D).
3. Met de analyse kunnen twee zaken worden onderzocht.
 - 3.1. Het kleuren raster bepaalt voor welke groep docenten welke ontwikkelaccenten gelden.

	Reden van disfunctioneren bepalen, individuele actie op ondernemen
	Taakgericht en procesgerichte ondersteuning, complimenteren, begeleiden, motiveren
	Bevorderen van de ontwikkeling
	Inzetten op hun kwaliteiten, ruimte bieden voor verdere ontwikkeling

- 3.2. Daarnaast kan de school uitspraken doen over het niveau waarop de school over vijf jaar wil presteren (zie voorbeeld 2).

Deze kwalitatieve analyse is ook toepasbaar op niet-onderwijsgevende en/of leidinggevende functies. Als referentiekader kunnen de gekozen competenties voor onderwijsgevende functies worden gebruikt (zeker als het om kerncompetenties gaat, is dit goed mogelijk), maar ook de eisen die aan niet-onderwijsgevende en/of leidinggevende functies worden gesteld (zie hoofdstuk 2), kunnen hiervoor als kader dienen.

Voorbeeld 2

Dit voorbeeld gaat over een VMBO-school gelegen in een grote stad. Het is een school die recent is gefuseerd en op één locatie is samengebracht. Dit is een tussenstap naar de volgende fase, waarin de school verhuist naar een nieuw te bouwen locatie.

Met het betrekken van het nieuwe gebouw wil de school zich gaan profileren als een omgeving waarin de leerling gemotiveerd wordt zelfstandig door het leerveld te navigeren. Kinderen mogen binnen hun eigen interesses en talenten projecten ontwikkelen, waarin ze met hun begeleiders aan de eigen leerdoelstelling vormgeven. Docenten worden coach en gaan leerlingen begeleiden in de zoektocht naar hun talenten en interesses.

Door de fusie en de ontwikkeling van de nieuwe leermethode is de situatie erg onrustig. Veel medewerkers zijn in nieuwe teams terechtgekomen. Medewerkers en leidinggevendenden moeten elkaar opnieuw leren kennen. Daarnaast moeten de

¹ De kwalitatieve analyse is gebaseerd op het HR3P-model van Evers, G.H.M. en Verhoeven, C.J. Human Resource Planning: een integrale benadering van personeelsplanning, Alphen aan de Rijn, Kluwer, 1999.

verschillende vakdisciplines nieuwe leermethoden en lesstof ontwikkelen en vakoverstijgend met elkaar gaan samenwerken.

De kwalitatieve analyse is door de directeur en de afdelingsleiders met veel enthousiasme opgepakt, omdat het een mogelijkheid is om de kennis en ervaring over de medewerkers met elkaar te delen.

De afspraak die bij het invullen is gemaakt luidt: “de discussies over iedere medewerker mag per competentie niet langer dan één minuut duren.”

De analyse in dit voorbeeld (zie bijlage E) gaat over de kerncompetentie betrokkenheid. Een medewerker is gescoord op de prestatie die bij de competentie wordt geleverd en de groeiverwachting die men daarbij heeft. Omdat het hier gaat om de kerncompetentie die noodzakelijk is om de ambitie van de school te realiseren, is de maatstaf om een 80/20 verhouding te realiseren: 80% van de medewerkers moet minimaal goed presteren, 20 % mag onder de maat presteren, maar moet positieve groei vertonen.

Uit de analyse is duidelijk te zien dat een grote groep naar maximaal vermogen presteert. De school trekt de volgende conclusies:

- Medewerkers die meer potentie hebben dan ze laten zien, verdienen een extra stimulans. Voornamelijk de groep die bevredigend presteert kan gemotiveerd worden meer te laten zien.
- Drie medewerkers blinken uit. Zij kunnen de school helpen groei door te maken op de kerncompetentie betrokkenheid. Door hen een kartrekkersrol te geven in de ontwikkeling van de kerncompetentie, bereikt de organisatie naast groei van de school tevens dat een positief signaal wordt gegeven aan de rest van het personeel.

Een belangrijke conclusie die door de school op basis van de analyse is getrokken, en misschien wel de *belangrijkste*: “Als de school de geformuleerde ambities echt wil waarmaken, verdienen de kerncompetenties (in het voorbeeld betrokkenheid) veel meer aandacht en waardering.”

3.4 Stap 3: Definitie strategische personeelsvraagstukken

De kwantitatieve en kwalitatieve analyse leveren de belangrijkste strategische personeelsvraagstukken op ten aanzien van instroom, doorstroom en uitstroom van functies binnen het primaire proces en stap 3 geeft een beeld van personeelsvraagstukken voor overig personeel.

Het benoemen van strategische personeelsvraagstukken is een iteratief proces van het formuleren van conclusies uit de verschillende analyses en het benoemen van de vragen die daaruit kunnen worden afgeleid. Het gaat daarbij niet altijd om vragen ten aanzien van personeel, maar vragen kunnen ook betrekking hebben op bijvoorbeeld marketing, onderwijs en organisatie.

3.5 Tips, adviezen en ervaringen

- Voordat de kwantitatieve analyse start, is het goed de werkgroep in een korte bijeenkomst te informeren over de *ins* en *outs* van het rekenmodel. Het is belangrijk dat de werkgroepleden doorgronden wat er precies in de personele en financiële berekening gebeurt.
- Bij de kwantitatieve analyse kan de procesbegeleider met behulp van het rekenmodel een aantal scenario's voorbereiden. Deze vormen de input voor een workshop met de werkgroep. Doel van deze workshop is de scenario's te bespreken en om strategische vraagstukken te benoemen.
- De kwalitatieve analyse kan het best worden uitgevoerd door middenmanagers (afdelingsleiders, teamleiders). Het is belangrijk dat de procesbegeleider hen in een informatiebijeenkomst goed instrueert: het gaat om een inschatting en niet om een beoordeling van personeel. De uitkomsten van de kwalitatieve analyse worden ook besproken in een workshop met de werkgroep ten einde strategische vraagstukken te kunnen vaststellen.
- Ervaringen uit het pilotproject:
 - Zeker als het rekenmodel over de jaren heen vaker wordt toegepast, is het van belang om bij de dataverzameling robuuste afspraken te maken over definities.
 - Het rekenmodel nodigt uit tot het spelen met getallen. Het is echter goed in de voorbereiding de mogelijkheden en verwachtingen te kennen en door te nemen. Het gevaar is namelijk dat er veel 'gespeeld' wordt, maar dat er weinig vragen beantwoord zijn.
 - Het rekenmodel voert een statistische berekening uit, en is bedoeld als benadering van de werkelijkheid. Het vergt van deelnemers dat ze zich hiervan bewust zijn en niet blind varen op details in de uitkomsten. Het gaat om de strategische verbanden die te leggen zijn.
 - De kwantitatieve analyse vergt veel uitleg van de procesbegeleider over wat uitkomsten betekenen en welke verbanden kunnen worden gelegd.
 - Het doen van een kwalitatieve analyse is voor afdelingsleiders een gevoelig onderwerp.
 - Ben scherp op het feit dat het gaat om de kerncompetenties van de school. Waar wil de school over vijf jaar staan op de genoemde kerncompetenties (zie voorbeeld 3). Is bevredigend goed genoeg?
 - Het komen tot strategische vraagstukken is onderdeel van de analysefase. Probeer tijdens het proces reeds genoemde vraagstukken vast te houden en na afloop terug te pakken.

4 Speerpunten van beleid

4.1 Inleiding

De methodiek eindigt met het benoemen en uitwerken van speerpunten van beleid. Deze fase geeft antwoord op de volgende vragen:

- Welke HR-interventies zijn nodig als antwoord op de strategische personeelsvraagstukken uit de vorige fase?
- In hoeverre behoeft de strategie herijking?

Deze fase bestaat uit drie stappen

- Selectie van vraagstukken.
- Oplossingsrichtingen verkennen.
- Benoemen speerpunten.

4.2 Stap 1: Selectie van vraagstukken

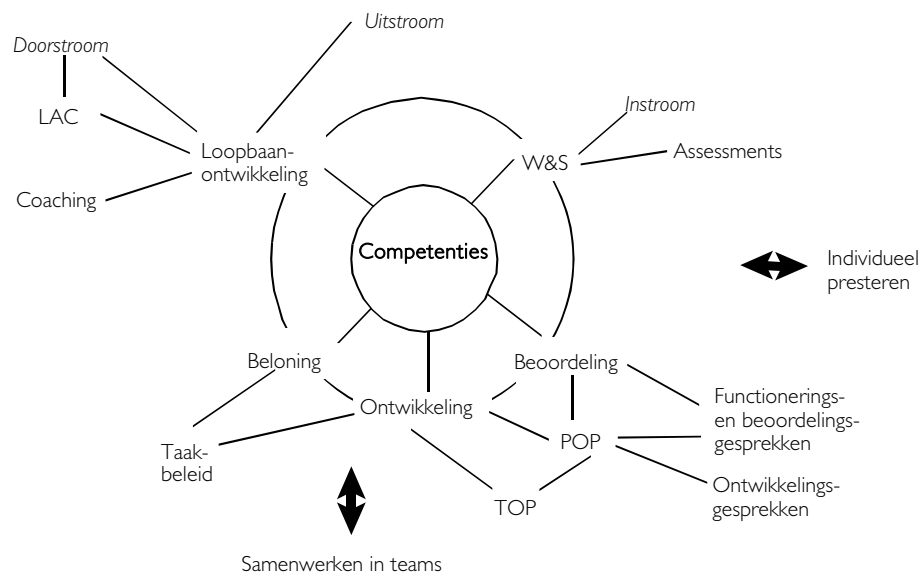
In de analysefase zijn verschillende strategische personeelsvraagstukken gedefinieerd, waarschijnlijk te veel om tegelijkertijd aan te pakken. Daarom is het goed te prioriteren. Dat kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door een top-5 samen te stellen. Het is belangrijk overeenstemming te hebben over de criteria die bepalend zijn voor prioriteitstelling. Gedacht kan worden aan:

- De mate waarin het oplossen van een vraagstuk van doorslaggevend belang is voor het realiseren van de keuzes uit het strategisch beleidsplan (belang).
- De mate waarin de school reeds maatregelen heeft genomen om het vraagstuk op te lossen (urgentie).

4.3 Stap 2: Oplossingsrichtingen verkennen

Oplossingen voor geselecteerde personeelsvraagstukken liggen in het anders managen van in- door- en uitstroom van personeel. In figuur 5 staan diverse aspecten die daarbij een rol spelen, zoals werving en selectie, loopbaanontwikkeling, scholing e.d.²

² Dit model is ontleend aan Lange, W. de en Koppens, J. De duurzame arbeidsorganisatie. Zwolle, Netwerkpers, 2004.



Figuur 5: Managen van in- door en uitstroom

Bij de verkenning van oplossingsrichtingen zijn diverse technieken in te zetten. In deze methodiek worden er twee beschreven: brainwriting en mindmapping.

4.3.1 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 wordt niet met elkaar gesproken. Er wordt met vier deelnemers gewerkt. Iedere krijgt een formulier voor brainwriting (zie voorbeeld in figuur 6).

↓	↓	↓
↓	↓	↓
↓	↓	↓

Figuur 6: Formulier voor brainwriting

Iedere deelnemer neemt een van de geselecteerde vraagstukken voor zijn rekening en noteert dit vraagstuk bovenaan de pagina. In de eerste brainwritingronde bedenkt iedere deelnemer voor zijn vraagstuk binnen vijf minuten drie oplossingsrichtingen.

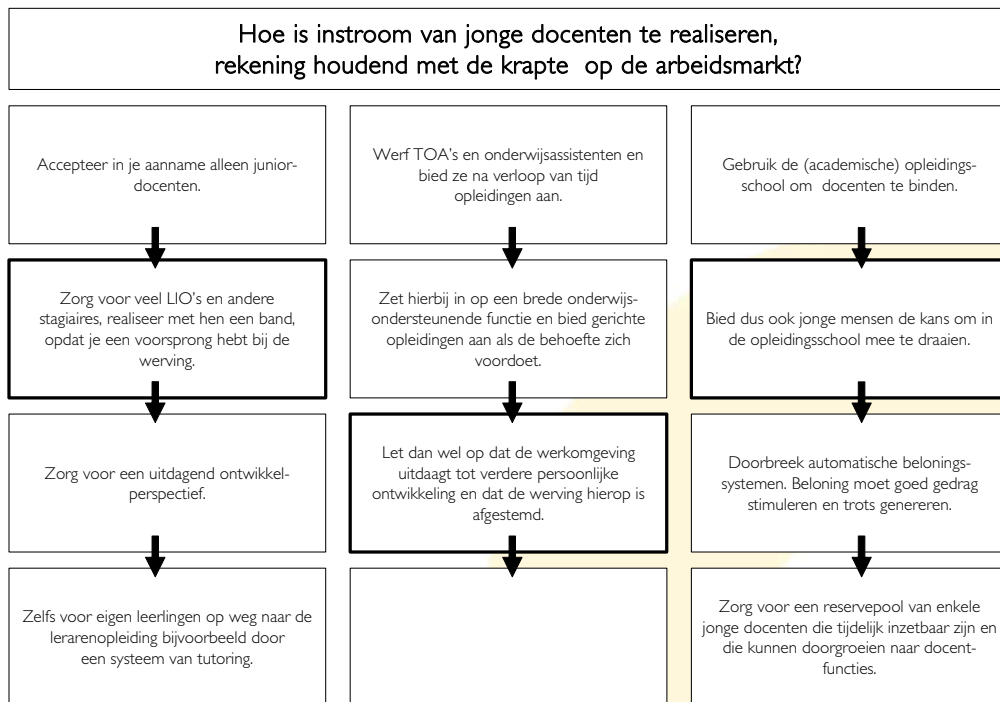
Hierna wordt het formulier doorgeschoven naar de persoon aan de linkerzijde. Alle deelnemers vullen vervolgens drie oplossingsrichtingen aan (eerste associatie bij de ideeën van de buurman). Na maximaal vijf minuten schuiven de deelnemers het papier weer door naar de persoon aan de linkerzijde. Deze procedure herhaalt zich totdat iedereen weer het eigen formulier onder ogen heeft. Vervolgens omcirkelen de deelnemers op het eigen formulier de meest interessante ideeën.

Voorbeeld 3

Dit voorbeeld gaat over een school voor VMBO-T, HAVO en VWO. Op basis van de verkenningen en analyses in de eerste twee fasen van de methodiek heeft de school de volgende strategische personeelsvraagstukken geformuleerd:

- Hoe kunnen we de doorstroom van LB naar LC en LD open houden voor onze medewerkers, terwijl we op dit moment een 'overschot' aan LD-functionarissen hebben?
- Hoe voorkomen we ongewenst verloop, want het is niet handig om de achterdeur open te laten staan, terwijl het werven van nieuw personeel zo moeilijk is?
- Wat kunnen we doen om jongere docenten aan te trekken?
- Het personeelsbestand vergrijsst, terwijl we een evenwichtige personeelsopbouw nastreven: wat is hier aan te doen?

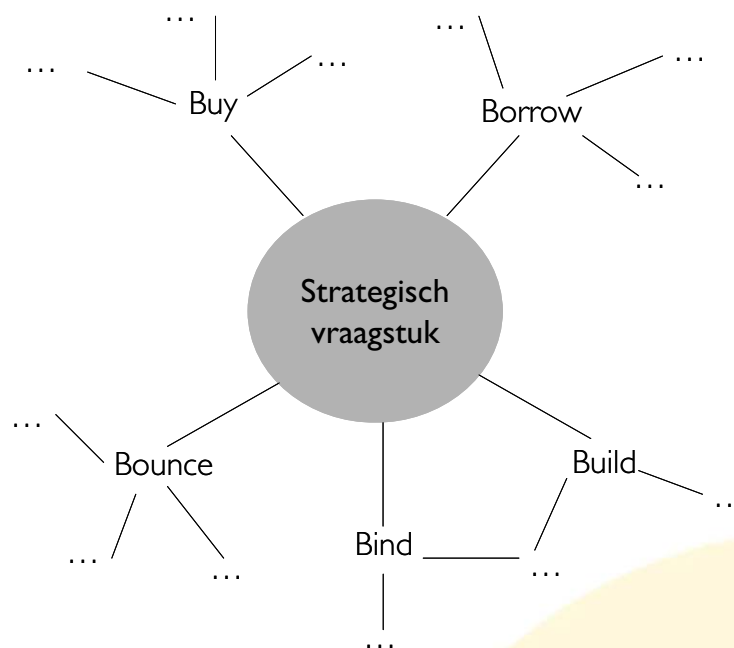
Met het brainwriting-instrument heeft de school oplossingsrichtingen verkend voor deze vraagstukken. De onderstaande voorbeelduitwerking heeft betrekking op het derde vraagstuk. De dik omlinjnde blokken zijn door de school als 'interessant' aangemerkt.



4.3.2 Mindmapping

Mindmapping is een techniek om gedachten over een complex vraagstuk schematisch op papier te ordenen. Dit schema heet de mindmap. Het 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 het werkt ook als die "brainstorm" in het eigen hoofd plaatsvindt. Elke aanvullende gedachte kan op elk moment worden toegevoegd aan het schema. Mindmapping kent geen beperkende spelregels. Concreet wordt het geselecteerde vraagstuk in het midden geplaatst, en worden daar omheen verbindingen toegevoegd. Als opstap kan de eerste verbinding worden gelegd met de vijf B's (zie figuur 7):

- Buy: het werven van nieuwe mensen voor de organisatie.
- Borrow: het tijdelijk aantrekken van mensen.
- Build: het ontwikkelen van zittende medewerkers.
- Bind: het versterken van de band met zittende medewerkers.
- Bounce: het laten uitstromen van medewerkers.



Figuur 7: Mindmapping met de vijf B's

4.4 Stap 3: Benoemen speerpunten

Uit de verzameling oplossingsrichtingen uit stap 2 worden de meest kansrijke geselecteerd. Dit zijn de speerpunten van beleid. Deze punten worden verder uitgewerkt in personeelsbeleid, instrumentarium en concrete acties. Het is ook mogelijk dat de verkenning van de oplossingsrichtingen leidt tot een herziening of bijstelling van de strategie. De personele consequenties van strategische keuzes zijn dan te ingrijpend of niet realistisch. In dit geval start de cyclus opnieuw met fase 1.

4.5 Tips, adviezen en ervaringen

- De stappen in deze fase worden in een workshop doorlopen. Daarna moet de verdere uitwerking van beleid nog plaatsvinden. Het is belangrijk om in deze fase de werkgroep uit te breiden met HR-professionals uit de school of uit het bestuurlijk verband.
- Ervaringen uit het pilotproject:
 - De meeste oplossingsrichtingen zijn niet nieuw of vernieuwend. Er is al eerder over gesproken. Belangrijke opbrengst van deze fase is dat deelnemende scholen zich realiseren dat het tijd wordt om deze oplossingsrichtingen daadwerkelijk door te voeren. Dit vraagt leiderschap en een cultuurverandering, want de meeste oplossingsrichtingen die in de pilotstudie verkend zijn, zijn cultuurdoorbrekend.

“Het lijkt wel of we zitten te wachten tot de problemen zo groot zijn dat we wel moeten.”

- Het is interessant om kennis en ervaring uit een andere sector dan het onderwijs te betrekken bij de verkenning van oplossingen. Dit verhoogt de creativiteit.
- Door het proces in te gaan met verschillende scholen (eventueel onder hetzelfde bestuur) wordt het mogelijk vanuit verschillende perspectieven ideeën en inzichten te delen. Dit stimuleert de scherpere in het concretiseren van beleidsmatige aandachtspunten. Daarnaast draagt het bij aan het verkrijgen van verschillende inzichten.

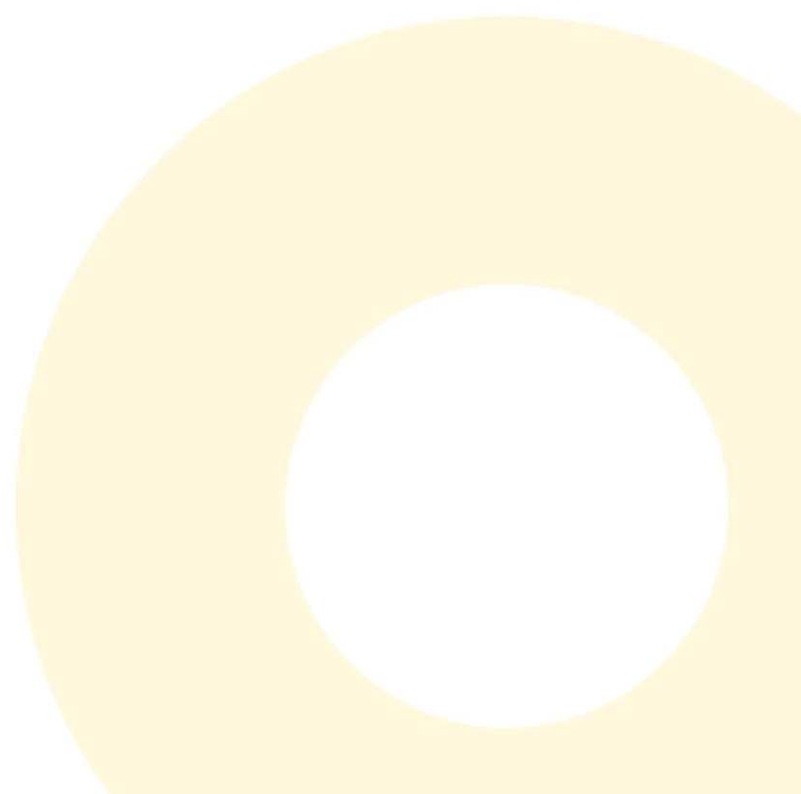
Bijlage A Basisstructuur voor strategische personeelsplanning

Externe analyse	Resultaten
<p>Macro-omgevingsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsmarkt - Technologie - Wet-en regelgeving - Demografie - Samenleving 	
<p>Marktanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verandering in de aard/omvang van de klantvraag - Ontwikkelingen bij toeleverende scholen - Ontwikkelingen in vervolgonderwijs 	
<p>Mededingingsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe toetreders - Concurrentie 	

Strategie	Resultaten
Positionering/profilering <ul style="list-style-type: none"> - Naar leerlingen en ouders - Naar werknemers 	
Onderwijsvisie <ul style="list-style-type: none"> - Pedagogisch en didactisch - Leer- en leefklimaat op school 	
Organisatievisie <ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering - Besturing 	

Consequenties	Resultaat
Personeel <ul style="list-style-type: none"> - Leeftijdsopbouw - Deeltijdfactor - Functiecategorieën - Uitstroom 	
Competenties <ul style="list-style-type: none"> - Kerncompetenties - Kerncompetenties docent - Functiegerichte competenties 	
Onderwijs <ul style="list-style-type: none"> - Instroom leerlingen - Leerling/docent-ratio - Functiemix 	

Bijlage B Aanvullende strategische analyse



Externe analyse
<p>Macro-omgevingsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsmarkt <ul style="list-style-type: none"> • Is er voldoende geschoold personeel en wat verstaan we daaronder? • Wat is de arbeidsmarktverwachting voor docenten in de toekomst? • Wat is het imago van het onderwijs voor werknemers? - Technologie <ul style="list-style-type: none"> • Welke belangrijke (informatie)technologische ontwikkelingen zijn van invloed op het onderwijs en het personeel? - Wet-en regelgeving <ul style="list-style-type: none"> • Welke invloed heeft wet en regelgeving op de school (denk aan deregulering, (de-)centrale bevoegdheden, verantwoording afleggen)? • Worden er veranderingen in de CAO voorzien en wat is het effect daarvan? - Demografie <ul style="list-style-type: none"> • Welke demografische ontwikkelingen zijn de komende tien jaar van belang? - Samenleving <ul style="list-style-type: none"> • Welke maatschappelijke thema's zijn van belang (veiligheid, individualisering)? • Welke invloed heeft internationalisering op de school? • Welke normen en waarden wil de school uitdragen?
<p>Marktanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verandering in de aard en omvang van de klantvraag <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn keuzemotieven voor leerlingen en ouders? • Welke daarvan zijn in de school zichtbaar? • Wat verwachten leerlingen van de school? In hoeverre maakt de school die verwachting waar? • Wat verwachten ouders van de school? In hoeverre maakt de school die verwachting waar? - Ontwikkelingen bij toeleverende scholen <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het gebruikelijke onderwijsconcept op de toeleverende scholen? • Wat is de invloed van de toeleverende scholen op de schoolkeuze van de leerling? - Ontwikkelingen vervolgonderwijs <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de uitstroommogelijkheden van leerlingen naar vervolgonderwijs? • Hoe beoordelen vervolgonderwijsinstellingen de school?
<p>Mededingingsanalyse</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nieuwe toetreders <ul style="list-style-type: none"> • Wordt er nieuwe concurrentie verwacht? - Concurrentie <ul style="list-style-type: none"> • Wie zijn de concurrenten? Wat is hun profiel? • Welke invloed hebben zij op onze school? • Wat is hun omvang en voedingsgebied?

Strategie
<p>Positionering/profilering</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welk profiel kiest de school? <ul style="list-style-type: none"> • Wat spreekt leerlingen aan? • Wat spreekt ouders aan? – Welk profiel wil de school als werkgever uitdragen (opleidingschool, school met mogelijkheden, school die de beste docenten uit de markt haalt)?
<p>Onderwijsvisie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Pedagogisch en didactisch <ul style="list-style-type: none"> • Wat is visie van de school op onderwijs? • Wat is de visie op opvoeden? Welke rol neemt de school hierin? – Leer- en leefklimaat op school <ul style="list-style-type: none"> • Wat wordt de gemiddelde omvang van een groep leerlingen waaraan les wordt gegeven?
<p>Organisatievisie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Uitvoering <ul style="list-style-type: none"> • Welke organisatie van werk past het best bij de omgeving waarin de school opereert en de gekozen onderwijsvisie (bijvoorbeeld een teamgerichte organisatiestructuur)? • Wat is de betekenis van onderwijskeuzes voor de samenwerkingspatronen binnen school en wat vergt dat van docenten? • Welke functies passen bij de gekozen organisatie van het werk? – Besturing <ul style="list-style-type: none"> • Wat is de huidige/gewenste verhouding tussen OOP en OP? • Wat is het aantal leidinggevende lagen in de school? • Wat zijn de rollen en taken van de verschillende leidinggevende lagen in de school? • Wie wordt verantwoordelijk voor de inzet van mensen en middelen? • Wat zijn rollen en taken van niet-onderwijsgevend ondersteunend personeel? – HRM <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de belangrijkste bestuurlijke HRM-uitgangspunten?

Consequenties
<p>Personeel</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leeftijdsopbouw <ul style="list-style-type: none"> • Hoe ziet de gewenste leeftijdsopbouw eruit? - Deeltijdfactor <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het effect van maatschappelijke trends zoals tweeverdieners en gedeeld ouderschap op het aantal parttime medewerkers op school? • Hoe verhoudt parttime werken zich tot keuzes ten aanzien van onderwijs en organisatie? - Functiecategorieën <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het effect van de onderwijsvisie op de gewenste functiecategorieën in het primaire proces? - Uitstroom <ul style="list-style-type: none"> • Hoeveel procent van de medewerkers stroomt jaarlijks uit?
<p>Competenties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kerncompetenties <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de competenties die de school nodig heeft om invulling te geven aan profilering van de school? - Kerncompetenties docent <ul style="list-style-type: none"> • Wat zijn de kerncompetenties geldend voor onderwijzend personeel afgeleid van profilering en onderwijsvisie? - Functiegerichte competenties <ul style="list-style-type: none"> • Gelden er specifieke competenties voor specifieke functiecategorieën?
<p>Onderwijs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Instroom leerlingen <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het verwachte effect van de (nieuwe) profilering? • Wat is het verwachte effect van de keuzes van de concurrent? - Leerling/docent-ratio <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het effect van de onderwijsvisie op het aantal leerlingen dat per docent les krijgt? - Mix <ul style="list-style-type: none"> • Wat is het effect van onderwijsvisie op de gewenste functiemix in het primaire proces?

Bijlage C Handleiding voor installatie en gebruik rekenmodel

0. Installatie

U stopt de CD-ROM in de computer en benadert via 'mijn computer' het volume waarop de CD-ROM draait. U kunt de CD-ROM openen door hierop dubbel te klikken of door te kiezen voor 'openen' onder de rechter muisknop. Dubbelklik vervolgens op het bestand 'install.bat'. Het rekenmodel wordt dan geïnstalleerd in een nieuw aangemaakte map SPP in uw zogenaamde userprofile directory: uw accountmap onder 'documents and settings' op de harde schijf. Door dubbel te klikken op het icoontje SPP start u het programma op. Het is handig om van het icoontje SPP een snelkoppeling te maken. Ga hiervoor op het icoontje staan en maak via de rechter muisknop een snelkoppeling aan. Deze snelkoppeling kunt u kopiëren naar het bureaublad.

Algemene opmerkingen bij gebruik

- Het is verstandig om eerst de methodiek "Richting geven is vooruitkijken" te lezen voordat u gaat werken met deze rekenmodule. Hierdoor kunt u keuzes die zijn gemaakt bij de opzet en inrichting van de rekenmodule beter plaatsen.
- Bij alle invoerschermen:
 - wordt u gevraagd de door u ingevoerde gegevens te bevestigen door op **opslaan** te klikken;
 - kunt u altijd terugkeren naar eerder opgeslagen waarden door op **invoer wissen** te klikken.
- Als gevolg van zogenaamde *firewall*-programmatuur kan het rekenmodel langzamer werken. In dit geval is het aan te raden het rekenmodel te installeren op een standalone-computer.
- Met het navigatiemenu kunt u door het rekenmodel navigeren. U kunt natuurlijk ook gebruik maken van de *back*- en *forward*-knoppen van Internet Explorer.
- Afhankelijk van de instellingen op uw computer kunt u bij het invoeren van invulvelden *auto fill*-suggesties krijgen. U kunt *auto fill* uitzetten door naar internetopties te gaan (onder extra). Klik daar op het tabblad 'inhoud'. Klik vervolgens op 'instellingen' onder automatisch aanvullen. Zorg ervoor dat 'formulieren' uitstaat.
- De voorbeeldschermen in deze handleiding zijn fictief.

I. Home

Zodra u het rekenmodel opstart, komt u in het openingsscherm (zie figuur 1). Links op dit scherm ziet u het navigatiemenu. Dit menu volgt de opbouw van de rekenmodule. Door te klikken op **informatie** krijgt u achtergrondinformatie over de methodiek "Richting geven is vooruitkijken" waarvan dit rekenmodel deel uitmaakt.



Figuur 1

2. Invoer personeel

Onder de knop **invoer personeel** voert u het huidige personeelsbestand in, onderverdeeld naar functie- en leeftijdscategorieën en de huidige gemiddelde personeelslast per functiecategorie.

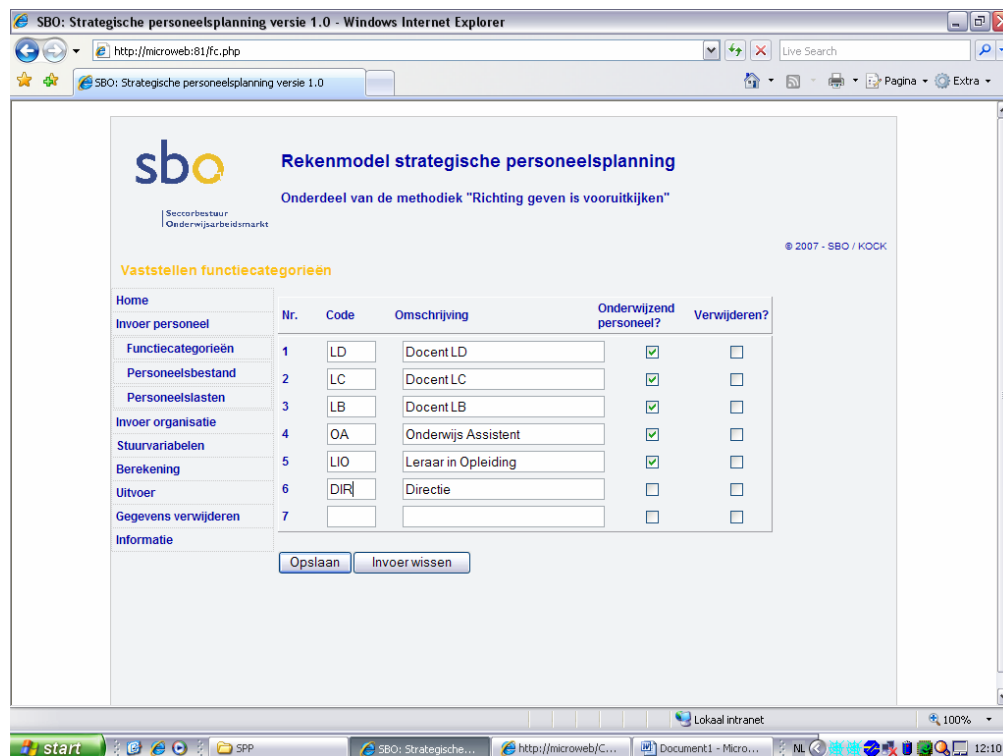
Door op **invoer personeel** te klikken, verschijnt een submenu dat uit drie knoppen bestaat:

1. Als u **functiecategorieën** aanklikt, komt u in een scherm waarin u de huidige functiestructuur kunt invoeren (zie figuur 2). Onder functie wordt hier verstaan docent LA, docent LB, etc. en niet docent Duits, docent Economie, vakdocent of mentor.

In totaal kunt u acht functiecategorieën invoeren. Door op **opslaan** te klikken, kunt u een nieuwe rij invoegen. U moet iedere functiecategorie coderen (maximaal zes karakters). Het rekenmodel maakt op alle volgende invoer- en uitvoerschermen gebruik van deze codes. Naast een code kunt u iedere functiecategorie typeren met een voor u herkenbare omschrijving (maximaal 30 karakters). De functiestructuur vormt de basis van het rekenmodel en kan daarom niet worden gewist door te klikken op de knop **gegevens verwijderen** in het navigatiemenu. Mocht u – nadat u uw invoer heeft opgeslagen – functiecategorieën willen verwijderen dan keert u terug naar het scherm **functiecategorieën**. U vinkt aan welke functiecategorieën u precies wilt verwijderen en klikt opnieuw op **opslaan**.

Mogelijkerwijs zijn er onderwijsgevende functiecategorieën die op dit moment niet, maar in de toekomst wellicht wel worden ingevuld. Het is verstandig om deze functiecategorieën op te nemen in uw functiestructuur.

U heeft de mogelijkheid om ook onderwijsondersteunende functiecategorieën in te voeren, maar het rekenmodel neemt in de calculatie alleen die functiecategorieën mee die u in dit scherm heeft gemarkeerd als onderwijzend. Het rekenmodel rekent wel door hoeveel onderwijsondersteunend personeel u over vijf jaar nodig hebt op basis van een ingevoerd verhoudingsgetal (komt onder **stuurvariabelen** aan bod).



Figuur 2

Strategisch perspectief

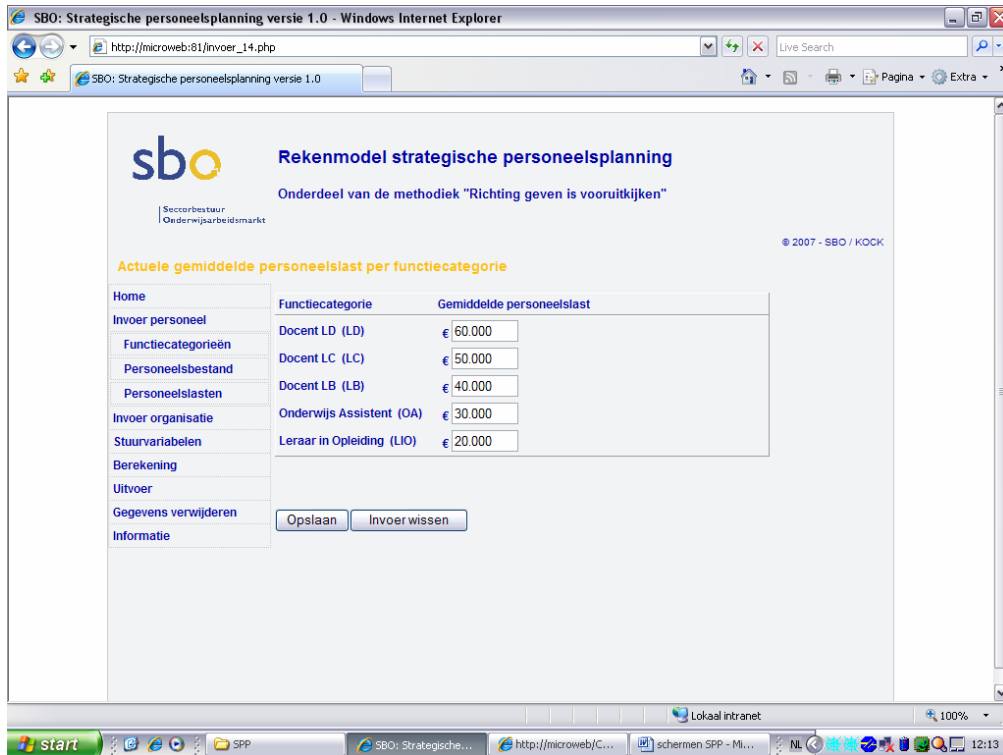
Het rekenmodel kijkt vanuit een strategisch perspectief naar personeelsvoorziening. Dit betekent dat voor uw school (op hoofdlijnen) een personeelsplanning wordt berekend. Het model is niet geschikt om vast te stellen in welke afdeling of sector personeelstekorten ontstaan of aan welke vakdocenten nu precies behoefte is over vijf jaar.

2. Vervolgens klikt u op **personeelsbestand** aan. Het scherm dat verschijnt, bevat een tabel met op de horizontale as de door u ingevoerde onderwijsgevende functiecategorieën en op de verticale as de leeftijdscategorieën (zie figuur 3). U vult per cel het huidige aantal FTE's in. Het programma rondt automatisch af op één cijfer achter de komma en totaliseert het aantal FTE's per functiecategorie, nadat u op **opslaan** heeft geklikt. Het is verstandig te controleren of de totalen corresponderen met uw eigen gegevens alvorens u verder gaat.



Figuur 3

3. Tenslotte klikt u op **personeelslasten** en komt u in een scherm waarin u per functiecategorie de huidige gemiddelde personeelslasten (per jaar; in hele euro's) invoert (zie figuur 4).



Figuur 4

3. Invoer organisatie

Als u **invoer organisatie** aanklikt, verschijnt een scherm waarin een aantal kerngegevens ten aanzien van de organisatie en de organisatie van het onderwijs in kaart wordt gebracht (zie figuur 5):

- het huidige aantal leerlingen;
- de gemiddelde inkomsten per leerling (in euro's);
- de leerling/docent-ratio: deze ratio geeft weer hoeveel leerlingen één fulltime docent bedient en wordt automatisch berekend op basis van ingevoerde gegevens, nadat u op **opslaan** hebt geklikt;
- de verhouding OP/OOP: een verhoudingsgetal waarmee u aangeeft hoeveel FTE OP'ers er op uw school werken in verhouding tot één FTE OOP'er.



Figuur 5

4. Stuurvariabelen

Onder **stuurvariabelen** voert u de gewenste, beoogde of verwachte situatie over vijf jaar in, op basis van de conclusies uit de strategische verkenning in fase I van de methodiek "Richting geven is vooruitkijken". Als u op stuurvariabelen klikt, ziet u een submenu verschijnen met de volgende knoppen:

1. Bij **leeftijdsopbouw** vult u de gewenste leeftijdsopbouw over vijf jaar in (in procenten). Zodra u in totaal meer of minder dan 100% heeft ingevoerd, geeft het programma automatisch een foutmelding. Als geheugensteun en/of referentie heeft het programma de huidige leeftijdsopbouw al berekend en weergegeven (zie figuur 6).



Figuur 6

2. Onder **funciemix** voert u de gewenste funciemix over vijf jaar in. Dit is de gewenste verhouding tussen de ingevoerde functiecategorieën (zie figuur 7). Welke verhouding u hier invult is sterk afhankelijk van de keuzes die u in de strategische verkenning heeft gemaakt ten aanzien van het onderwijsproces. Ook hier heeft het programma als geheugensteun en/of referentie de huidige funciemix berekend en weergegeven en ook hier geldt dat het programma automatisch een foutmelding geeft als u meer of minder dan 100% invoert.



Figuur 7

- Bij **uitstroom** geeft u weer met welke jaarlijkse uitstroom binnen iedere leeftijdscategorie het rekenmodel rekening moet houden (zie figuur 8): hoeveel medewerkers per leeftijdscategorie verlaten per jaar gemiddeld uw organisatie (in procenten)? U kunt hiervoor gebruik maken van ervaringsgegevens, maar u kunt ook een voorspelling invoeren die u bijvoorbeeld baseert op uitkomsten van de strategische verkenning. In de laatste funciecategorie kunt u alleen maar 20% invoeren, want over vijf jaar is deze gehele leeftijdscategorie met pensioen (5 jaar * 20%). Zodra u een lager percentage invoert, krijgt u een foutmelding.



4.5.1

Figuur 8

4. Onder **overige** vult u de volgende variabelen in (zie figuur 9):
 - a. de gewenste deeltijdfactor (een getal tussen 0 en 1): wilt u met grotere of kleinere contracten werken of verwacht u dat gezien de situatie op de arbeidsmarkt juist grotere of kleinere contracten gewenst zijn?
 - b. het geprognosticeerde aantal leerlingen over vijf jaar: hoeveel leerlingen verwacht u over vijf jaar op basis van demografische cijfers?
 - c. de beoogde leerling/docent-ratio over vijf jaar: welke eisen stelt het onderwijs aan de verhouding tussen docenten en leerlingen over vijf jaar?
 - d. de gewenste verhouding tussen OP en OOP over vijf jaar: welke verhouding tussen OP en OOP is gewenst op basis van uw organisatie- en onderwijsvisie?



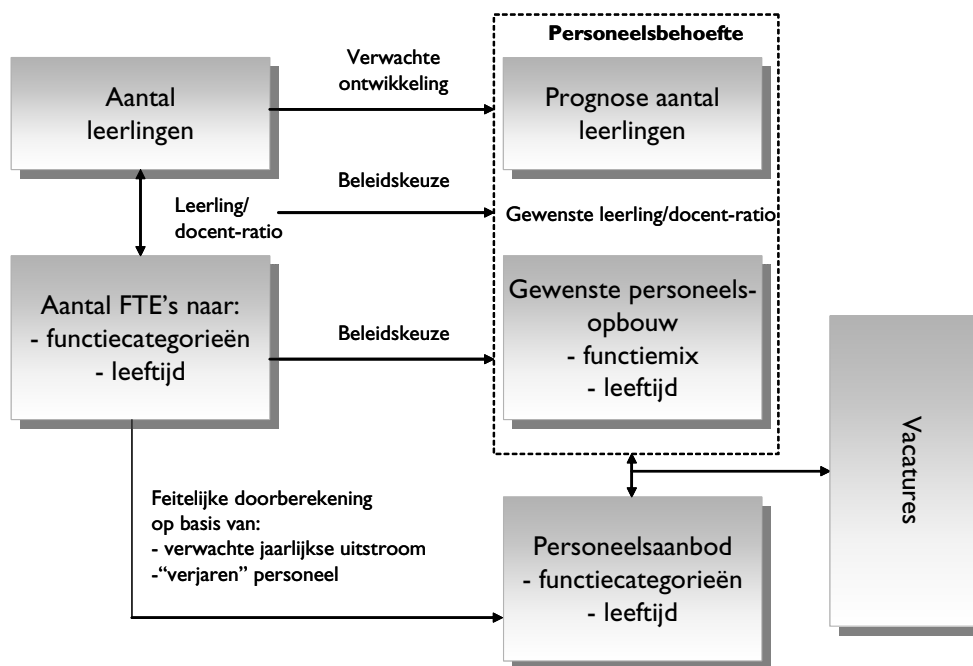
Figuur 9

5. Berekening

Nadat de gegevens zijn ingevoerd, berekent het programma de personeelsbehoefte en het personeelsaanbod over vijf jaar. De personeelsbehoefte is afhankelijk van:

- het geprognosticeerde aantal leerlingen;
- de beoogde leerling/docent-ratio;
- de gewenste personeelsopbouw (naar functiemix en leeftijd).

Met welke personeelsaanbod u over vijf jaar rekening mag houden, is voor een belangrijk deel afhankelijk van de huidige leeftijdsopbouw binnen het personeelsbestand en de verwachte jaarlijkse uitstroom in de komende vijf jaar. Een confrontatie tussen personeelsbehoefte en personeelsaanbod geeft inzicht in het aantal vacatures. De berekening die het programma uitvoert, staat schematisch weergegeven in figuur 10.



Figuur 10

Zodra u op de knop **berekening** klikt, verschijnt een scherm met twee keuzemogelijkheden: volledigheid invoer controleren en berekening starten. Als u op **volledigheid invoer controleren** klikt, controleert het programma of u alle invoerschermen volledig hebt ingevuld. Let op: het programma analyseert de volledigheid van invoer en kan natuurlijk niet beoordelen of gegevens juist of realistisch zijn. Het programma geeft een foutmelding wanneer één of meer invoerschermen incompleet zijn. Door in het navigatiemenu naar het desbetreffende scherm te gaan, kunt u de fout herstellen en de aangepaste invoer opslaan. Vervolgens kunt u op de knop **berekening starten** klikken. Het programma zal nooit een berekening starten zonder een complete invoer.

6. Uitvoer

Zodra de berekening gereed is, kunt u de uitkomsten bekijken. Als u op de knop **uitvoer** klikt, verschijnt een submenu met de volgende knoppen:

1. Onder **personeelsbehoefte** ziet u een tabel waarin (in FTE's) de personeelsbehoefte staat weergegeven, berekent op basis van de gewenste leeftijdsopbouw en functiemix (zie figuur 11). U kunt deze tabel in *.csv-formaat exporteren. Dit bestandsformaat kunt u eenvoudig openen in Microsoft Excel. Dit biedt u de mogelijkheid om verder te rekenen met de uitkomsten of om tabellen in te voegen in eigen rapportages of beleidsdocumenten. Klik hiervoor op de knop **exporteer gegevens**. Het bestand wordt opgeslagen op de plek waar u ook het programma heeft geïnstalleerd. Het exacte pad staat weergegeven. U bent vrij om

de bestandsnaam aan te passen en u kunt aangeven of het programma een bestand met dezelfde naam mag overschrijven.



Figuur 11

2. Bij **personeelsaanbod** verschijnt een tabel waarin de personeelsomvang over vijf jaar (in FTE's) staat weergegeven, uitgesplitst naar leeftijd- en functiecategorieën (zie figuur 12). Het exporteren van deze gegevens gaat op dezelfde wijze als onder personeelsbehoefte.



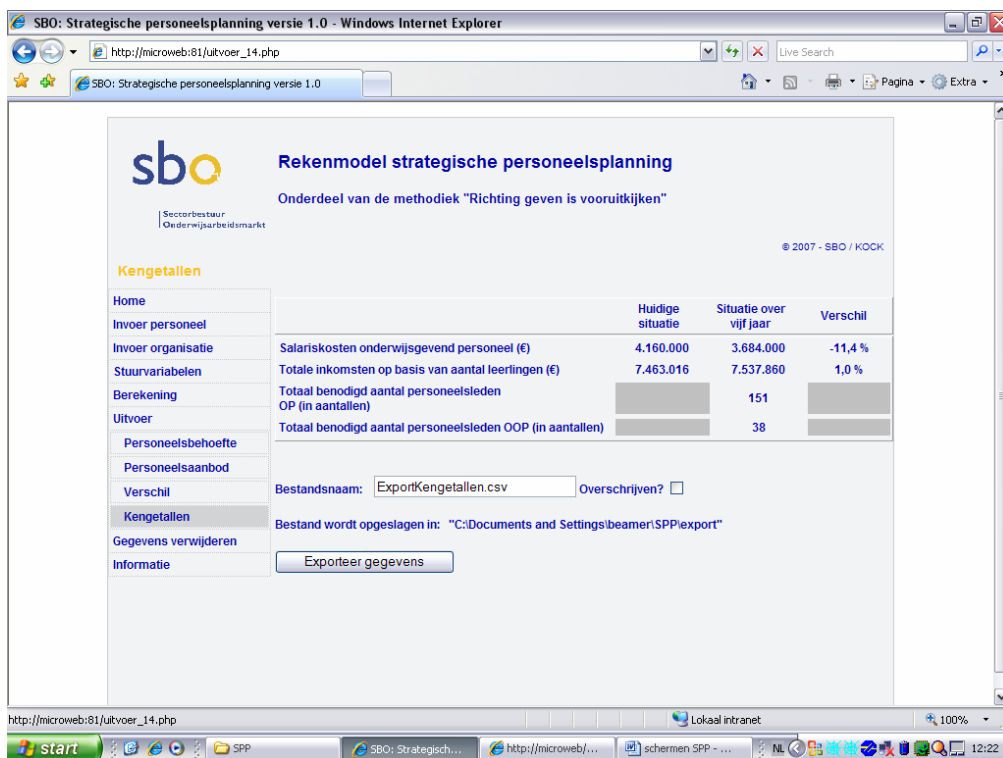
Figuur 12

- Door op **verschil** te klikken, krijgt u een tabel te zien waarin het verschil tussen behoefte en aanbod (in FTE's) te zien is (zie figuur 13). Een positieve waarde duidt op een personeelstekort; bij een negatieve waarde is sprake van een personeelsoverschot. Ook deze tabel kunt u exporteren.



Figuur 13

4. De laatste knop in het submenu – **kengetallen** – vertaalt de uitkomsten van de berekening naar een aantal kengetallen (zie figuur 14), die u ook volgens de hiervoor beschreven methode kunt exporteren:
 - a. salariskosten onderwijsgevend personeel en totale inkomsten per leerling geven in samenhang een globaal inzicht in de financiële consequenties van strategische keuzes of verwachte ontwikkelingen. Wordt door een verandering in de functiemix het onderwijs duurder of goedkoper? Wat zijn de financiële gevolgen van een daling in het aantal leerlingen of van een andere leerling/docent-ratio? Let op: dit is geen volledige financiële doorrekening, want andere kostenposten zijn niet meegenomen.
 - b. het totaal aantal benodigde personeelsleden OP en OOP laat zien wat de wervingsbehoefte in aantallen is.



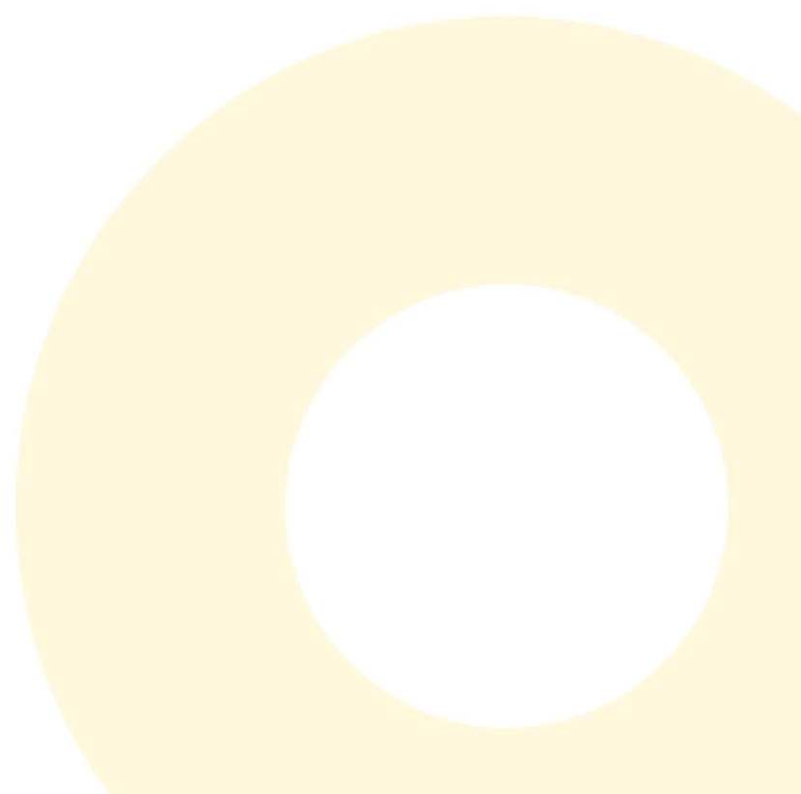
Figuur 14

Werken met scenario's

Dit rekenmodel biedt de mogelijkheid om eenvoudig te werken met scenario's. Door stuurvariabelen naar eigen inzichten te wijzigen, ontstaan diverse toekomstscenario's. Bij ieder scenario moet u wel alle stuurvariabelen invullen. Als u de uitkomsten van de scenario opslaat, kunt u ze in Microsoft Excel vergelijken.

Door te klikken op **gegevens verwijderen**, verwijdert u alle invoer behalve de gekozen functiestructuur.

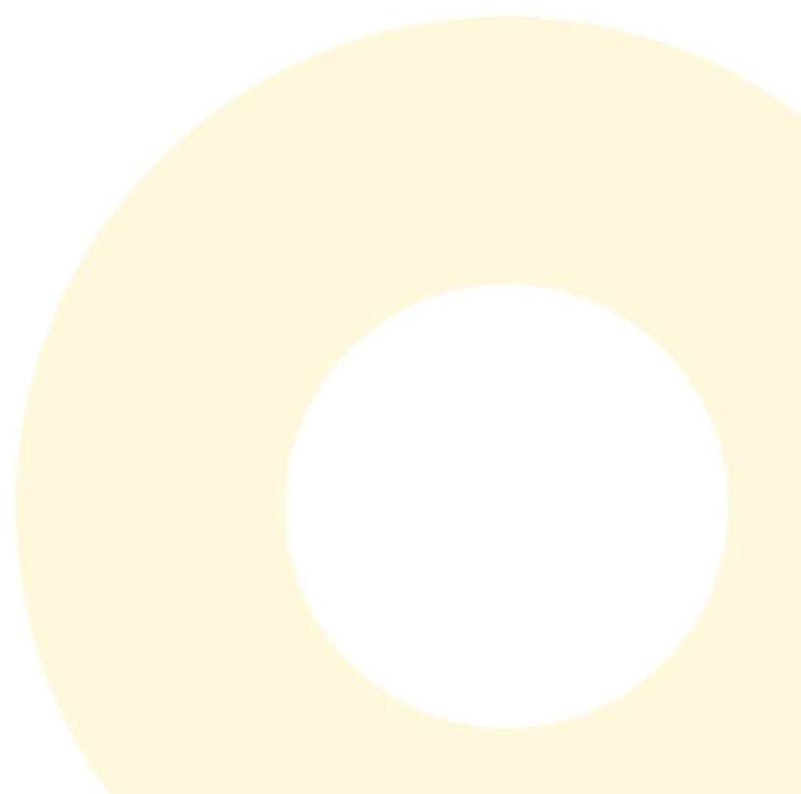
Bijlage D Kwalitatieve analyse



GROEP:		KERNCOMPETENTIE:				
		Prestatie				
		Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	Totaal
Groeiverwachting	Presteert naar maximaal vermogen					
	Potentie te groeien binnen de functie					
	Potentie om in de organisatie door te groeien					
	Talented					
	Totaal					

GROEP:		KERNCOMPETENTIE:				
		Prestatie				
		Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	Totaal
Groeiervwachting	Presteert naar maximaal vermogen					
	Potentie te groeien binnen de functie					
	Potentie om in de organisatie door te groeien					
	Talented					
	Totaal					

Bijlage E Voorbeelduitwerking kwalitatieve analyse



GROEP: XXX		KERNCOMPETENTIE: Betrokkenheid									
		Prestatie									
		Onvoldoende		Bevredigend		Goed		Excellent		Totaal	
Groeiverwachting	Presteert naar maximaal vermogen	7	9 %	12	16 %	26	34 %	5	7 %	50	66 %
	Potentie te groeien binnen de functie		0	5	7 %	17	22%	1	1 %	23	30 %
	Potentie om in de organisatie door te groeien		0		0		0	2	3 %	2	3 %
	Talentvol		0		0		0	1	1 %	1	1%
	Totaal	7	9 %	17	22 %	43	57 %	9	12%	76	100%

GROEP: XXX		KERNCOMPETENTIE: Betrokkenheid				
		Prestatie				
		Onvoldoende	Bevredigend	Goed	Excellent	Totaal
Groeiervwachting	Presteert naar maximaal vermogen	7	12	25	5	50
	Potentie te groeien binnen de functie	0	5	17	1	23
	Potentie om in de organisatie door te groeien	0	0	0	2	2
	Talentvol	0	0	0	1	1
Totaal		7	17	43	9	