

Strategisch HRM IRIS

Ingrid Dessing

3 juli 2020

Versie 0.9

Inhoudsopgave

[1 Inleiding 3](#_Toc43721645)

[2 Doelstelling SHRM IRIS 3](#_Toc43721646)

[3 Dominante HR thema’s voor de komende jaren per school 4](#_Toc43721647)

[4 Richtinggevende pijlers SHRM IRIS 6](#_Toc43721648)

[4.1 IRIS als aantrekkelijke werkgever 6](#_Toc43721649)

[4.2 Strategische personeelsplanning/lerarentekort 7](#_Toc43721650)

[4.3 Professionele cultuur 9](#_Toc43721651)

[4.4 Leiderschap, professionalisering en ontwikkeling 9](#_Toc43721652)

[4.5 Vitaliteit van medewerkers 9](#_Toc43721653)

[5 Resultaten SHRM IRIS 11](#_Toc43721654)

[6 Vervolg 13](#_Toc43721655)

# Inleiding

In 2019 zijn de HR adviseurs binnen scholen van IRIS in gesprek gegaan met de schoolleiding over het strategisch HR beleid voor hun school de komende jaren. Alle scholen hebben een organisatieanalyse gemaakt, welke gebaseerd is op het Klaver 6 model (Kouwenhoven e.a.) voor strategisch personeelsmanagement. Hierbij is de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart gebracht aan de hand van de thema’s Beleid, Structuur, Werkprocessen, Cultuur, Besturing en Management. De scholen hebben op basis hiervan een SHRM plan voor de eigen school gemaakt dat de komende jaren richting gevend is en onderdeel is van het schooljaarplan.

Per school zijn, gekoppeld aan de missie en visie van de betreffende school, een aantal dominante thema’s benoemd die in de nabije toekomst van groot belang zijn om medewerkers te vinden en te binden aan de school door hen uit te dagen en te ondersteunen hun talent in te zetten en te ontwikkelen. Op deze wijze willen wij innovatief en toekomstbestendig onderwijs bieden en tijdig anticiperen op dreigend lerarentekort. Er is bewust voor de aanpak *vanuit* de scholen gekozen om zo te komen tot een door het MTI gedragen SHRM plan voor IRIS.

Vervolgens zijn, in overleg tussen HR adviseurs van de scholen, portefeuillehouder HR MTI, adviseur O&O en CvB 5 gezamenlijke pijlers benoemd voor een overkoepelend strategisch HR IRIS plan. Deze 5 pijlers zijn:

* IRIS als aantrekkelijke werkgever
* Strategische personeelsplanning/lerarentekort
* Professionele Cultuur
* Leiderschap en Professionalisering
* Vitaliteit van medewerkers

Het overkoepelend en door het MTI gedragen SHRM beleid zal richtinggevend zijn voor alle IRIS scholen voor de komende 5 jaar. Na advies van de GMR en vaststelling van het plan in het MTI, zal het plan besproken worden in de RvT. Op basis van de afgesproken resultaten zal een uitvoeringsvoorstel gemaakt worden door de HR adviseurs.

Het SHRM beleid zal t.z.t. aangesloten worden op de nieuwe strategische visie, die momenteel in ontwikkeling is. Deze strategische visie is leidend voor dit SHRM beleid.

# Doelstelling SHRM IRIS

IRIS staat voor uitdagend, onderscheidend, goed en innovatief onderwijs, met kansen voor iedereen. Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal om dit doel te realiseren.

IRIS wil een goede werkgever zijn, die medewerkers waardeert ,werkplezier en uitdaging biedt, en hen ondersteunt, uitdaagt en faciliteert om met energie te samen te werken, en te blijven leren en ontwikkelen. IRIS vindt en bindt hierdoor bevlogen, betrokken en goed gekwalificeerde medewerkers.

Het SHRM beleid van IRIS is daarom gebaseerd op:

* profilering van onze onderscheidende kwaliteiten op gebied van onderwijs en goed werkgeverschap naar medewerkers en toekomstige medewerkers
* vinden en binden van goed gekwalificeerde medewerkers die het onderwijs van de toekomst vorm geven
* aandacht en waardering voor ieders talent en prestaties, met professionele vrijheid en uitdaging binnen heldere kaders
* uitdagen, ondersteunen en faciliteren van medewerkers bij de inzet en ontwikkeling van hun talenten en kwaliteiten
* inclusie en diversiteit om daarmee onze scholen een afspiegeling van de samenleving te laten zijn
* samenwerking, verbinding, leren met en van elkaar, de school als leergemeenschap ook voor en door medewerkers
* welbevinden, werkplezier en een gezond werkklimaat met een goede energiebalans
* maatwerk per individu, team, school aansluitend bij de ontwikkelfase en wensen van de medewerker/team (geen one size fits all)

# Dominante HR thema’s voor de komende jaren per school

Hieronder is een samenvatting opgenomen van de dominante HR thema’s per school, afkomstig uit de SHRM plannen per school. Dit overzicht geeft een mooi beeld en is belangrijke input voor focus en prioriteiten in het SHRM beleid voor de totale organisatie.

| School | Dominante HR-thema’s |
| --- | --- |
| **ECL** | **Leiderschap:** leiderschap passend binnen een veranderende organisatie met aandacht voor ontwikkeling van medewerkers. Coach voor het MT om persoonlijk leiderschap toe te snijden op veranderende organisatie  **Duidelijkheid:** heldere verantwoordelijkheden, bevoegdheden, afspraken, elkaar aanspreken. Taakomschrijvingen en verantwoordelijkheden worden helder geformuleerd en gecommuniceerd  **Aandacht**: eenduidig vormgegeven gesprekscyclus, lesbezoeken, analyse en oplossingen werkdruk, duurzame inzetbaarheid  **Kwaliteit**: Lerende cultuur, opleidingsplan OOP, meerjarig inductieprogramma startende docent |
| **Thamen** | **Leiderschap**: gedeeld leiderschap, medewerkers worden uitgedaagd hun ambitie waar te maken en hun talenten en kwaliteiten in te zetten en te ontwikkelen  **Aandacht**: aandacht voor welbevinden, reflectie op eigen handelen en ontwikkeling van medewerker staat in gesprekscyclus centraal  **Samenwerking:** op ambitie, onderwijsontwikkeling, informele ontmoeting  **Ontwikkeling medewerkers**: Kwaliteiten en ambities (h)erkennen en benutten, loopbaangesprekken voeren, leren met en van elkaar, kennis delen  **Professionele cultuur:** gezamenlijk waarden en normen via dialoog vaststellen, de professional die het weet mag het zeggen (gelijkwaardigheid), relatie/competenties/autonomie staan centraal.  Ruimte benutten om bekwame medewerkers die niet bevoegd zijn bij uitzondering te behouden |
| **HBM** | **Loopbaanperspectief**: inzichtelijk maken van promotie en -ontwikkelmogelijkheden , competentiegerichte voorgangsgesprekken op basis van AMO  **Doelgroepenbeleid**: positieve interventies zodat bevlogenheid, welbevinden en gezondheid worden bevorderd  **Werving en selectie**: aandacht voor teamopbouw waarbij diversiteit, brede inzetbaarheid, en inclusie centraal staat. Medewerkers worden gestimuleerd een 2e bevoegdheid te halen waardoor brede inzetbaarheid en continuïteit bevorderd worden.  **Opleiden en ontwikkelen**: aandacht voor ontwikkelpunten van medewerkers vanuit de gesprekscyclus, O&O dagen om met en van elkaar te leren, informatie en kennisdeling, coaching, ook kruisbestuiving tussen de verschillende scholen. |
| **KSH** | **Teamcompetenties en teamtalent staan centra**al: op basis van zicht op en inzet van ieders competenties en talent voert een ieder taken waar hij /zij goed in is, is het werkplezier maximaal en wordt optimaal teamresultaat behaald. Een heldere structuur met per individu afgestemde verwachtingen is hierbij het uitgangspunt.  **Leiderschap**: integraal leiderschap op basis van teamsturing. Heldere kaders met daar binnen vrijheid van handelen, continue dialoog over wensen en verwachtingen, coachen, faciliteren, bieden van een veilige leeromgeving en vieren van successen is de kern.  Gezamenlijk wordt de visie op onderwijs en de gedeelde waarden gecreëerd (sociaal constructivisme).  Aandacht voor ontwerpen van **nieuwe overlegvormen** om uitgangspunten als teamcompetenties centraal te stellen en leiderschap te stimuleren.  **Opleiden, ontwikkelen en onderzoek**: leiderschap nieuwe stijl vraagt om bewustwording, training, en scholing van leidinggevenden en medewerkers. Ook het proces van onderwijskundige vernieuwing vraagt scholing en coaching om in de gewenste situatie successen te kunnen boeken.  Onderzoek: medewerkers worden gestimuleerd om zich te bekwamen in het doen van (extern) onderzoek en vormgeven van onderwijsontwikkeling. Tevens ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en specialisatie. |
| **HVC** | **Professionaliteit**: professionals stellen dagelijks de vraag hoe het (nog) beter kan, binnen een klimaat waarbij zij zelf met de ander in gesprek gaan over eigen resultaten en professionaliteit Inzet van een feedbackcultuur door scholing en interactief en resultaatgericht werkoverleg dat meer energie geeft.  **Leren**: de docent is eigenaar van zijn eigen ontwikkeling, blijft leren binnen een cultuur waar fouten maken mag, en leren moet. Docenten maken in overleg met hun leidinggevende een persoonlijk opleidings-en ontwikkelplan, gekoppeld aan het realiseren van de schoolambities. Er wordt een bekwaamheidsdossier aangelegd voor iedere medewerker.  Op basis van strategische doelstellingen en het bekwaamheidsdossier, zal per medewerker een persoonlijk opleidingsplan worden opgesteld.  **Aandacht:** medewerker wordt gezien en gehoord, er is aandacht voor de unieke persoon, zijn welbevinden en werkprestaties. Aandacht geven is een speerpunt voor leidinggevenden en voor alle medewerkers naar elkaar toe in de hele organisatie, waardoor saamhorigheid bevorderd wordt. Op basis van het bekwaamheidsdossier zullen ontwikkelgesprekken met medewerkers worden gevoerd.  **Duidelijkheid:** helderheid over de koers van de school en verwachtingen van medewerkers. Medewerkers worden gecoacht en aangesproken op hun gedrag gericht op het bereiken van strategische doelen. De schoolleiding heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Een MD programma gebaseerd op coachen, strategisch personeelsbeleid, kwaliteitsmanagement en sturen op resultaten wordt overwogen. |
| **KMC** | **Cultuur**: inzet is een klantgerichte houding. Instrumenten: inzet van AMO model in gesprekscyclus en Werving en selectie.  Bij selectie wordt ingezet op het vinden van collega’s die passen binnen de missie en visie.  **Binden en Boeien**: door medewerkers inhoudelijk uit te dagen voor hun werk. Professionaliseringsplan, Vitaliteitsbeleid en Loopbaanmogelijkheden bieden worden ingezet als instrument. Medewerkers zijn eigenaar van hun eigen ontwikkeling, krijgen en nemen de ruimte om zelf de regie te voeren en hun leeromgeving te organiseren. Het vitaliteitsbeleid vanuit IRIS kan tevredenheid van medewerkers vergroten.  Voor zowel OP als OOP zijn loopbaanmogelijkheden, waarbij het beroepsbeeld van de leraar als inspiratiebron dient.  **Aandacht:** medewerkers voelen zich gehoord, gezien en gewaardeerd.  Instrumenten die hierbij ingezet worden zijn: gesprekkencyclus, lesbezoeken, herstructurering teamindeling. Tijdens de gesprekscyclus staat de ontwikkeling van de medewerker centraal. Teamleiders zijn voornemens regelmatig de lessen van docenten te bezoeken, hierbij gebruik makend van het lesobservatiemodel DOT.  De teams zijn aan de grote kant en er is behoefte om de effectiviteit van teams en zichtbaarheid/effectiviteit van teamleiders te vergroten. |

Vanuit deze dominante thema’s per school zijn gezamenlijk de richtinggevende pijlers vastgesteld voor het SHRM beleid voor de totale organisatie.

# Richtinggevende pijlers SHRM IRIS

Door de HR adviseurs van de scholen zijn, samen met de portefeuille houder HR uit het MTI, adviseur O&O en CvB, de 5 pijlers benoemd die richting geven aan het SHRM beleid voor IRIS de komende jaren. Deze pijlers worden hieronder beschreven. In het hoofdstuk hierop volgend worden de beoogde resultaten die deze gezamenlijke pijlers op gaan leveren, benoemd.

## IRIS als aantrekkelijke werkgever

Onze scholen bieden uitdagend, onderscheidend en toekomstbestendig onderwijs en IRIS onderscheidt zich hierdoor als aantrekkelijk werkgever. Zo is de HBM een huiswerkvrije school met een Sport en Ondernemers profiel, heeft HVC een uniek HVX leerconcept, en onderscheidt KSH zich met diverse initiatieven in onderwijsontwikkeling en het concept Persoonlijk!, waarbij veel aandacht is voor de talent ontwikkeling van de leerling. Het ECL onderscheidt zich op basis van een sterk cultuurprofiel met aandacht voor creativerende didactiek en een sterk bèta profiel. Thamen onderscheidt zich als beroeps- en vakgericht college, en KMC onderscheidt zich op basis van een sterk bèta profiel, met onder andere het Technasium en bèta design.

Deze onderscheidende zaken en onderwijsvernieuwing wordt actief gecommuniceerd. We merken dat deze profilering en onderwijsvernieuwing grote aantrekkingskracht heeft op docenten van buiten de IRIS organisatie en tevens een belangrijke factor is om docenten te binden aan onze organisatie.

Onderscheidend vermogen wordt met name gezocht in aandacht en waardering die wij aan onze medewerkers geven. Op verzoek van de GMR zal onderzocht worden of ook uitbreiding van een onderscheidend pakket van secundaire arbeidsvoorwaarden, waarde kan toevoegen.

Binnen IRIS is het altijd mogelijk te kiezen voor een functie, een team, en een school die past bij de ontwikkeling, loopbaanwensen en talenten van de medewerker. Zo zijn de loopbaanmogelijkheden voor medewerkers divers en veelzijdig. De vacatures worden intern gepubliceerd om medewerkers te attenderen op vrijgekomen functies binnen andere IRIS scholen. In april van ieder jaar wordt een special uitgebracht met alle vacatures van de IRIS scholen. De special bevat inspirerende verhalen waarin medewerkers aangeven hoe zij vormgeven aan de volgende stap in hun loopbaan. De mogelijkheid om te oriënteren op een volgende loopbaanstap in een andere school door tijdelijk op eigen verzoek gedetacheerd te worden naar een andere school, zal nader invulling worden gegeven*.*

Als in enig jaar sprake is van groei van leerlingenaantal in de ene school en in de andere school sprake is van een daling van leerlingen, wordt er door middel van matchingsoverleg tussen de scholen bereikt dat medewerkers voor de organisatie behouden blijven.

IRIS wil ook een aantrekkelijke (potentiele) werkgever zijn voor stagiaires, LIO’s , zij-instromers, hybride docenten en herintreders en werkt daartoe samen in regionaal verband met diverse opleidingsscholen, zoals ROSA en AONHW. Docenten in opleiding en startende docenten worden binnen de scholen goed begeleid en nadrukkelijk, bij goed functioneren, uitgenodigd te blijven werken binnen de organisatie na afronding van hun opleiding.

IRIS wil ook goede ondersteuning bieden aan medewerkers en leidinggevenden op gebied van gezondheid, preventief waar mogelijk en curatief als dat nodig is. Wij werken daartoe vanaf 1 april samen met een nieuwe bedrijfsarts. De eerste ervaringen zijn positief.

Wij zullen in de nabije toekomst onderzoek doen en afspraken maken met kinderopvangorganisaties over het aanbieden van flexibele vormen van kinderopvang om zo aantrekkelijk te zijn als werkgever en flexibel onderwijs te kunnen bieden.

## Lerarentekort en strategische personeelsplanning

Het lerarentekort vormt een belangrijk risico voor de toekomstige continuïteit en kwaliteit van onderwijs binnen onze organisatie. Het thema sluit nauw aan op bovenstaande thema’s. Het afgelopen jaar is met succes gewerkt aan het aantrekken en behouden van nieuwe docenten en docenten in opleiding. Komende jaren zullen de hierboven genoemde acties op andere thema’s, die tot dit succes hebben geleid, blijvend worden ingezet en worden uitgebreid.

Door een aantal scholen is reeds in hun SHRM plan aandacht besteed aan een strategische personeelsplanning voor de toekomst, waardoor helder wordt wat de omvang van het lerarentekort is. Hieruit komt een divers beeld naar voren ten aanzien van verwachte leerlingenaantallen: een aantal scholen verwacht lichte groei, een aantal scholen verwacht lichte krimp. De scholen hebben ook de leeftijdsopbouw in kaart gebracht: ook dit biedt een divers beeld, er zijn teams met relatief veel jonge en teams met wat meer oudere docenten. Door dit diverse beeld is IRIS in staat om als scholen onderling de verwachte groei en krimp op te vangen. In de meeste scholen vormt vergrijzing geen groot risico de komende jaren, gezien de evenwichtige leeftijdsopbouw. Een risico is wel om in de toekomst te voorzien in vervulling van vacatures voor zogenaamde tekortvakken.

Er zal vanuit kwaliteitsoogpunt actief gestuurd blijven worden op het bevoegd aannemen van docenten, dan wel borgen dat docenten binnen 2 jaar hun bevoegdheid halen.

Er zal kritisch gekeken worden naar invoering van een eventueel generatie pact voor IRIS.Kern van zo’n regeling is oudere medewerkers minder gaan werken c.q. eerder met pensioen gaan en vervangen worden door jonge(re) medewerkers. De arbeidsmarkt moet dan wel zodanig zijn dat in de vervanging kan worden voorzien, zonder dat het lerarentekort verder oploopt.

Onze opleidingsscholen kunnen een belangrijke rol vervullen in het (breed, voor meerdere vakken) opleiden en bij- en -omscholen van medewerkers.

Er is tezamen met andere besturen van VO scholen met succes een RAP (regionaal arbeidstekort personeel) aanvraag gedaan met plan van aanpak en financiële middelen om het lerarentekort in de regio en bij IRIS het hoofd te kunnen bieden. Deze aanvraag is inmiddels gehonoreerd.

Uit de RAP aanvraag: “Het tekort ontstaat onder andere door de uitstroom van (oudere) leraren en een beperkte instroom in de sector. In de regio Noord-Holland zal het tekort de komende jaren naar verwachting toenemen, tot 272 fte in 2024”.

Om aan de vervangingsvraag te kunnen voldoen, is instroom van leraren nodig: instroom vanuit een lerarenopleiding, of vanuit de zogenaamde stille reserve. De stille reserve betreft personen met een onderwijsbevoegdheid die niet (meer) in het onderwijs werkzaam zijn.

Het eerste speerpunt vanuit de RAP om antwoord te bieden op het lerarentekort is werving en selectie van (nieuwe) doelgroepen zoals zij-instromers, verkorte deeltijders, herintreders, hybride docenten, afgestudeerden pedagogiek/onderwijskunde. Aandacht wordt besteed aan voorlichtingsavonden, banenmarkten, snuffelstages op school, cursus “Zin in Lesgeven”, opfriscursus, informatief gesprek met lerarenopleiding (duur, kosten, tijdsinvestering), het verkennen van mogelijkheden m.b.t. studieverlof, meebetalen studiekosten, sollicitatievrijstelling, maatwerk op het gebied stagemogelijkheden, ondersteuning, afnemen van assessments.

Het tweede speerpunt is gericht een aantrekkelijk lerarenberoep. Binnen dit speerpunt wordt aandacht besteed aan inductie/begeleiding van starters. Aandacht is er ook voor doorlopende leerlijnen binnen het beroepsbeeld van de leraar. Daarnaast is er aandacht voor goede condities voor starters, de (door) ontwikkeling van driejarige inductie-arrangementen voor starters en implementatie daarvan. Er is aandacht voor de professionalisering van opleiders en coaches in de vorm van trainingen, workshops en masterclasses. Speciale aandacht zal uitgaan naar de begeleiding & professionalisering gericht op de doelgroepen genoemd bij speerpunt 1.

Het derde speerpunt is ondersteunend aan de eerste twee speerpunten. Het gaat hier om activiteiten die het SHRM-beleid ondersteunen en versterken, met name professionaliseringsactiviteiten gericht op ontwikkeling van Leiderschap, Coaching, Teamwork en Loopbaanbegeleiding. Binnen een drietal netwerken zal kennis en ervaring uitgewisseld worden: Netwerk voor zij-instromers, Netwerk voor boven schoolse coaches, Netwerk voor HR.”

## Professionele cultuur

Binnen onze scholen stimuleren wij dat leerlingen het beste uit zichzelf halen en parallel daaraan: dat wij het beste uit onszelf halen. Wij streven naar betrokkenheid bij en vertrouwen in elkaar, we zijn in dialoog en nieuwsgierig naar wat we elkaar te bieden hebben en hebben een lerende en onderzoekende houding. We leren van en met elkaar en zijn gericht op continue leren en ontwikkelen. We houden elkaar scherp en versterken elkaar, en maken gebruik van elkaars talent en kwaliteiten. We hebben zorg voor elkaar en aandacht voor ieders veiligheid en welbevinden.

We nemen verantwoordelijkheid voor afgesproken resultaten en leggen daarover verantwoording af en zijn helder over wederzijdse verwachtingen.

In de toekomst willen we ons richten op het verder ontwikkelen van een feedback en aanspreekcultuur, en een leiderschapsstijl waarbij het accent ligt op het ondersteunen, faciliteren en coachen van de professionele medewerker, die zelf zoveel mogelijk eigenaar is. Ook zal aandacht worden besteed aan verantwoordelijkheden, verwachtingen, spelregels en resultaten.

## Leiderschap, professionalisering en ontwikkeling

Medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal: zij zorgen ervoor dat het onderwijs binnen de diverse scholen innovatief, aansprekend en toekomstbestendig is. Er is continue aandacht voor verdere professionalisering gebaseerd op leren in de context, en er is een breed scala aan opleidings- en ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers, waaronder coaching, intervisie en supervisie.

Hierdoor werken medewerkers met plezier samen aan onderwijs en wordt hun vitaliteit en duurzame inzetbaarheid bevorderd.

Medewerkers worden uitgedaagd hun talenten en kwaliteiten in te zetten en te ontwikkelen, in basis een proces van doorlopend leren, leren met en van elkaar, waarbij het kader gevormd wordt door het beroepsbeeld van de leraar. Dit beroepsbeeld kent 4 ontwikkelrichtingen, waaraan loopbaanpaden verbonden zullen worden.

Leermogelijkheden en opbrengsten zichtbaar gemaakt voor alle IRIS collega’s. Recent is reeds een kennisdatabank (Leren en Werken op afstand) opgezet door ICT-coördinatoren van de verschillende scholen. Hier kunnen docenten met vragen en ideeën terecht op gebied van digitaal onderwijs en wordt ervaring en informatie gedeeld. Deze zal in de toekomst verder worden uitgebouwd.

Het leiderschap is coachend en gebaseerd op autonomie ondersteunend leiderschap. Er wordt leidinggegeven vanuit talenten en competenties, vertrouwen en verbinding met elkaar, op basis van een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Iedereen neemt verantwoordelijkheid en regie over zijn/haar eigen ontwikkeling, samenwerking en verbinding wordt gestimuleerd en gefaciliteerd, we leren met en van elkaar en delen actief kennis. Het nieuwe cao-akkoord biedt inspiratie en aanknopingspunten om professionalisering van leidinggevenden in verschillende ontwikkelingsfasen invulling te geven.

Het professioneel statuut is richtinggevend voor het verder invulling geven aan leiderschap, professionele ruimte en ontwikkeling.

## Vitaliteit van medewerkers

Het vitaliteitsbeleid is in 2019 door HR-adviseurs en adviseurs Opleiden en Ontwikkelen samen met MTI en GMR uitgewerkt. Dit biedt medewerkers inspiratie en mogelijkheden om vitaal te blijven. Vitale medewerkers gaan met plezier naar hun werk, ervaren hun werk als zingevend, zijn sterk gericht op samenwerking, maken gebruik van elkaars talenten en kwaliteiten, en hebben een goede energiebalans.

IRIS heeft aandacht voor werkdruk en neemt maatregelen om werkdruk te verlagen en daarmee vitaliteit van medewerkers te bevorderen. Afspraken over wat een medewerker nodig heeft om met energie te blijven werken worden gemaakt in het jaarlijkse ontwikkelgesprek dat leidinggevende en medewerker samen hebben.

Het ontwikkelgesprek zal in de toekomst vormgegeven worden op basis van 360 graden feedback. In een aantal scholen zijn al goede ervaringen opgedaan bij het kijken in elkaars klas, als onderdeel van de 360 graden feedback. Deze ervaringen zullen worden gedeeld.

Binnen onze scholen is een actief beleid gericht op talentontwikkeling van medewerkers en wordt mobiliteit binnen en buiten scholen gestimuleerd met als doel om energiek en met plezier te blijven werken. Medewerkers worden actief geïnformeerd over ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden en vacante functies in de organisatie. In het jaarlijkse ontwikkelgesprek worden afspraken gemaakt tussen leidinggevende en medewerker over de ontwikkeldoelen van de medewerker. In 2020 zal het gehele palet aan vitaliteitsinitiatieven verder worden aangevuld en onder de aandacht van medewerkers worden gebracht, waardoor zij mede-eigenaar kunnen worden van vitaliteit en optimaal gebruik kunnen maken van alle mogelijkheden.

# Resultaten SHRM IRIS

Hieronder worden de 5 richtinggevende pijlers vertaald naar resultaten en eigenaren. Deze resultaten zullen vervolgens uitgewerkt worden in activiteiten en prioriteiten.

| Onderwerp | Resultaat | Eigenaar |
| --- | --- | --- |
| IRIS als aantrekkelijk werkgever | Het belang dat IRIS hecht aan het stimuleren en faciliteren van talentontwikkeling van medewerkers wordt aantoonbaar gerealiseerd en het resultaat wordt actief gecommuniceerd.  Medewerkers en overige stakeholders zijn bekend met het onderscheidend en vernieuwend onderwijs dat geboden wordt en waarderen dit.  Medewerkers voelen zich verbonden met de scholen en werken hier aantoonbaar graag, te meten in het MTO.  Feedback van (potentiele)medewerkers, en leerlingen over wat zij belangrijk vinden en waarderen en wat niet, wordt actief gevraagd en ingezet om onderwijs en HR-beleid verder te ontwikkelen.  Onderzoek naar en afspraken over wensen en eisen tav flexibele kinderopvang levert flexibiliteit voor medewerkers en onderwijs op. | Rectoren/HR ism Communicatie |
| Strategische personeelsplanning | Per school is de gewenste kwaliteit en kwantiteit van docententeams van de toekomst in kaart gebracht (welke kwaliteiten/talenten/competenties zijn nodig voor toekomstig onderwijs).  Een plan per school en overkoepeld voor IRIS is opgesteld om de gewenste situatie te bereiken. Elementen van dit plan zijn: binden van medewerkers, ontwikkeling in lijn met toekomstig gewenst onderwijs, zelf opleiden, aantrekken van nieuwe doelgroepen, en aanhouden van een zo klein mogelijke flexibele schil. | Teams/ Leidinggevenden/HR |
| Lerarentekort | RAP subsidie is ingezet om talentvolle en bekwame docenten te behouden, werving en selectie van nieuwe doelgroepen te realiseren, invulling te geven aan een aantrekkelijk lerarenberoep, en uitvoering te geven aan het afgesproken SHRM beleid | MTI ism O&O, HR |
| Professionele cultuur | In deze cultuur staat verbinding, samenwerking, vertrouwen, professionele ruimte, regie over eigen ontwikkeling, reflectie, leren met en van elkaar, feedback en heldere verdeling van taken en bevoegdheden centraal.  De gewenste cultuur wordt in dialoog met medewerkers en leidinggevenden geconcretiseerd, op basis van gezamenlijke waarden en gewenst gedrag. | Medewerkers/  Leidinggevenden/HR/O&O |
| Leiderschap, professionalisering en ontwikkeling | Een gedragen leiderschapsprofiel, op basis van de gewenste professionele cultuur is ontwikkeld, waarbij het professioneel statuut en de cao-input is gebruikt.  Een gezamenlijk MD- traject om de gewenste leiderschapsstijl te bereiken is gerealiseerd en effecten zijn gemeten.  Iedere medewerker heeft jaarlijks een ontwikkelgesprek op basis van 360 graden feedback over zijn/haar kwaliteiten, ambities, ontwikkeling, vitaliteit en gezondheid en gemaakte afspraken worden gerealiseerd.  Ontwikkelwensen, loopbaanwensen en mogelijkheden zijn bekend en worden benut. | MTI ism O&O en HR  Medewerkers en leidinggevenden ism HR |
| Vitaliteit van medewerkers | Medewerkers kennen alle afgesproken activiteiten van het vitaliteitsbeleid, maken daarvan aantoonbaar gebruik, en zijn actief in het verder invulling geven aan nieuwe, door hen gewenste, activiteiten.  Het Persoonlijk uren budget wordt door medewerkers actief ingezet om zo gezond en vitaal te blijven werken.  Gezondheidsbeleid is ontwikkeld met gebruikmaking van deskundigheid van de Arbodienst: accent op preventie en gezondheid in brede zin.  De gezamenlijke activiteiten leveren energie, werkplezier en duurzame inzetbaarheid op, te meten in het MTO. | Medewerkers en leidinggevenden ism HR  HR ism Arbodienst voorstel |
| Nieuwe strategische visie | Het SHRM beleid is aangesloten op de nieuwe strategische visie. | MTI ism HR/O&O |

# Vervolg

Dit SHRM plan is een werkdocument, dat door bespreking in de scholen, MTI, GMR en RvT verder is/wordt aangevuld en verrijkt. Het plan zal daarna aangesloten worden op de nieuwe strategische visie.

Vervolgens zullen de HR adviseurs, in nauw overleg met het MTI, en ( G)MReen actieplan opstellen, waarin concrete activiteiten met prioriteiten, tijdspad, resultaten, eigenaren en benodigde middelen (tijd, menskracht, geld) worden opgenomen. Zo is helder waar we voor gaan en waar we voor staan in het SHRM beleid vanuit een gezamenlijke focus. Prioriteiten, voortgang en tussentijdse resultaten en successen zullen gedeeld worden in de organisatie. De GMR heeft aangegeven hoge prioriteit wenselijk te vinden om te werken aan een verlaging van de werkdruk en de inzet en ontwikkeling van docenten waardoor zij in hun kracht staan.

Er zullen actief HRM kengetallen worden verzameld om zo te kunnen meten of de af te spreken acties het gewenste resultaat hebben. Onder meer zullen kengetallen op gebied van interne mobiliteit, redenen van uitdiensttreding verzameld gaan worden en zal het medewerkers tevredenheidonderzoek als meetinstrument worden ingezet om de effecten van het SHRM beleid te meten.

Omdat het proces van totstandkoming van een SHRM plan voor de scholen en voor IRIS een lopend proces is waarin reeds veel bereikt is, zal in het actieplan ook nadrukkelijk aandacht worden besteed aan (het succes van) reeds gerealiseerde acties en de communicatie hiervan.

**TIJDSPAD**

| **Aktie** | **Datum** |
| --- | --- |
| Bespreken en verrijken 1e concept in SHRM groep met HR adviseurs en CvB  en rectoren | **16-4-20** |
| Aanpassingen verwerken vanuit SHRM groep en rectoren | **11-5-20** |
| Check door leden SHRM groep aangepaste voorstel | **12-5-20** |
|  |  |
| Vanuit scholen gedragen voorstel naar MTI | **21-5-20** |
| (voorgenomen) Besluit MTI op | **28-5-20** |
| Aanpassingen en verrijkingen MTI verwerken en aanbieden aan GMR | **7-6-20** |
| Bespreken van door scholen en MTI gedragen voorstel in GMR | **18-6-20** |
| Aanvullen van plan met voorstellen uit GMR | **20-6-20** |
| Bespreking van plan in RvT | **1-7-20** |
| Start met uitvoeringsplan: prioriteiten, taakverdeling, resultaten | **1-9- 20** |