



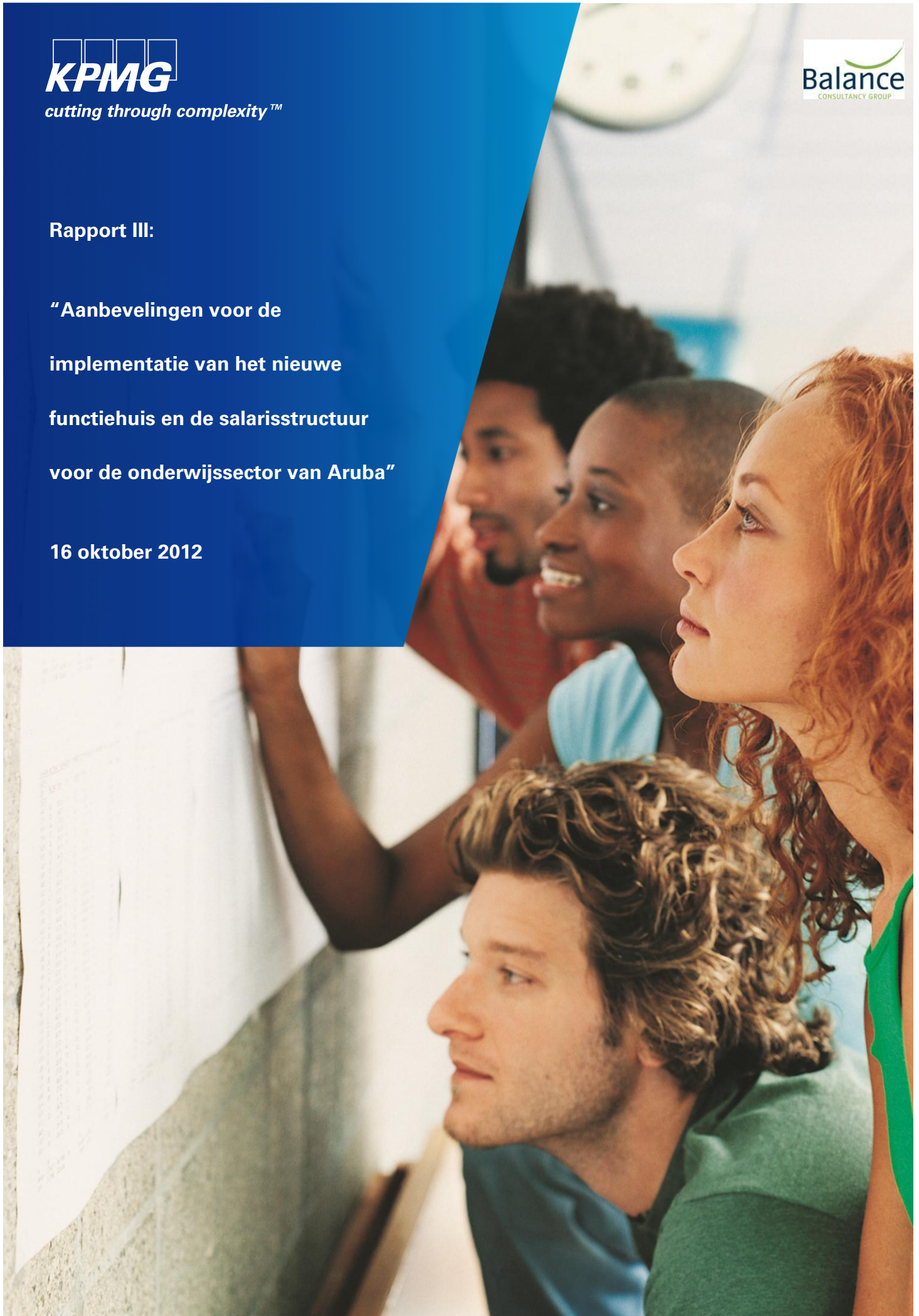
cutting through complexity™



**Rapport III:**

**“Aanbevelingen voor de  
implementatie van het nieuwe  
functiehuis en de salarisstructuur  
voor de onderwijssector van Aruba”**

**16 oktober 2012**





## Voorwoord

In november 2011 heeft KPMG Advisory Services N.V. (hierna "KPMG") in samenwerking met Balance Consultancy Group (hierna "Balance") de opdracht gekregen om een functiehuis met functiebeschrijvingen en -waarderingen en een salarisstructuur uit te werken voor de Onderwijssector op Aruba.

De eindrapportage van dit project is opgedeeld in 4 rapporten namelijk:

- Rapport 1: "Toelichting op het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur voor de onderwijssector van Aruba".
- Rapport 2: Functieboek met functiebeschrijvingen en functiewaarderingen.
- Rapport 3: "Aanbevelingen voor de implementatie van het nieuwe functiehuis en salarisstructuur binnen de onderwijssector op Aruba".
- Rapport 4: "Financiële effecten van de nieuwe functie(her)waardering en salarisstructuur van het onderwijs".

Voor dit project is een stuurgroep ingesteld bestaande uit de waarnemend directeur van de directie onderwijs, een beleidsadviseur van de Minister van Onderwijs en Justitie en de voorzitter van de onderwijsvakbond SIMAR. De stuurgroep is namens de minister verantwoordelijk geweest voor bewaking van de voortgang en beoordeling van de diverse (tussen)producten. De schoolbesturen zijn intensief betrokken geweest bij de totstandkoming van de functiebeschrijvingen.

KPMG en Balance danken een ieder voor de constructieve samenwerking.

# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	5
1.1 Plateauplanning als instrument	5
1.2 3 hoofdprojecten voor de implementatie 2012-2013	6
2. Project: Implementatie nieuw functiehuis en salarisstructuur	10
2.1 Inpassing huidig personeel in nieuw functiehuis en salarisstructuur	10
2.2 Ontwikkeling en uitvoering klachten- en claimsprocedure.	11
2.3 Communicatie en voorlichting	12
2.4 Evaluatie functiebeschrijvingen	13
3. Project: Ontwikkeling onderwijsbeleid (wet- en regelgeving)	14
3.1 Ontwikkeling en implementatie van formatiebeleid.	15
3.2 Ontwikkeling en implementatie van bekostigingsbeleid	16
3.3 Ontwikkeling en implementatie van een beloningsbeleid	18
3.4 Ontwikkelen, aanpassen en actualiseren Landsverordeningen Onderwijs	19
4. Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijssector	20
4.1 Optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijs	20
4.2 Ontwikkeling en implementatie HR instrumenten	22

# 1. Inleiding

Het functieboek en de salarisstructuur zijn gereed, echter eigenlijk begint het echte werk nu pas. De werking van de nieuwe bezoldigingssystematiek voor het onderwijs wordt pas concreet wanneer de activiteiten daadwerkelijk plaatsvinden en diverse projecten worden geïmplementeerd. Het is van belang om deze activiteiten te groeperen en in de tijd te prioriteren, zodat de implementatie behapbaar wordt voor de diverse stakeholders binnen het onderwijsveld.

De eindrapportage van het totale project is opgedeeld in 4 rapporten namelijk:

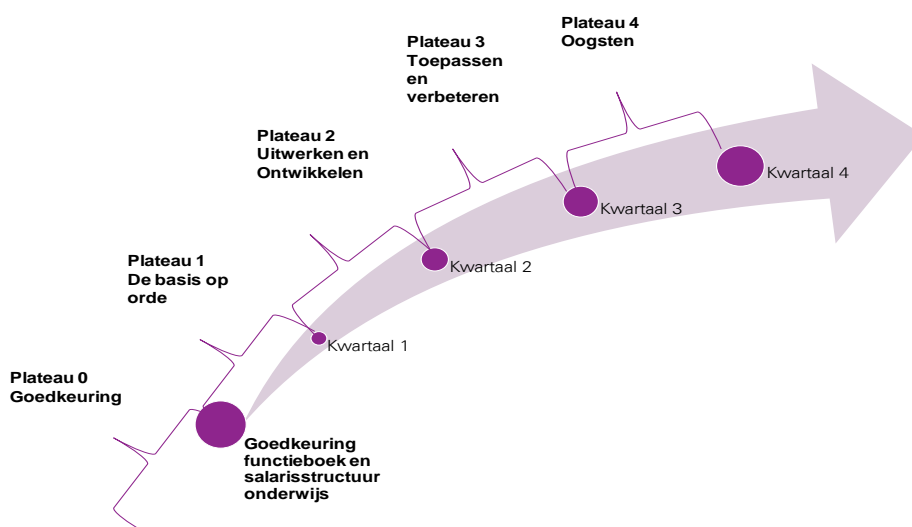
- Rapport 1: "Toelichting op het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur voor de onderwijssector van Aruba".
- Rapport 2: Functieboek met functiebeschrijvingen en functiewaarderingen.
- Rapport 3: "Aanbevelingen voor de implementatie van het nieuwe functiehuis en salarisstructuur binnen de onderwijssector op Aruba.
- Rapport 4: "Financiële effecten van de nieuwe functie(her)waardering en salarisstructuur van het onderwijs".

In onderliggend rapport 3 wordt een toelichting gegeven op wat er vanaf augustus 2012 het aankomend jaar moet gebeuren om de implementatie van het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur voor het onderwijs te kunnen bewerkstelligen.

## 1.1 Plateauplanning als instrument

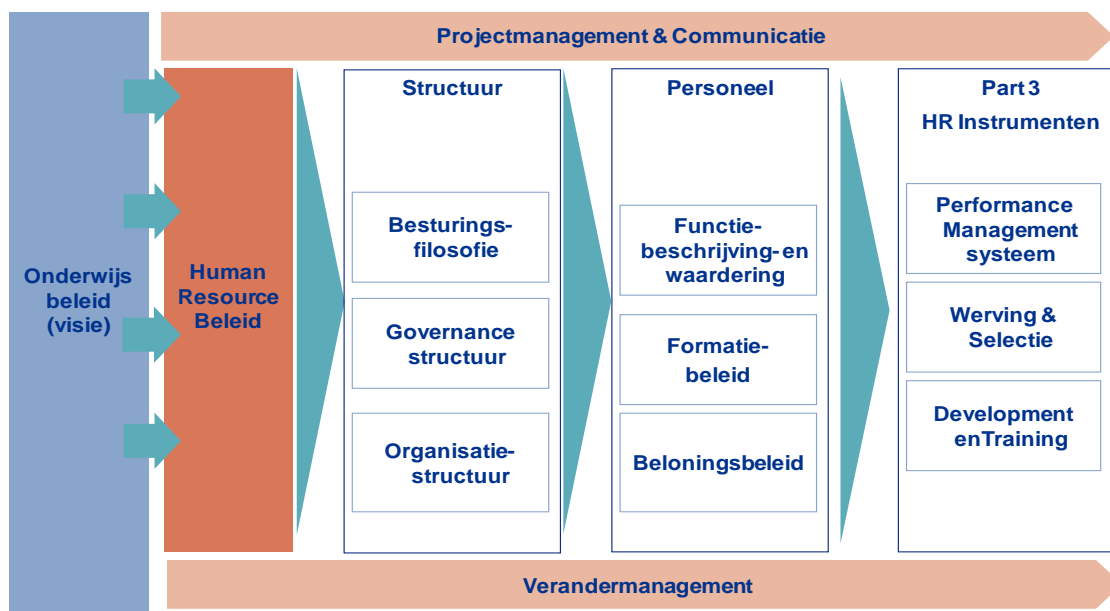
De implementatie van de diverse projecten gebeurt in gebalanceerde fases, hierbij wordt gebruik gemaakt van verschillende plateaus. Ieder plateau heeft een specifiek thema welke de gedurende die periode te realiseren veranderingen weergeeft. Ieder plateau geeft weer welke doelen en resultaten dienen te worden gerealiseerd.

Elk plateau heeft een tijdsperiode van circa 1 kwartaal/3 maanden. Na afronding van ieder plateau is het van belang te evalueren of het perspectief en de doelstellingen van het volgende plateau nog steeds realistisch zijn en of het nodig is om de projecten en doelstellingen aan te passen. Hieronder staat de plateauplanning schematisch weergegeven.



## 1.2 3 hoofdprojecten voor de implementatie 2012-2013

Onderstaand overzicht geeft een totale schematische weergave van de stappen om te komen tot een optimalisatie van de organisatie-inrichting en de implementatie van het functiehuis en salarisstructuur binnen de onderwijssector op Aruba.



Voor de implementatie wordt er een onderscheid gemaakt in de volgende drie hoofdprojecten:

- 1 Implementatie nieuw functiehuis en salarisstructuur;
- 2 Ontwikkeling onderwijsbeleid (wetten);
- 3 Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijssector.

De subprojecten van deze drie projecten worden verdeeld over de diverse plateaus voor een gebalanceerde implementatie.

### Plateau 0: oktober - november 2012: goedkeuring & voorbereiding

Plateau 0 heeft als doel de voorbereiding van implementatie van het functiehuis en de salarisstructuur verder af te ronden. In deze fase dienen de verschillende documenten te worden goedgekeurd in de ministerraad, dient er een communicatieplan te worden ontwikkeld en te worden gestart met structurele communicatie richting het personeel en de stakeholders.

De financiële effecten van de nieuwe salarisstructuur voor de landsbegroting moeten worden goedgekeurd. Per oktober 2012 kan worden gestart met de voorbereiding van de verschillende subprojecten door bijvoorbeeld de instelling van een aantal werkgroepen. Belangrijk is dat in dit plateau het formatiebeleid wordt ontwikkeld wat leidend is bij de plaatsing van het personeel in het nieuwe functiehuis.

### **Plateau 1: November - Januari 2013: de basis op orde**

Plateau 1 omvat het eerste kwartaal van de daadwerkelijke implementatie van het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur. Na goedkeuring van het functiehuis en de salarisstructuur, de ontwikkeling van het formatiebeleid en de instelling van de diverse werkgroepen, wordt in dit kwartaal het fundament gelegd en gestart met de plaatsing van het personeel in het nieuwe functiehuis en salarisstructuur.

Er zal een klachten- en claimsproces worden uitgevoerd waarin alle oude bezwaar- en beroepszaken en (vermeende) aanspraken en toezeggingen behandeld worden. Op deze manier kan het nieuwe functieboek op basis van een schone lei worden geïmplementeerd.

Communicatieactiviteiten vinden structureel plaats. Er wordt een nieuwe besturingsfilosofie ontwikkeld voor de onderwijssector en een analyse van de huidige governance- en organisatiestructuur vindt plaats. Ook wordt het beloningsbeleid verder uitgewerkt en wordt in deze fase de werkgroep voor ontwikkeling van het bekostigingsbeleid ingesteld.

### **Plateau 2: februari - april 2013: uitwerken en ontwikkelen**

In plateau 2 wordt de plaatsing van het personeel gevalideerd en de klachten afgehandeld. Daarbij wordt gestart met de ontwikkeling van het bekostigingsbeleid. Er wordt een ontwerp gemaakt van de gewenste governance- en organisatiestructuur en de performance management en competentie management strategie wordt ontwikkeld.

### **Plateau 3: mei- juli 2013: toepassen en verbeteren**

In deze fase krijgt het personeel het plaatsingsbesluit en kan conform het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur worden gewerkt. In deze fase worden ook de klachten op de functiebeschrijvingen beoordeeld en waar nodig worden de beschrijvingen aangepast of aangevuld.

Er wordt gestart met de verbetering van de werking van de aansturing van de onderwijssector (governance- en organisatiestructuur) en er wordt een integraal training- en opleidingsplan ontwikkeld.

### **Plateau 4: augustus - oktober 2013: oogsten**

Vanaf augustus 2013 (per nieuwe schooljaar – over 1 jaar) zullen de verbeteringen als gevolg van de verschillende activiteiten die zijn uitgevoerd in het kader van de implementatie merkbaar zijn. Het nieuwe functiehuis en salarisstructuur zijn geïmplementeerd en waar nodig zijn verbeteringen in het functiehuis verwerkt.

Er is een formatiebeleid, bekostigingsbeleid en beloningsbeleid ontwikkeld en de wet- en regelgeving is geactualiseerd. Er is gestart met de implementatie van de nieuwe governance- en organisatiestructuur van de onderwijssector en het personeel is gestructureerd bezig met de ontwikkeling van persoonlijke ontwikkelingsplannen.

In onderstaande planning staan alle projecten voor de complete implementatie schematisch weergegeven.

Project	Sub project	Plateau 0: goedkeuring & voorbereiding oktober - november 2012	Plateau 1: Basis op orde, november – januari 2013	Plateau 2: Uitwerken en ontwikkelen februari- april 2013	Plateau 3: Toepassen en verbeteren mei- juli 2013	Plateau 4: Oogsten augustus – oktober 2013
1. Goedkeuring functiehuis en salarisstructuur		Goedkeuring functiehuis en salarisstructuur incl. financiële effecten door Ministerraad				
2. Implementatie nieuw functiehuis en salarisstructuur	Migratie huidig personeel in nieuw functiehuis en salarisstructuur	Opstellen plaatsingsprocedure Samenstellen plaatsingscommissie	Uitvoering plaatsing door schoolbesturen	Validatie plaatsing door plaatsingscommissie	Uitreiken plaatsingsbesluit - Verzamelen klachten	
	Ontwikkeling en uitvoering klachten- en claimsprocedure	Beschrijven werking klachten- en claims procedure Instellen klachtencommissie	Ontvangen klachten en claims door klachtencommissie	Afhandelen klachten en claims door klachtencommissie		
	Communicatie en voorlichting	Ontwikkelen communicatieplan	Uitvoering van communicatieactiviteiten per doelgroep Opstellen lijst met veel gestelde vragen en antwoorden			
	Evaluatie functiebeschrijvingen		Verzamelen knelpunten en feedback		Beoordelen van feedback en knelpunten Aanpassen functiebeschrijvingen	
3. Ontwikkeling onderwijsbeleid (wet en regelgeving)	Ontwikkeling en implementatie formatiebeleid	Instellen werkgroep formatiebeleid onderwijs Start ontwikkeling formatiebeleid onderwijs Ontwikkeling implementatieplan	Afronding ontwikkeling formatiebeleid onderwijs en implementatie			
	Ontwikkeling en implementatie bekostigingsbeleid		Instellen werkgroep bekostigingsbeleid Start Ontwikkeling bekostigingsbeleid	Afronding ontwikkeling bekostigingsbeleid onderwijs Ontwikkeling implementatieplan bekostigingsbeleid		Implementatie bekostigingsbeleid onderwijs
	Ontwikkeling en implementatie beloningsbeleid	Instellen werkgroep beloningsbeleid Start ontwikkeling beloningsbeleid onderwijs	Afronding ontwikkeling beloningsbeleid onderwijs Ontwikkeling implementatieplan	Implementatie beloningsbeleid onderwijs		
	Ontwikkeling aanpassen en actualiseren landsverordeningen onderwijs	Instellen werkgroep onderwijs wet- en regelgeving onderwijs	Ontwikkeling onderwijs wet- en regelgeving			Implementatie onderwijs wet- en regelgeving



Project	Sub project	Plateau 0: goedkeuring & voorbereiding oktober - november 2012	Plateau 1: Basis op orde, november – januari 2013	Plateau 2: Uitwerken en ontwikkelen februari- april 2013	Plateau 3: Toepassen en verbeteren mei- juli 2013	Plateau 4: Oogsten augustus – oktober 2013
4. Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijs-sector	Optimalisatie governance - en organisatiestructuur onderwijs	Instellen werkgroep optimalisatie governance- en organisatiestructuur Ontwikkeling besturingsfilosofie	Analyse huidige governance- en organisatiestructuur (quick scan)	Ontwerp gewenste governance- en organisatiestructuur Ontwikkeling implementatieplan	Implementatie verbeterde governance- en organisatiestructuur onderwijssector	
	Ontwikkeling en implementatie HR instrumenten			Ontwikkeling performance management competentiemanagement strategy	Ontwikkeling trainings- en opleidingsplan Personeelstevredenheid onderzoek onderwijs	Ontwikkeling en uitvoering persoonlijke ontwikkelingsplannen (implementatie)

In de volgende hoofdstukken worden de sub-projecten en acties die nodig zijn per project toegelicht. De beschrijving is op hoofdlijnen, het ligt voor de hand dat de werkgroepen die zijn belast met de uitvoering van de werkzaamheden gedetailleerde projectplannen uitschrijven.

## **2. Project: Implementatie nieuw functiehuis en salarisstructuur**

Nu het functieboek is gemaakt en de salarisstructuur is ontworpen, moeten deze worden geïmplementeerd. Het huidige personeelsbestand met bestaande functienamen en huidige salarisconstructies moeten worden omgezet naar de nieuwe structuur. Belangrijk hierbij is om het personeel en de schoolbesturen goed te begeleiden. Bij de implementatie van het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur moet gedacht worden aan 4 sub-projecten:

- 1 Inpassing huidig personeel in nieuw functiehuis en salarisstructuur;
- 2 Ontwikkeling en uitvoering klachten- en claimsprocedure;
- 3 Communicatie en voorlichting;
- 4 Evaluatie functiebeschrijvingen.

Hieronder worden deze sub-projecten verder toegelicht.

### **2.1 Inpassing huidig personeel in nieuw functiehuis en salarisstructuur**

Het migreren van het huidige personeelsbestand naar de nieuwe functiebeschrijvingen en de nieuwe salarisstructuur (de juiste schaal en trede) is geen simpel proces. Het vraagt om niet alleen kennis van de nieuwe functiebeschrijvingen, maar ook begrip van de inhoud en beoogde functiedifferentiatie die het gevolg is van de introductie van functiefamilies.

De huidige taken van de medewerkers zullen beoordeeld moeten worden op complexiteit en de meest passende functiebeschrijving moet hierbij worden gezocht.

Bij het inpassen van de functies is het van belang dat er een formatiebeleid is ontwikkeld door de overheid die op basis van een visie op onderwijskwaliteit, weergeeft welke functiemix nodig is binnen bijvoorbeeld het managementteam van een school of in de klas. Er wordt gekeken naar een juiste balans tussen medewerkers A, B, C, etc. binnen een school of afdeling. Afstemming op de normen voor bekostiging van het onderwijs door de overheid is hierin zeer belangrijk. (zie hoofdstuk 3 van dit implementatieplan voor meer informatie over formatiebeleid en bekostigingsbeleid).

Belangrijk is dat de schoolbesturen als werkgever verantwoordelijk zijn voor de juiste inpassing van hun personeel in het functiehuis en de salarisstructuur. Het is echter aan de overheid de kaders te bepalen op basis waarvan de inpassing plaatsvindt zodat het schoolbestuur eventueel begeleidt, maar ook achteraf getoetst kan worden op een correct gebruik van het functiehuis en inpassing in de structuur.

In een plaatsingsprocedure (of overgangsregeling/sociaal statuut) wordt het proces van inpassing beschreven met een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen het schoolmanagement, het schoolbestuur, de directie onderwijs, de vakbond, het ministerie van onderwijs, de onderwijsinspectie en overige stakeholders. Hierin zal uitgelegd worden hoe het plaatsingsproces verloopt en wie verantwoordelijk is voor de definitieve besluitvorming.

Het is wenselijk een onafhankelijke plaatsingscommissie in te stellen die erop kan toezien dat de vastgestelde plaatsingsprocedure wordt gevolgd. Deze plaatsingscommissie heeft kennis en expertise van de visie van de overheid, het nieuwe functieboek en de salarisstructuur en kan dit uitleggen aan de schoolbesturen, hun werknemers en overige stakeholders. De plaatsingscommissie zal fungeren als vraagbaak en toetsingsorgaan.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

**Project: Implementatie nieuwe functieboek en salarisstructuur****Sub project: Migratie huidig personeel in nieuw functiehuis en salarisstructuur**

**Doelstelling** Correcte migratie van het personeel naar de juiste functiebeschrijving van het nieuwe functieboek en het bepalen van de juiste salarisschaal en de trede.

**Activiteiten**

1. Opstellen plaatsingsprocedure/sociaal statuut/overgangsregeling;
2. Samenstellen plaatsingscommissie en formaliseren plaatsingscommissie door minister;
3. Uitvoeren plaatsing door schoolbesturen;
4. Validatie plaatsing door plaatsingscommissie;
5. Uitreiken plaatsingsbesluit (bestaande uit functiebeschrijving, schaal en trede) aan alle personeelsleden;
6. Verzamelen klachten tegen plaatsingsbesluit.

**Resultaten**

- Plaatsingsprocedure/sociaal statuut/overgangsregeling
- Plaatsingsbesluit (bestaande uit een beschrijving, schaal en trede) voor alle personeelsleden
- Verzamelde klachten tegen plaatsingsbesluit

**Planning** Oktober 2012 - Juli 2013

---

## 2.2 Ontwikkeling en uitvoering klachten- en claimsprocedure.

Een belangrijk aspect van de implementatie van het functiehuis en de nieuwe salarisstructuur is om het personeel de mogelijkheid te geven om in bezwaar te gaan tegen de aan hen toegekende functiebeschrijving en/of inpassing in de salarisstructuur. Hierbij moeten ook de reeds bestaande lopende claims (oude bezwaar- en beroepszaken en (vermeende) aanspraken en toezeggingen) afgehandeld worden.

Een onafhankelijke klachtencommissie wordt ingesteld die klachten van het personeel in behandeling neemt. Deze klachtencommissie is volledig op de hoogte van de diverse personeelsdossiers en reeds lopende claimsprocedures. Belangrijk is dat de klachtencommissie verantwoordelijk wordt voor de besluitvorming over klachten en claims hiermee rekening houdende dat deze beslissingen precedentes scheppen en geldig worden voor alle medewerkers in het onderwijsveld.

In een klachten- en claimsprocedure kan het klachtenproces beschreven worden met een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen het schoolmanagement, het schoolbestuur, de directie onderwijs, de vakbond, het ministerie van onderwijs, de onderwijsinspectie, DRH en overige stakeholders. Hierin wordt uitgelegd hoe het klachtenproces verloopt en wie verantwoordelijk is voor de definitieve besluitvorming.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

**Project: Implementatie nieuwe functieboek en salarisstructuur****Sub-project: Ontwikkeling en uitvoering klachten- en claimsprocedure**

**Doelstelling** Afhandelen van alle claims (toezeggingen uit het verleden) en klachten (over de plaatsing in het nieuwe functieboek en de salarisstructuur) zodat het functieboek optimaal functioneert en draagvlak heeft.

**Activiteiten**

1. Beschrijving werking klachten- en claimsprocedure;
2. Instellen klachtencommissie door Minister;
3. Ontvangen klachten en claims door klachtencommissie;
4. Afhandelen klachten en claims door klachtencommissie.

**Resultaten**

- Beschreven klachten- en claimsprocedure
- Verzamelde claims over toezeggingen uit het verleden
- Afgehandelde claims en klachten

**Planning** Oktober 2012 tot en met juli 2013

### 2.3 Communicatie en voorlichting

Een nieuw functiehuis en salarisstructuur nemen veranderingen met zich mee die vragen om een structurele informatievoorziening naar de verschillende stakeholders (communicatiedoelgroepen) uit het onderwijsveld. Communicatie wordt door velen gezien als hét middel om verandering ter weeg te brengen. Goede, volledige, informatie op het juiste moment verstrekt aan de juiste doelgroep wordt gezien als doorslaggevend.

Tijdens de ontwerpfasen van het functiehuis en de salarisstructuur is bewust gekozen voor een top-down benadering. De leidinggevenden binnen de onderwijssector zijn verantwoordelijk voor de organieke doorvertaling van de visie op het onderwijs in functies en de benodigde taken van hun personeel. Tijdens de implementatie worden de resultaten van deze ontwerpfasen pas tastbaar voor het personeel zelf.

Op dit moment kan onbekendheid met het huidige proces, het nieuwe functieboek, de nieuwe salarisstructuur en de geplande verbeteringen een negatief gevoel en weerstand oproepen bij het personeel binnen de onderwijssector omdat zij nog niet voldoende zijn geïnformeerd. De vraag is niet: is de communicatie wel of niet voldoende en effectief? Of: zijn de zaken waarover gecommuniceerd moet worden wel op orde?

Indien er niet gewerkt wordt aan de effectieve communicatie en/of de indruk die men van de communicatie heeft zullen andere aspecten of successen onderbelicht blijven. Als men zich geïnformeerd voelt zal dit kunnen bijdragen aan het gevoel van betrokkenheid en daarmee een zekere mate van draagvlak.

Bij de implementatie van het nieuwe functiehuis en salarisstructuur is het dus van essentieel belang dat er planmatig gewerkt wordt aan de communicatie. Hierbij moeten de communicatiedoelstellingen gekoppeld worden aan de verschillende doelgroepen.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

**Project: Implementatie nieuwe functieboek en salarisstructuur**

**Sub project: Communicatie en voorlichting**

**Doelstelling** Het communiceren over de opzet en inhoud van het nieuwe functieboek en de salarisstructuur en de werking van de plaatsings- en klachtenprocedure.

**Activiteiten**

1. Ontwikkelen communicatieplan;
2. Uitvoering van communicatieactiviteiten per doelgroep;
3. Opstellen lijst met veel gestelde vragen en antwoorden.

**Resultaten**

- Communicatieplan
- Uitgevoerde communicatieactiviteiten
- Lijst met veel gestelde vragen en antwoorden

**Planning** Oktober 2012 -juli 2013

---

## 2.4 Evaluatie functiebeschrijvingen

Het proces van inpassing van het personeel in het functiehuis en de salarisstructuur en de afgehandelde klachten vanuit de klachtencommissie zullen als input dienen voor evaluatie van de inhoud van de functiebeschrijvingen. Daarbij zal de toepassing in de praktijk veel informatie geven over de benodigde verbeteringen in de beschrijvingen. Belangrijk is dat er een evaluatiemoment wordt ingepland waarin alle feedback over en knelpunten van de functiebeschrijvingen worden beoordeeld, waarna indien noodzakelijk de functiebeschrijvingen worden aangepast.

Er moet hierbij rekening worden gehouden met een gewenningsproces. Indien de functiebeschrijvingen te snel worden geëvalueerd zou dit kunnen betekenen dat mensen nog te veel weerstand kunnen hebben vanwege het onbekende en de veranderingen op zich. Hierdoor is men minder objectief naar de inhoud van de functiebeschrijvingen zelf. Voorstel is daarom ook om de evaluatie van de functiebeschrijvingen in plateau 4, mei-juli 2013 te laten plaatsvinden.

Hieronder is het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

**Project: Implementatie nieuw functieboek en salarisstructuur**

**Sub project: Evaluatie functiebeschrijvingen**

**Doelstelling** Het evalueren en aanpassen van de nieuwe functiebeschrijvingen op basis van feedback uit de praktijk om eventuele knelpunten op te lossen.

**Activiteiten**

1. Verzamelen knelpunten en feedback
2. Beoordelen van feedback en knelpunten
3. Aanpassen functiebeschrijvingen en waardering om valide feedback te adresseren

**Resultaten**

- Overzicht met knelpunten en feedback
- Beoordeelde knelpunten en feedback
- Aangepaste functiebeschrijvingen

**Planning** Mei - juli 2013

---

### 3. Project: Ontwikkeling onderwijsbeleid (wet- en regelgeving)

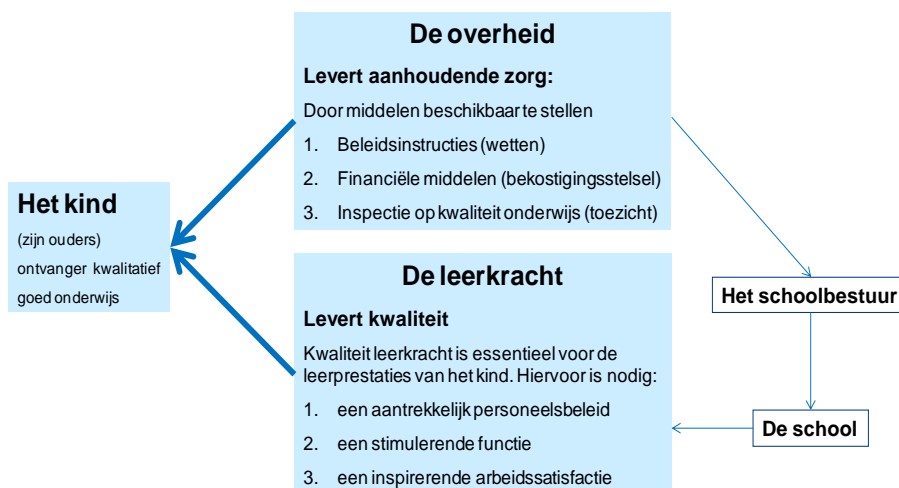
De ontwikkeling van een nieuw functiehuis en salarisstructuur voor het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel op Aruba staat niet op zich, maar vormt deel van een integrale aanpak die moet leiden tot het beter functioneren van het personeel, tot meer arbeidssatisfactie onder het onderwijspersoneel met als resultaat meer onderwijskwaliteit en meer onderwijsopbrengsten voor de jeugd op Aruba.

Schoolbesturen streven daarom continu, in het kader van goed werkgeverschap, naar zoveel mogelijk autonomie en bewegingsvrijheid (beleidsruimte) om daadwerkelijk gestalte te kunnen geven aan een integraal personeelsbeleid dat flexibel en dynamisch is.

Vanwege haar grondwettelijke plicht tot aanhoudende zorg voor het onderwijs heeft de overheid van Aruba de verantwoordelijkheid om de juiste kaders te creëren voor het onderwijsveld. De overheid moet waarborgen scheppen voor de kwaliteit. Hiervoor moet de overheid heldere kwaliteitsnormen vaststellen die betrekking hebben op:

- inhoudelijke kwaliteitseisen (minimumnormen van gewenste resultaten);
- algemene beginselen van behoorlijke onderwijskwaliteit (ruimte voor scholen om zelf in te vullen wat zij onder kwalitatief goed onderwijs verstaan);
- eisen aan de beroepskwaliteit (bekwaamheidseisen voor leraren en voor bepaalde onderwijsgerelateerde werkzaamheden van ander onderwijspersoneel);
- onafhankelijk en stimulerend onderwijstoezicht;
- voorwaarden voor de bekostiging van het onderwijs.

Hieronder is dit schematisch weergegeven:



Reeds in de aanbevelingen van de commissie HLBBO werd duidelijk dat er op korte termijn behoefte is aan een duidelijker beleidsmatig kader vanuit de overheid. Tijdens de ontwikkeling van het functieboek en het ontwerp van de salarisstructuur zijn veel onderwerpen geparkeerd als 'nog te beantwoorden beleidsvraagstukken'. Bij de implementatie van het nieuwe functiehuis en de salarisstructuur wordt daarom het project Implementatie onderwijsbeleid (wetten) opgenomen.

Dit project wordt opgedeeld in vier sub-projecten:

- 1 Ontwikkeling en implementatie van formatiebeleid;
- 2 Ontwikkeling en implementatie van bekostigingsbeleid;
- 3 Ontwikkeling en implementatie van beloningsbeleid;
- 4 Ontwikkeling of actualisatie landsverordeningen onderwijs.

Hieronder worden deze sub-projecten verder toegelicht.

### **3.1 Ontwikkeling en implementatie van formatiebeleid.**

Om te kunnen bepalen hoeveel FTE (formatie) iedere school nodig heeft en dus te komen tot een gefundeerd formatieplan per schoolbestuur en school moeten er een paar extra stappen worden gezet. De onderwijskundige visie van de overheid op Aruba is de basis voor de eisen die gesteld worden aan de onderwijskwaliteit op Aruba. Als eerste vraag moet beantwoord worden hoe de scholen zorg kunnen dragen voor het bereiken van deze onderwijsdoelstellingen. Wat is hier voor nodig?

De tweede vraag daaraan gekoppeld, luidt: Welke functies zijn nodig binnen de school en het schoolbestuur? Dus bijvoorbeeld hoe moet de teamsamenstelling per groep/klas eruit zien om de gewenste onderwijskwaliteit en zorg te kunnen bieden? Hoe moet invulling worden gegeven aan de zorgstructuur rondom de school en ten behoeve van de begeleiding van leerlingen? Wat is de visie op de managementstructuur binnen een school en wat betekent dit voor de benodigde samenstelling en scheiding van taken tussen het schoolmanagement en schoolbestuur?

Een stapje verder is de derde vraag: welke competenties zijn er reeds aanwezig in de school, welke ontbreken er en hoe is aanvulling van die competenties mogelijk? Of te wel: wat is de huidige situatie, wat is de gewenste en welke stappen moeten er worden gezet om die gewenste situatie te bereiken?

Bij het beantwoorden van deze vragen komt het meerjarenformatiebeleid voor de onderwijssector op Aruba tot stand. Het gaat dus om de gewenste formatie-invulling binnen het onderwijs zowel kwantitatief als kwalitatief.

De overheid is als beleidsorganisatie en tegelijk subsidieverstrekker in eerste instantie verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het meerjarenformatiebeleid voor de onderwijssector als beleidskader, waarna de schoolbesturen als werkgevers dit binnen hun beleidsruimte zullen verfijnen en doorvertalen naar een formatieplan.

Voorgesteld wordt om een werkgroep "meerjarenformatiebeleid onderwijs" samen te stellen met medewerkers vanuit het ambtenarenapparaat (zoals directie onderwijs) hierbij ondersteund op bijvoorbeeld het gebied van projectmanagement door een externe werkgroep leider. Deze werkgroep leden zijn gedurende een periode van 3 maanden dedicated bezig met de ontwikkeling van dit formatiebeleid voor de onderwijssector. Een implementatieplan moet vervolgens inzichtelijk maken hoe de transitie verloopt van het implementeren van dit formatiebeleid.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

## **Project: Implementatie onderwijsbeleid, wet- en regelgeving**

### **Sub project: Ontwikkeling en implementatie van formatiebeleid**

<b>Doelstelling</b>	Het doorvertalen van de visie op onderwijskwaliteit van de overheid in de gewenste functies binnen de school en schoolbestuur zowel kwalitatief als kwantitatief.
<b>Activiteiten</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Instellen werkgroep formatiebeleid onderwijs door Minister;</li><li>2. Ontwikkeling formatiebeleid onderwijs (inventarisatie, analyse en ontwerp);</li><li>3. Ontwikkeling implementatieplan formatiebeleid.</li></ol>
<b>Resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formatiebeleid onderwijs</li><li>• Implementatieplan formatiebeleid onderwijs</li></ul>
<b>Planning</b>	Oktober - januari 2013 (exclusief implementatie)

## **3.2 Ontwikkeling en implementatie van bekostigingsbeleid**

De onderwijsrealiteit wordt gekenmerkt door een beperkte beschikbaarheid van financiële middelen voor de bekostiging van de exploitatie van de onderwijsverzorging op een school. De harde realiteit van de Arubaanse onderwijspraktijk is dan ook dat de schoolbesturen en de school zelf prioriteiten moeten stellen en moeten kunnen manoeuvreren om te voldoen aan de door de overheid gestelde kwaliteitseisen.

Meer dan ooit hebben de schoolbesturen behoefte aan duidelijke beleidskaders die ze de ruimte geeft om zelf deze prioriteiten te kunnen stellen en accenten te kunnen leggen. Dit komt overeen met de in de Arubaanse constitutie verankerde grondrecht van de vrijheid van onderwijs ("vrijheid van richting").

De Arubaanse overheid heeft behoefte aan een effectief bekostigingsinstrument om, binnen het spanningsveld van enerzijds haar aanhoudende zorg voor kwalitatief goed onderwijs en anderzijds de noodzaak tot meer bewegingsvrijheid voor de schoolbesturen, haar kerntaak voor aanhoudende zorg voor onderwijs te kunnen uitoefenen.

De schoolbesturen moeten, binnen de gestelde kaders en beschikbaar gestelde financiële middelen, accountable zijn voor het leveren van de door de overheid vereiste kwaliteit van het onderwijs.

De bekostiging van het onderwijs op de scholen is het instrument bij uitstek dat de Arubaanse overheid tot haar beschikking heeft.

- De overheid op Aruba heeft behoefte aan meer grip en beheersing op de uitgaven voor het onderwijs;
- De schoolbesturen en scholen hebben, als onderwijsprofessionals, behoefte aan meer eigen uitvoeringsruimte en meer bestedingsvrijheid;
- Er is behoefte aan een beter inzicht in de opbouw van de kosten van het onderwijs, bij zowel de overheid van Aruba als de schoolbesturen;
- De besteding van de middelen door de schoolbesturen worden onvoldoende verantwoord en gecontroleerd;



- Er lijkt verschil te bestaan in bekostiging tussen openbaar en bijzonder onderwijs wat zorgt voor ruis en discussie;
- Er is onduidelijkheid over de prijs/kwaliteit verhouding.

Het sub-project ontwikkeling en implementatie van een bekostigingsbeleid moet als doel hebben om een simpel en transparant stelsel voor normbekostiging voor het onderwijs op Aruba te ontwikkelen, waarbij de kosten van het onderwijs op de scholen aan de schoolbesturen per school worden vergoed op basis van vooraf vastgestelde normen. Hierbij kan binnen het te ontwikkelen bekostigingsbeleid gedacht worden aan ondermeer de volgende speerpunten:

**De bekostiging van het onderwijs gebaseerd op 3 componenten:**

- vergoeding in formatiepunten (gekoppeld aan leerlingaantal) voor de bekostiging van het personeel;
- vergoeding in geld voor de bekostiging van het materieel, zoals leermiddelen;
- vergoeding in geld van de bekostiging van de huisvesting, zoals om het gebouw schoon te houden.

**Schoolbesturen krijgen een grotere bestedingsvrijheid:** Schoolbesturen kunnen zelf, binnen de wettelijke kaders, beslissen hoe en waaraan ze financiële middelen uitgeven om het beleid van de overheid uit te voeren.

**Op maat voor Aruba en de praktijksituatie binnen het onderwijs:** Het bekostigingsbeleid moet op maat ontwikkeld worden voor de Arubaanse situatie. De schoolbesturen en de scholen kunnen met behulp van het bekostigingsbeleid hun onderwijs beter afstemmen op de specifieke situatie op en rond de school. Met in het bijzonder meer maatwerk voor leerlingen.

**Kwantitatieve en kwalitatieve verantwoording van de besteding en behaalde resultaten:** De school en het schoolbestuur moeten in een inhoudelijk en rechtmatigheidsjaarverslag verantwoording afleggen over de besteding aan de overheid als subsidiegever en aan anderen. Dit jaarverslag moet worden goedgekeurd door een accountant.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

<b>Project: Implementatie onderwijsbeleid, wet- en regelgeving</b>	
<b>Sub project: Ontwikkeling en implementatie van bekostigingsbeleid</b>	
<b>Doelstelling</b>	Ontwikkelen van een simpel en transparant beleid voor bekostiging van het onderwijs op Aruba, waarbij de kosten van het onderwijs op de scholen en schoolbesturen vergoed op basis van vooraf vastgestelde normen.
<b>Activiteiten</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instellen werkgroep bekostigingsbeleid onderwijs door Minister;</li> <li>2. Ontwikkeling bekostigingsbeleid onderwijs (inventarisatie, analyse en ontwerp);</li> <li>3. Ontwikkeling implementatieplan bekostigingsbeleid.</li> </ol>
<b>Resultaten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekostigingsbeleid onderwijs</li> <li>• Implementatieplan bekostigingsbeleid onderwijs</li> </ul>
<b>Planning</b>	November- juli 2013 (exclusief implementatie)

### 3.3 Ontwikkeling en implementatie van een beloningsbeleid

Het onderwijs als organisatie en werkveld is zeer complex en niet te vergelijken met enig ander regulier bedrijf. Bovendien is de realiteit in de scholen en het werk van schoolleiders en leerkrachten vaak heel anders dan wat er op papier staat. Zo heeft Aruba een beperkte arbeidspool en heeft daardoor niet altijd voldoende beschikbare arbeidskrachten met de gewenste competenties tot haar beschikking. Een leerkracht heeft een onderwijskundige rol maar regelmatig bestaat er ook een sociaal-emotionele vraag vanuit de leerling waar de leerkracht rekening mee moet houden. Er is sprake van beperkte beschikbare financiële middelen binnen het onderwijs en dus moeten scholen en hun schoolbesturen prioriteiten stellen en kunnen manoeuvreren om te voldoen aan de kwaliteitscriteria. Bovendien bestaan er veel spanningsvelden binnen het onderwijsveld en de verschillende stakeholders met een verscheidenheid aan belangen waardoor het soms lastig is om consensus te bereiken.

Bij het uitvoeren van dit project is het uitermate belangrijk om deze voorbeelden van de realiteit in de klas en op school niet uit het oog te verliezen. Het houdt in dat er continu gezocht moet worden naar een balans tussen de gewenste toekomstvisie en de inzet van het personeel binnen het onderwijs van Aruba versus de huidige mogelijkheden en de bestaande situatie.

Het doel van een beloningsbeleid is het vastleggen van een objectief kader voor een rechtvaardige beloning van de medewerkers binnen de onderwijssector. Om een nieuw beloningsbeleid vorm te kunnen geven moeten een aantal vragen worden beantwoord zoals:

**Wat is het doel van de beloning?** Aantrekken van kwalitatief de juiste personeelsleden, stimuleren van prestatie, motiveren van gewenst gedrag, stimuleren competentieontwikkeling, etc.

**Waar bestaat de structurele beloning uit?** Basissalaris, vakantiegeld, pensioen, vaste toelagen, ziektekosten, etc.

**Hoe wordt omgegaan met variabele toelagen of incentives?** Incorporatie van toelagen voor leidinggevenden, toekennen van incentives voor werken op scholen in moeilijke sociaaleconomische omgeving, etc.

**Wordt er gebruik gemaakt van een inflatiecorrectie?** Inflatiecorrectie is een middel om de koopkracht op het salaris te behouden. Om deze reden moet er een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen (periodieke jaarlijkse) salarisverhoging en inflatiecorrectie.

**Zijn de salarissen marktconform en hoe wordt hiermee omgegaan?** Wat zijn de criteria om te bepalen of de salarissen van het onderwijs marktconform zijn (vergelijking met salarissen ambtenaren / medewerkers overheidsbedrijven op Aruba, onderwijspersoneel Caribische Regio)?

**Bestaat er een koppeling tussen beoordeling en beloning?** Worden in de toekomst goede performers beloond en slechte gesanctioneerd (geen reële salarisgroei bij matige prestaties)? Is het nieuwe beloningsbeleid gekoppeld aan prestatie? Wordt er een performancemanagementbeleid ingevoerd?

**Wordt een automatische periodieke verhoging afgeschaft?** Vindt er om de twee jaar een automatische verhoging met 1 periodiek plaats, wordt er overgegaan tot het invoeren van jaarlijkse periodieke verhogingen, of is een verhoging afhankelijk van de beoordeling en kan op basis van de beoordeling de verhoging bijvoorbeeld 0, 1 of 2 periodieken zijn.

**Wat is het beleid in kader van onbevoegden?** Introductie van de functies praktijkinstructeur/leermeester? -1 of -2 inschaling met eis tot verkrijgen bevoegdheid binnen x aantal jaren? Versoepelen van eisen voor onderwijsbevoegdheid op bepaalde vakgebieden?

**Hoe wordt deskundigheidsbevordering gestimuleerd?** Wordt er een systeem van educatiepunten geïntroduceerd? Is er sprake van competentie management?

**Worden er aanloopschalen of uitloopschalen geïntroduceerd?** Zijn er bijvoorbeeld aanloopschalen voor medewerkers die net van een opleiding komen zonder ervaring? Worden uitloopschalen niet doorgevoerd omdat dit de stimulans tot investering en functiedifferentiatie verminderd?

**Hoe wordt de normjaartaak ingevuld?** Wat is de verhouding van verplichte contacturen versus beloning van ongebonden tijd per onderwijstype? Hoe wordt omgegaan met de ongebonden uren?

De bovengenoemde vragen zijn richtinggevend bij het opstellen van een beloningsbeleid voor de onderwijssector op Aruba.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

#### Project: Implementatie onderwijsbeleid, wet- en regelgeving

##### Sub project: Ontwikkeling en implementatie van beloningsbeleid

**Doelstelling** Ontwikkelen van een beloningsbeleid welke kaderstellend is voor het gebruik van de nieuwe salarisstructuur van het onderwijs op Aruba.

**Activiteiten**

1. Instellen werkgroep beloningsbeleid onderwijs door Minister;
2. Ontwikkeling beloningsbeleid onderwijs (inventarisatie, analyse en ontwerp);
3. Ontwikkeling implementatieplan beloningsbeleid.

**Resultaten**

- Beloningsbeleid onderwijs
- Implementatieplan beloningsbeleid onderwijs

**Planning** Oktober- januari 2013 (exclusief implementatie)

### 3.4 Ontwikkelen, aanpassen en actualiseren Landsverordeningen Onderwijs

Het nieuwe functiehuis, de salarisstructuur en het beleidskader geven input voor aanpassing van het wettelijk kader binnen het onderwijs. Er is behoefte aan actueel wet- en regelgeving per onderwijstype.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

#### Project: Implementatie onderwijsbeleid, wet- en regelgeving

##### Sub project: Ontwikkelen, aanpassen en actualiseren landsverordeningen Onderwijs

**Doelstelling** Ontwikkelen van actuele landsverordeningen onderwijs

**Activiteiten**

1. Instellen werkgroep onderwijs wet- en regelgeving door Minister;
2. Ontwikkeling onderwijs wet- en regelgeving (inventarisatie, analyse en ontwerp);
3. Behandeling wet- en regelgeving in de Staten;
4. Afkondiging nieuwe wet- en regelgeving.

**Resultaten** Actuele wet- en regelgeving

**Planning** Oktober 2012- juli 2013 (exclusief implementatie)

## 4. Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijssector

De visie op onderwijs moet worden doorvertaald in de benodigde structuur en formatie binnen het onderwijs die nodig is om de visie te kunnen bereiken (HR Beleid). Dit komt ondermeer tot uitdrukking in de nieuwe besturingsfilosofie.

Op dit moment lijkt er een disbalans te bestaan in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de overheid (inclusief inspectie), de schoolbesturen en scholen. De directie onderwijs en inspectie onderwijs zijn bijvoorbeeld op dit moment direct betrokken bij de werving & selectie van onderwijzend personeel of toekennen van promoties. Dit zijn taken die waarschijnlijk beter door de schoolbesturen zelf kunnen worden uitgevoerd als werkgever. De overheid zou uitsluitend verantwoordelijk moeten zijn voor de ontwikkeling van beleid en wet- en regelgeving en het houden van toezicht op de onderwijskwaliteit en besteding van publieke gelden. Ook worden taken van de schoolleiding binnen scholen regelmatig overgenomen door het management van de schoolbesturen. Dit kan te maken hebben met behoefte aan meer onderwijsmanagement competenties bij de schoolleiding.

Duidelijk is dat er efficiëntie mogelijkheden bestaan binnen de organisatie-inrichting van de onderwijssector die kunnen bijdragen aan een betere aansturing, efficiëntere besteding van middelen en daarmee een verhoging van de onderwijskwaliteit.

Het project optimalisatie organisatie-inrichting onderwijssector wordt opgedeeld in twee sub-projecten:

- 1 Optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijssector
- 2 Ontwikkeling en implementatie HR instrumenten.;

Hieronder worden deze sub-projecten verder toegelicht.

### 4.1 Optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijs

De visie van het de overheid van Aruba op het onderwijs moet uitdagend en inspirerend zijn, en innovatie, verandering en groei stimuleren. De visie moet gebaseerd zijn op een duidelijk begrip van de huidige situatie, de behoeftes en de trends in het onderwijs. De visie geeft aan wat de ambities zijn van de overheid en hoe de gewenste toekomst eruit dient te zien.

Als speerpunten voor het onderwijs op Aruba kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de:

**Culturele identiteit:** Het onderwijs op Aruba dient prioriteit te geven aan het bewerkstelligen van een gevoel van eigenwaarde, trots en culturele identiteit binnen ieder kind, jong volwassene en burger.

**Toegankelijk onderwijs:** Het onderwijs op Aruba erkent het recht van kinderen op onderwijs zonder onderscheid te maken in achtergrond, religie of wat dan ook.

**De holistische benadering van het kind:** Binnen het onderwijs op Aruba moet het kind in zijn/haar geheel (fysiek, psychisch, emotioneel en spiritueel) centraal staan.

**Wereldburgerschap:** Het onderwijs op Aruba streeft ernaar dat kinderen zich verbonden voelen met de mensheid in zijn algemeen, waarin iedereen gelijk is ongeacht zijn etnische, religieuze of andere kenmerken. De kinderen worden niet beperkt door de grenzen van een land, maar zien de wereld als hun bron van mogelijkheden.

**Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** Het onderwijs wil samenbindende bruggen bouwen tussen mensen en kinderen leren om samen hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te dragen. Ieder kind, mens moet als burger een positieve bijdrage leveren aan de samenleving van Aruba.

En zo zijn er meerdere voorbeelden te noemen.

Elke effectieve organisatie heeft zijn besturingsprocessen afgestemd op de te bereiken doelstellingen. Zolang niet duidelijk is wat de overheid wil bereiken is het ook niet mogelijk om de lijnen uit te zetten.

De governance- en organisatiestructuur van de onderwijssector dient zodanig ingericht te worden dat de visie en missie worden verwezenlijkt, en de strategische doelstellingen worden behaald. Met een besturingsfilosofie voor de onderwijssector wordt een vertaling gemaakt van de visie op het onderwijs naar de benodigde werkwijze in de onderwijsorganisatie.

De visie gaat over het wat, de besturingsfilosofie gaat over het hoe.

Het gaat om de samenhang in elementen die raken aan de besturing. De volgende punten moeten met elkaar in lijn worden gebracht:

- De structuur van de onderwijsorganisatie: Waar ligt de scheiding tussen beleid (overheid: directie?), toezicht (overheid: inspectie?) en uitvoering (schoolbesturen en scholen?)
- Delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden: welke resultaten liggen op welk niveau en welke regelruimte is daarvoor nodig?
- Besluitvorming: hoe vindt besluitvorming plaats binnen de onderwijssector en welke formele en informele beïnvloedingsfactoren spelen hierbij een rol? Wie beslist wat op strategisch, tactisch en operationeel niveau?

Op basis van de visie op het onderwijs en de besturingsfilosofie kan de governance- (management) en organisatiestructuur voor het onderwijs worden verbeterd. De huidige organisatie-inrichting moet worden geëvalueerd waarna een nieuwe organisatiestructuur wordt uitgewerkt.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

## Project: Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijs

### Sub project: Optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijssector

**Doelstelling** Optimalisatie van de aansturing van de onderwijssector met een duidelijke scheiding van beleid, toezicht en uitvoering en een uitgewerkt verdeling van taken en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau

**Activiteiten**

1. Instellen werkgroep optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijssector;
2. Ontwikkeling besturingsfilosofie op basis van visie op het onderwijs;
3. Analyse huidige governance- en organisatiestructuur (quick scan);
4. Ontwerp gewenste governance- en organisatiestructuur;
5. Ontwikkeling implementatieplan.

**Resultaten** Besturingsfilosofie op onderwijssector  
Ontwerp gewenste governance- en organisatiestructuur  
Inzicht in verschil huidige en gewenste structuur  
Implementatieplan optimalisatie governance- en organisatiestructuur onderwijssector

**Planning** Oktober 2012- April 2013 (exclusief implementatie)

---

## 4.2 Ontwikkeling en implementatie HR instrumenten

Onderwijs is bij uitstek mensenwerk. Goed onderwijs komt alleen tot stand als de leerkracht goed functioneert, zich blijvend professionaliseert en zich prettig in zijn/haar werk voelt. Goed onderwijs en goed personeelsmanagement zijn daarom niet los van elkaar te zien.

Het is de primaire verantwoordelijkheid van de schoolbesturen op Aruba als werkgevers om zorg te dragen voor goed personeelsmanagement. Een betere beloningssystematiek binnen de onderwijssector, een optimalere inzetbaarheid van het onderwijzend en onderwijsondersteunend personeel, een continue deskundigheidsbevordering, een betere beheersing van de werkdruk en meer diversiteit in de carrièremogelijkheden vormen een totaalpakket voor een goed personeelsmanagement. Het personeelsmanagement is daarom feitelijk het kloppend hart van de optimaal professioneel functionerende leerkracht/docent.

Het functiehuis is gereed en de salarisstructuur is uitgewerkt. Nadat het formatiebeleid en beloningsbeleid is opgesteld, de governance- en organisatiestructuur is uitgewerkt en de richting is uitgezet waar de overheid in samenspraak met de schoolbesturen met personeel binnen de onderwijssector naar streeft, kan worden overgegaan op de daadwerkelijk invulling van verschillende HR instrumentaria. Kortom er kan nu gestart worden met veranderingen binnen de organisatie zelf. Nieuwe HR instrumenten kunnen worden geïntroduceerd die bijdragen aan de ontwikkeling en groei van het personeel in de onderwijssector.

De volgende vragen kunnen worden beantwoord:

- Welke kennis, vaardigheden en attitudes, zijn belangrijk voor het succesvol functioneren van het onderwijspersoneel en hoe worden deze geïnternaliseerd (*competentiemanagement*)?;
- Hoe kan resultaatgerichtheid en resultaatverantwoordelijkheid normaal worden gemaakt in het dagelijks handelen van alle werknemers in de onderwijssector opdat deze hierop afgerekend kunnen worden (*Performance Management*)?;
- Wat zijn de individuele behoefte van medewerkers en het onderwijsveld in zijn geheel met betrekking tot *training en opleiding* en hoe wordt dit plan uitgevoerd?

### **Competentiemanagement:**

Om de visie op het onderwijs te realiseren dienen de scholen en hun medewerkers te beschikken over de benodigde kerncompetenties. Competentiemanagement vormt de basis voor een integraal strategisch Human Resource beleid. De competenties worden hiermee een integraal onderdeel van het performancemanagement, het beloningssysteem, het carrière- en successiesysteem, het potentieel beoordelingssysteem en het opleidings- en trainingsstelsel.

### **Performance Management Systeem:**

Performance Management is een strategie die toegepast kan worden om de overheid, de schoolbesturen en het schoolmanagement te ondersteunen bij het realiseren van de doelen voor de onderwijskwaliteit. Performance Management geeft richting aan individuen en teams, richt zich op resultaten in plaats van activiteiten, versterkt interne en externe klantgerichtheid en vertaalt organisatiedoelen in specifieke, concrete, meetbare en haalbare school- en individuele doelen en bijdragen.

Het doel van Performance Management is om:

- De onderwijsdoelen te vertalen in concrete, meetbare en haalbare activiteiten en projecten;
- Deze doelen zoals vastgelegd in de schoolontwikkelingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen te realiseren.

Het invoeren van een performance management systeem in een complexe omgeving kan uitsluitend effectief worden ingevoerd indien er duidelijkheid is over de vorm (hierbij moet mijn realistisch blijven gezien de complexiteit van het onderwijs veld) en de randvoorwaarden.

### **Opleidingsmanagement:**

Vergroten van competenties en performance management vindt plaats door middel van een opleidingsstrategie en -plan. Alle medewerkers dienen over de gewenste en noodzakelijke, kennis en vaardigheden te beschikken. De opleiding- en trainingstrategie moeten tastbaar zijn en dienen tegelijkertijd invulling te geven aan de visie, missie, cultuur en vereiste competenties.

Hieronder zijn het doel, de activiteiten, resultaten en planning van dit sub-project schematisch weergegeven.

---

#### **Project: Optimalisatie organisatie-inrichting onderwijs**

##### **Sub project: Ontwikkeling en implementatie HR instrumentaria**

**Doelstelling** Effectieve inzet van gemotiveerd personeel met de juiste competenties aansluitend op de visie op onderwijskwaliteit

**Activiteiten**

- 1 Ontwikkeling performance management strategy;
- 2 Ontwikkeling Competentie Management strategy;
- 3 Ontwikkeling Training & Opleidingsplan (alle medewerkers van de organisatie en in de scholen dienen over de gewenste en noodzakelijke, kennis en vaardigheden te beschikken);
- 4 Uitvoering personeelstevredenheid onderzoek (nulmeting, eenmeting);
- 5 Vertaling training en opleidingsplan, gewenste competenties en performance management naar persoonlijk ontwikkelingsplannen.

**Resultaten** Performance management  
Competentiemanagement  
Training- en opleidingsplan  
Persoonlijke ontwikkelingsplannen

**Planning** Februari - oktober 2013

---



*cutting through complexity™*

© 2012 KPMG Advisory Services N.V., an Aruban (limited) liability company and member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KfI International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Aruba

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative (KPMG International).

CONCEPT