

Indicatoren Integraal Personeelsbeleid (IPB)

Uitspraken over de implementatie van Integraal Personeelsbeleid blijken vaak lastig te onderbouwen. Waar denken we eigenlijk aan als we het hebben over 'goed Integraal Personeelsbeleid'? Welke pikepalen moeten er geslagen zijn om te spreken van succesvol IPB? Om bestuur en management van scholen hier inzicht in te geven is vanuit de werkgevers-, werknemers- en schoolleidersorganisaties in samenwerking met SBO IPB, het initiatief genomen om indicatoren voor 'goed IPB' op te stellen.

De IPB indicatoren zijn niet bedoeld als afvinklijstje of als richtlijn, maar zijn bedoeld als kijkwijzer om scholen stof tot nadenken te geven. Ze kunnen als zelfevaluatie worden gebruikt en geven aan welke items bevorderlijk zijn voor een succesvolle invoering van IPB binnen de school. Ook helpen ze in kaart te brengen waar het juist wel en niet goed loopt met de invoering van IPB.

De indicatoren voor 'goed IPB' zijn opgesteld aan de hand van drie aandachtsgebieden: strategisch beleid, personeelsbeleid en IPB als cyclisch proces¹. Ieder aandachtsgebied is vervolgens verder uitgewerkt in een aantal indicatoren. Vervolgens zijn, aangezien IPB een proces is dat alleen tot stand kan komen met inbreng vanuit zowel de werkgever als de werknemer, de indicatoren nader beschreven vanuit zowel werkgeversrol als werknemersrol. In deze rolbeschrijving is aangegeven welke acties de werkgever en werknemer kan ondernemen, waarbij is getracht om concreet waarneembaar en merkbaar gedrag te beschrijven. Tot slot is het communicatie aspect aangegeven. Communicatie speelt immers een cruciale rol bij het wel of niet tot stand komen van IPB.

Wat betekent dit voor u als school?

Het huidige document is een instrument dat net als IPB in ontwikkeling blijft en nooit af is. Om u en ook andere scholen te helpen bij de verdere invoering van IPB is het van belang met deze indicatoren een instrument te hebben waaraan het bestuur en management van scholen echt iets hebben. Graag horen we daarom van u als school uw reactie op deze geformuleerde indicatoren. Kunt u er echt iets mee? En doet u er iets mee? Of mist u wellicht onderdelen? Is het instrument praktisch bruikbaar in de praktijk? Deze reacties zullen gebruikt worden om het instrument te evalueren en praktischer te maken. Graag vernemen we uw reactie via sbo@ipb-onderwijs.nl.

Veel succes gewenst bij de verdere invoering van Integraal Personeelsbeleid!

¹ Voor een nadere toelichting van een aantal gebruikte begrippen verwijzen we naar de begrippenlijst in de bijlage.

Aandachtsgebied 1		Strategisch beleid
Indicator 1	missie visie	De school ² heeft een missie en visie geformuleerd en deze vastgelegd in een schoolplan (1x per 4 jaar) en de doelen vertaald in de schoolgids (1x per jaar).
Indicator 2	strategisch beleid	De school heeft een strategisch plan vastgesteld en stelt dat minimaal één keer per jaar bij. Uitgangspunt daarbij is de gewenste onderwijskundige richting (verticale afstemming) ³ .
Indicator 3	doelen	De school heeft de missie en de visie vertaald naar strategische, organisatorische en onderwijskundige doelen die bereikbaar zijn binnen een aangegeven termijn (verticale afstemming).
Indicator 4	competenties	De school heeft haar doelen vertaald naar de benodigde competenties/bekwaamheidseisen van de medewerkers en de inrichting van haar personeelsbeleid (verticale afstemming).
Indicator 5	inzet	De kennis en bekwaamheden van de medewerkers en inzet van middelen en de organisatie van de school staan in dienst van de te bereiken strategische, organisatorische en onderwijskundige doelen.
		Communicatie
Rol werkgever	De werkgever draagt zorg voor het vaststellen van de visie en missie en de vertaling daarvan naar heldere en haalbare organisatorische doelen. Indicator 1 en 3	Visie en missie zijn gecommuniceerd met alle betrokken geledingen.
	De werkgever heeft zicht op de huidige cultuur binnen de school en draagt zorg dat het strategisch beleidsplan richting geeft aan de gewenste cultuur van de school. Indicator 1	De werkgever handelt in het licht van de gewenste schoolcultuur.
	De werkgever draagt zorg voor organisatorisch, financieel, personeels- en onderwijskundig (kwaliteits-)beleid. De school zorgt voor een relatie daarvan met het schoolplan en de schoolgids. Indicator 2	Het geformuleerde beleid wordt vooraf geaccordeerd door de (g)mr. De werkgever zorgt voor draagvlak en bespreekt de plannen met alle relevante betrokkenen.
	De werkgever draagt zorg voor het vastleggen van de verschillende verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functieomschrijvingen in een managementstatuut en een bestuursformatieplan. De werkgever heeft helder omschreven wat de diverse rollen en verantwoordelijkheden van werkgever, de werknemer en de (G)MR zijn. Indicator 4 en 5	Werknemers en (G)MR zijn op de hoogte gesteld van de eigen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en functieomschrijvingen.
	De werkgever draagt zorg voor het vaststellen welke taken en werkzaamheden passen binnen de schoolorganisatie en in	De werkgever geeft aan op welke wijze hij de school organiseert met bijpassend functiebouwwerk en

² Er wordt gesproken over 'de school'. Hier kan ook worden gelezen: organisatie, vereniging of stichting afhankelijk van het niveau waarop het beleid wordt opgesteld.

³ In dit plan wordt een horizontale afstemming gelegd tussen de te bereiken doelen en het financieel beleid, het formatie- en personeelsbeleid op basis van meetbare gegevens.

	welke functies deze taken en werkzaamheden vervuld worden. De school is zodanig georganiseerd dat het functiebouwwerk van de school bijdraagt aan het realiseren van de organisatorische en strategische doelen in het schoolplan. Indicator 4 en 5	creëert hiervoor draagvlak
	De werkgever hanteert een meerjaren personeelsplanning, heeft een plan van aanpak gericht op de personeelsvoorziening op de lange termijn en heeft hierbij de relatie gelegd met de doelen uit het schoolplan, de benodigde competenties en het huidige personeelsbestand. Indicator 2 en 4	Het geformuleerde beleid is vooraf geaccordeerd door de (G)MR. De werkgever zorgt voor draagvlak en bespreekt plannen met alle relevante betrokkenen.
Rol werknemer	De werknemer kent de missie en de visie uit het schoolplan en is op de hoogte van de daarmee samenhangende doelen. Indicator 1, 2 en 3	De werknemer handelt in het licht van de visie van de organisatie.
	De werknemer weet welke competenties/bekwaamheidseisen van hem verwacht worden en heeft deze vertaald in persoonlijke ontwikkelingsdoelen. De medewerker levert op deze manier een constructieve bijdrage aan de gestelde doelen zoals geformuleerd in het schoolplan. Indicator 4 en 5	De werknemer geeft duidelijk aan welke bijdrage hij kan en wil realiseren en geeft aan in welk tijdsbestek. De werknemer communiceert helder en opbouwend waarbij een samenwerkende, constructieve, en positieve grondhouding de basis is.
Rol (g)mr	De (g)mr is voorafgaand aan invoering van het strategisch beleid betrokken bij de besluitvorming en heeft het beleid geaccordeerd.	De (g)mr en de werkgever voeren een op overeenstemming gericht overleg met elkaar over het gevoerde beleid.

Aandachtsgebied 2		Personeelsbeleid
Indicator 1	Relatie schoolplan	Het geformuleerde en gevoerde integrale personeelsbeleid heeft een herkenbare relatie met het schoolplan en is afgestemd op het strategisch beleid, de onderwijskundige en maatschappelijke ontwikkelingen en het financiële beleid.
Indicator 2	Samenhang	Op de school worden in samenhang met het personeelsbeleid, afgeleid uit het strategisch beleidsplan, de personeelsinstrumenten systematisch en professioneel ingezet. Dit gebeurt geheel volgens wet- en regelgeving en afspraken in de CAO.
Indicator 3	Welzijn	Het integrale personeelsbeleid en de gehanteerde personeelsinstrumenten dragen structureel bij aan het welzijn van werknemers, schoolleiding en leerlingen.
Indicator 4	Professionele ontwikkeling	Er wordt gewerkt aan professionele ontwikkeling van de school, met behulp van ondermeer een meerjaren formatiebeleid, competentie management, werving- en selectiebeleid, mobiliteitsbeleid, persoonlijke ontwikkelingsplannen en functioneringsgesprekken, gericht op een cultuur van blijvend (willen) leren.
Indicator 5	Afstemming	Het taakbeleid, arbobeleid, mobiliteitsbeleid, werving- en selectiebeleid en de gesprekscyclus en daaraan gekoppeld het professionaliseringsbeleid waaronder het scholingsbeleid worden op een juiste wijze ingezet, afgestemd op het geformuleerde competentieprofiel en de bekwaamheidseisen (horizontale integratie).
		Communicatie
Rol werkgever	De werkgever heeft zicht op de benodigde budgetten en faciliteiten voor IPB in tijd en geld en de consequenties voor het overige beleid. Indicator 1	De werkgever informeert de werknemers over de ter beschikking staande middelen (tijd en geld).
	De werkgever geeft aan met welk doel, welke middelen en op welke wijze de personeelsinstrumenten gehanteerd worden met de gewenste resultaten. Indicator 2 en 3	Voor betrokkenen is helder met welk doel en met welke middelen de personeelsinstrumenten worden ingezet.
	De werkgever zorgt door de inzet van de juiste personeelsinstrumenten voor het welzijn van de werknemers, hij zorgt ondermeer voor arbobeleid, taakbeleid, loopbaanbeleid, en een begeleiding van startende werknemers. Indicator 3	De personeelsinstrumenten hebben de voorgeschreven procedure van (G)MR doorlopen en zijn daarna besproken met alle betrokkenen.
	De werkgever draagt zorg voor een actief arbobeleid, met een goed verzuimbeleid, een actief beleid gericht op het welzijn van de medewerkers en leerlingen en werkt preventief aan het voorkomen van ongevallen, ziekte, agressie, geweld en seksuele intimidatie. O.a. door	De werkgever communiceert hierover met betrokkenen.

	leeftijdsbewust personeelsbeleid en doelgroepenbeleid Indicator 3	
	De werkgever bespreekt bekwaamheidseisen/competentieprofielen met alle werknemers. Indicator 4	De werkgever bespreekt deze minimaal 1 x per jaar met alle werknemers.
	De werkgever draagt zorg voor een op ontwikkeling gericht bekwaamheidsdossier voor iedere werknemer waarvoor bekwaamheidseisen gelden. Indicator 4	De werkgever bespreekt deze minimaal 1 x per jaar met alle werknemers.
	De werkgever ontwikkelt professionaliseringsbeleid met daarin een onderscheid in het budget in een collectief deel en een persoonsgebonden deel. Dit professionaliseringsbeleid omvat de ontwikkelingsdoelen van de organisatie en de ontwikkelingsdoelen van de werknemers. Indicator 2, 3, 4 en 5	De werkgever informeert alle werknemers over de doelen van het professionaliseringsbeleid, de onderscheiden budgetten en beschikbare faciliteiten in tijd en geld.
	De werkgever zorgt voor een op ontwikkeling gerichte gesprekscyclus waarbij gebruik wordt gemaakt van een persoonlijk ontwikkelingsplan met faciliteiten in tijd en geld. De cyclus is afgestemd op de door de school geformuleerde competentieprofielen /bekwaamheidseisen (wet BIO). Indicator 2, 3, 4 en 5	De werkgever stelt de werknemer op de hoogte van de inhoud van de diverse gesprekken (functionerings-, beoordelings- en POP- gesprekken). De werkgever bespreekt dit min. 1 x per jaar met de werknemers.
Rol werknemer	De werknemer voert regels en afspraken uit, werkt actief mee aan goede arbeidsomstandigheden. Indicator 2 en 3	De werknemer geeft aan welke bijdrage hij kan en wil realiseren en wat hij nodig heeft om verzuim te voorkomen en welke zaken het welbevinden bevorderen.
	De werknemer neemt kennis van de diverse personeelsinstrumenten, maakt gebruik van de mogelijkheden van het POP en werkt constructief mee aan functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken. Indicator 3 en 4	De werknemer heeft kennis van zijn arbeidsvoorwaarden.
	De werknemer kent zijn competentieprofiel/bekwaamheidseisen, kan een analyse maken van zijn functioneren in relatie tot dit competentieprofiel/bekwaamheidseisen en kan dit vertalen naar zijn POP. De werknemer is actief in het behalen van zijn persoonlijke ontwikkelingsdoelen zoals geformuleerd in zijn POP. Hierdoor werkt hij aan het bekwaam zijn en bekwaam blijven. Indicator 4	De werknemer geeft en ontvangt feedback en geeft duidelijk aan op welke wijze hij zal gaan beantwoorden aan het competentieprofiel en de bekwaamheidseisen en wat hij daarvoor nodig heeft.
	De werknemer geeft mede vorm aan een adequate voering van de gesprekscyclus, in relatie tot het geformuleerde competentieprofiel en de bekwaamheidseisen van de wet BIO. Indicator 4 en 5	De werknemer neemt constructief deel aan de gesprekscyclus.
Rol (g)mr	De (g)mr is voorafgaand aan invoering van de diverse personele instrumenten betrokken bij de besluitvorming en heeft het beleid geaccordeerd.	De (g)mr en de werkgever voeren een op overeenstemming gericht overleg met elkaar over het gevoerde beleid.

Aandachtsgebied 3		IPB als cyclisch proces: Ontwikkeling, implementatie en evaluatie personeelsbeleid gebaseerd op de PDCA-cyclus⁴
Indicator 1	Implementatie	Bij de implementatie van IPB wordt rekening gehouden met de volgende factoren: <ol style="list-style-type: none"> 1. het IPB beleid sluit aan bij de huidige cultuur van de school en bevordert de gewenste schoolcultuur; 2. er vindt adequate training, begeleiding of scholing voor management en werknemers plaats; 3. er vindt een regelmatige en systematische evaluatie van alle in het kader van IPB ondernomen activiteiten plaats met betrokkenen; 4. op basis van deze evaluaties en de bevindingen van de onderwijsinspectie wordt het gevoerde IPB beleid bijgesteld.
Indicator 2	Tijdpad	Bij de ontwikkeling, implementatie en evaluatie van IPB is een tijdpad opgesteld.
Indicator 3	Evaluatie en verslaglegging	Er vindt frequent evaluatie plaats van het gevoerde IPB beleid en de resultaten worden vastgelegd in een sociaal jaarverslag. Waar nodig wordt het gevoerde personeelsbeleid bijgesteld op grond van de resultaten.
Indicator 4	Borging	De school draagt zorg voor borging van het IPB beleid binnen de school. Binnen de school wordt IPB als proces gezien.
		Communicatie
Rol werkgever	De werkgever draagt zorg voor het ontwikkelen van IPB beleid. Indicator 1, 2 en 3	De werkgever voert overleg met (G)MR en werknemers bij het vormgeven van het gewenste beleid.
	De werkgever draagt zorg voor de implementatie van de diverse ontwikkelde personeelsinstrumenten. Indicator 1 en 2	De werkgever communiceert over de implementatie van personeelsinstrumenten met betrokkenen en evalueert dit met de (G)MR.
	De werkgever zorgt voor een plan van aanpak met een tijdpad voor het te ontwikkelen personeelsbeleid, de implementatie en de evaluatie daarvan Indicator 2, 3 en 4	In het tijdpad is opgenomen op welke wijze de werkgever zorgt voor draagvlak bij alle betrokkenen.
	De werkgever draagt zorg en draagt zorg voor continue evaluatie en bijstelling van het beleid op basis van input vanuit de werknemers. Indicator 3 en 4	De werkgever voert overleg met (G)MR/werknemers over hun ervaringen met het gevoerde beleid.
Rol werknemer	De werknemer is professioneel in het werken met de personele instrumenten en heeft waar nodig	De werknemer is op de hoogte van de inzet van de diverse personele instrumenten en geeft commitment aan de inzet van de

⁴ Plan-Do-Check-Act cyclus

	adequate scholing/training gevolgd. Indicator 1	diverse personele instrumenten. De werknemer geeft exact aan wat hij van de werkgever verwacht bij het te voeren beleid en welke factoren van invloed zijn op het realiseren van de gewenste doelen.
	De werknemer (en GMR) deelt zijn ervaring over het gevoerde personeelsbeleid met de werkgever zodat deze kan bijstellen. Indicator 3	De werknemer koppelt zijn ervaring terug.
Rol van de (g)mr	De (g)mr is betrokken bij de evaluatie van het gevoerde personeelsbeleid en overlegt met de werkgever zodat deze het gevoerde beleid kan bijstellen. Indicator 3	De (g)mr raadpleegt waar nodig de achterban. De (g)mr geeft de werkgever de gegevens uit de evaluaties van het gevoerde beleid.

Bijlage: Begrippenlijst

Een aantal begrippen is hieronder nader toegelicht.

Begrippen	Toelichting
School	Er wordt gesproken over 'de school'. Hier kan ook worden gelezen: organisatie, vereniging of stichting, afhankelijk van het niveau waarop het beleid wordt opgesteld.
Schoolleiding	De directeur in de zin van de Wet op het primair onderwijs en de Wet op de expertisecentra en de rector, de directeur of de leden van de centrale directie in de zin van de Wet op het voortgezet onderwijs en de Wet educatie en beroepsonderwijs, alsmede de conrectoren of de adjunct-directeuren en andere (bovenschoolse) leidinggevende functionarissen die in dienstverband, dan wel anderszins door het bevoegd gezag gemandateerd, werkzaam zijn aan de school of bij het bestuur.
Bevoegd gezag	Het bestuur van de stichting of de vereniging.
Werkgever	Een bevoegd gezag van één of meer instellingen.
Werknemer	Het personeelslid dat een dienstverband heeft bij de werkgever.
Missie	De missie geeft aan waarom de medewerkers van de instelling het belangrijk vinden dat de instelling bestaat. Wat willen zij voor elkaar en de omgeving betekenen?
Visie	Een kernachtige en levendige beschrijving van een gewenste toekomst van de organisatie of de groep.
Strategisch beleid	Het expliciet vaststellen van de doeleinden van een organisatie, het aangeven van de wegen waarlangs en de voornaamste middelen waarmee de organisatie zal trachten haar doeleinden te verwezenlijken. Het betreft een expliciet proces, waardoor het beleid communiceerbaar is en continue verbeteringen mogelijk zijn.
Strategische doelstellingen	De strategische doelstellingen zijn afgeleid van de visie en de missie. Het zijn concrete doelstellingen voor het behalen van het gewenste eindstadium.
Integraal personeelsbeleid (IPB)	Integraal personeelsbeleid betekent het regelmatig en systematisch afstemmen van de inzet, kennis en bekwaamheden van de medewerkers en de inhoudelijke en organisatorische doelen van de school. Deze afstemming is ingebed in de strategische positie en gerelateerd aan de onderwijscontext van de school. Hierbij wordt professioneel gebruikgemaakt van een samenhangend geheel van instrumenten en middelen die gericht zijn op de ontwikkeling van individuele medewerkers.
Horizontale afstemming	Afstemming tussen inzet van instrumenten en middelen voor personeelsbeleid. Samenhang in het beleid en de toepassing van activiteiten zoals personeelsbeheer en -zorg, organisatiebeleid, personeelsinstrumenten en competenties/bekwaamheidseisen.
Verticale afstemming	Afstemming tussen de doelen van de school en het personeelsbeleid. Bij Integraal personeelsbeleid is sprake van samenhang met het onderwijskundig, financieel, organisatie- en personeelsbeleid van de school. De diverse beleidsterreinen ondersteunen elkaar.
Personeelsinstrumenten	Onder personeelsinstrumenten verstaan we onder andere (meerjaren) formatiebeleid, werving & selectie, opleiding en professionalisering, begeleiden van het functioneren van medewerkers, beoordeling en arbeidsvoorwaarden, conform de CAO.
Meerjaren personeelsplanning	In een meerjaren personeelsplanning wordt op de korte en lange termijn de personeelsbehoefte begroot - kwalitatief en kwantitatief - in relatie tot de organisatiedoelstellingen. Op basis hiervan kunnen schoolbesturen de meerjaren

	begroting opstellen. Meerjaren personeelsplanning is afgeleid uit de doelstellingen vanuit het Min van OCW in het kader van 'een goed werkende onderwijsarbeidsmarkt'. Doel: In 2007 hebben alle instellingen voor VO en 50% van de PO-instellingen een MPP en een plan van aanpak gericht op de personeelsvoorziening op de lange termijn.
Wet BIO	Wet Beroepen in het Onderwijs. De Wet BIO is aangenomen in juni 2004. Een belangrijk onderdeel van deze wet zijn de bekwaamheidseisen en het bekwaamheidsdossier.
Bekwaamheidsdossier	Dit dossier geeft de school informatie waarmee de professionele ontwikkeling van de leraren gestimuleerd kan worden, in lijn met het beleid van de school. In 2007 beschikt elk personeelslid dat werkzaamheden verricht waarvoor bekwaamheidseisen zijn vastgesteld, over een bekwaamheidsdossier.
Persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)	Een plan waarin staat hoe een persoon zich verder gaat ontwikkelen in zijn /haar huidige functie of met het oog op een toekomstige functie (Handboek IPB).
Gesprekscyclus	De gesprekscyclus kan bestaan uit verschillende gesprekken (al dan niet samengevoegd) functioneringsgesprek, beoordelingsgesprek, ontwikkelingsgesprek, verzuimgesprek, voortgangsgesprek na klassenbezoek, loopbaangesprek etc.
Plan Do Check Act-cyclus	In het cyclisch proces is uitgegaan van het model Plan Do Check Act (PDCA-cyclus).

De indicatoren voor 'goed IPB' zijn opgesteld vanuit de Onderwijsbond CNV, PCSO, VBS, Bond KBO/KBVO, Besturenraad, VOS/ABB, Schoolmanagers_VO, AVS, AOb, CMHF, Concent, VBSO en VGS in samenwerking met SBO IPB. Voor vragen kunt u contact opnemen via sbo@ipb-onderwijs.nl en voor meer informatie over IPB binnen het onderwijs verwijzen we u naar www.ipb-onderwijs.nl.