



Notitie strategisch personeelsbeleid HSV 2021

1. Inleiding:

De basis voor strategisch personeelsbeleid ligt in het strategisch beleidsplan van de HSV. Daarin heeft de HSV voor een periode van vijf jaar, het volgende vastgelegd:

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

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

- strategische personeelsvraagstukken;
- de benodigde interventies en maatregelen.

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

- School specifieke personeelsvraagstukken die samenhangen met strategische keuzes die de school heeft gemaakt, geïdentificeerd en onderbouwd.
- De interventies of maatregelen die de school gaat nemen om deze vraagstukken aan te pakken, met bijbehorende termijnen

De gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) heeft adviesrecht over het personeelsbeleid en de in te zetten instrumenten (art. 11, lid f WMS) en het personeelsdeel van de GMR heeft instemmingsrecht op wijzigingen in het personeelsbeleid (art. 12 WMS).

2. Externe factoren:

Bij de uitwerking van deze notitie strategisch personeelsbeleid is gekeken naar externe omstandigheden (bekostiging, wetgeving, leerlingaantallen, cao, internationaal en eisen vanuit de samenleving) en naar interne omstandigheden (professionalisering, vitaliteit en duurzaamheid, mobiliteit, link tussen personeelsbeleid en ambities HSV). Maar de notitie strategisch personeelsbeleid moet niet "hoog over"

gaan: we willen focus houden op concrete en zichtbare stappen: iedere kleine praktische verbetering leidt tot een grotere tevredenheid.

Externe factoren die van grote invloed zijn op het personeelsbeleid van de HSV:

- Leerlingenprognose: de prognose ziet er in Den Haag positief uit, er wordt een groei van het aantal leerlingen verwacht.
- Lerarentekort: in sommige wijken in Den Haag staan veel vacatures open. Tot nu toe lukt het de HSV om vacatures vervuld te krijgen, wel zien we problemen bij de vervangingen. De loonkloof tussen PO en VO lijkt geheel of gedeeltelijk te worden gedicht. Dit betekent echter -zelfs als het aantal pabo studenten hierdoor toeneemt- niet dat er gelijk een flinke hoeveelheid extra leerkrachten beschikbaar zal komen. Het lerarentekort en ook COVID betekent dat we moeten nadenken over en professionaliseren in manieren om het onderwijs anders te organiseren. Als de noodzaak daartoe bestaat, moeten we klaar staan met alternatieven.
- Vereenvoudiging bekostiging: per 1 januari 2023 gaat de vereenvoudigde bekostigingssystematiek in en de HSV zal te maken krijgen met een negatief herverdelingseffect.
- Wegvallen tijdelijke subsidies: in verband met het noodplan lerarentekort en het Nationaal Plan Onderwijs zullen tijdelijke subsidies worden beëindigd: de redenen waarom deze subsidies zijn verstrekt zullen echter nog niet (geheel) zijn verdwenen.
- Beslissing OCW over tweetalig primair onderwijs: in 2023 moet OCW een besluit nemen over de vraag of scholen die betrokken waren bij de pilot tweetalig onderwijs (zoals onze Nederlandse afdeling) de mogelijkheid krijgen om door te gaan met tweetalig primair onderwijs.
- Ontwikkeling integrale kindcentra: zowel in Den Haag als landelijk wordt beleidsmatig ingezet op het stimuleren van integrale kind centra. De HSV moet zich beraden op de vraag of het wenselijk is om in de scholen de mogelijkheden te verkennen om door te ontwikkelen tot integraal kind centrum. Dit zal zeker invloed hebben op het personeelsbeleid.
- Ontwikkeling nieuwe wetgeving curriculum: aanpassingen in het nationaal curriculum, waarover nog een beslissing moet worden genomen, kunnen leiden tot een professionaliseringsbehoefte. Deze aanpassingen zouden ook aanleiding kunnen zijn tot het ontwikkelen van een visie op digitaal werken in de klas en het ontwikkelen van digitale vaardigheden bij personeel en leerlingen.
- Vestigingsklimaat Den Haag voor internationale bedrijven en overheidsinstellingen: de gemeente Den Haag is actief op het bevorderen van een positief vestigingsklimaat in het kader van de versterking van zijn internationale positie. Er is behoefte aan (internationaal) onderwijs voor kinderen van werknemers van deze bedrijven en overheidsinstellingen, die dit meewegen bij hun besluit om (tijdelijk) naar Nederland te verhuizen. In dit verband is een goed imago van de HSV belangrijk: werken bij of onderwijs volgen bij de HSV biedt uitgelezen mogelijkheden om meer gekend/geïntegreerd te raken in (NL) omgeving.
- De overheid stelt te weinig faciliteiten beschikbaar om passend onderwijs op een goede manier vorm te geven. De financiële risico's van de HSV-keuzen voor passend onderwijs vb. Lighthouse, Open Venster, groepsgrootte, leerling centraal, vakleerkrachten, onderwijsassistenten moeten worden ondervangen.
- De gemeente, gaat ervan uit in de voorziene uitbreiding van het pand aan de Nassaulaan wordt benut voor het huisvesten van 2 groepen internationale SBO-leerlingen: hieraan hebben ook de

internationale scholen in Den Haag behoefte. Hiervan zal ook een effect uitgaan op het personeelsbeleid.

3. Goed personeelsbeleid betekent goed onderwijs:

Goed personeelsbeleid is van essentieel belang. Goed onderwijs realiseer je met goede leerkrachten en goede ondersteuners. Om dit te faciliteren heb je behoefte aan kwalitatief goed management en aan een deskundig bestuursbureau.

De onderwijsinspectie stelt over de HSV dat onze cultuur een breed draagvlak biedt voor (verbetering van) de kwaliteit van het onderwijs. Dit ondersteunt de visie van het bestuur, dat de kwaliteit van het onderwijs voor een groot deel wordt bepaald door de kwaliteit van de leerkrachten en dat een goede kwaliteitscultuur, gericht op wederzijds leren en continu verbeteren, van het grootste belang is.

Wij willen bij de HSV werken aan het geven van ontwikkelkansen/verandering van locatie, zorgen dat onze personeelsleden onze beste vertegenwoordigers zijn, omdat men tevreden is met de HSV als werkgever. Men beschouwt nu bijvoorbeeld de compensatiedagen, de vervangingspool bij de ID en de persoonlijke aandacht voor mensen (bijvoorbeeld via compassionate leave en regelmatige borrels) als een plus. Onze teambenadering maakt dat mensen een stem krijgen. We doen er ook veel aan om de HSV aantrekkelijk te maken en houden voor internationale leerkrachten. Onze kijk op passend onderwijs betekent dat we werken met kleinere groepen leerlingen en met vakleerkrachten, zo wordt het mogelijk om meer aandacht te besteden aan ieder kind. De rol van de leerkrachten bij de invulling van het onderwijs doet een maximaal beroep op hun professionaliteit en geeft eigen ruimte om de lessen in te vullen op een manier die is afgestemd op de populatie.

We hebben regelmatig (externe) tevredenheidsonderzoeken onder leerlingen, ouders en personeel. Over de hele linie bleek uit de laatste rapportage dat de HSV scoort boven het landelijk gemiddelde en ook hoger scoort dan in de vorige peilingen. De visie van de HSV uit het strategisch beleidsplan, uitgewerkt in de schoolplannen, lijkt goed te landen en herkend te worden. Reden voor tevredenheid, echter vanuit ons motto dat je altijd moet blijven kijken naar verdere verbetermogelijkheden zullen een aantal acties worden opgepakt uit de peilingen.

Uit verzuimgesprekken blijkt dat ziektegevallen regelmatig een persoonlijke achtergrond hebben. Voor het management is het soms lastig hoe daarmee om te gaan. We zullen een bijeenkomst beleggen met een externe coach die ons ondersteunt bij hoe je coaching aanpakt. We kijken ook wat onze externe vertrouwenspersoon hierin kan betekenen en welke mogelijkheden verzekeringen bieden om consultants in te zetten waar gewenst.

Stagiaires en onderwijsondersteuners helpen de werkdruk te verminderen. We spraken af dat we zoveel mogelijk hetzelfde format hanteren voor de personeelsgesprekken in de hele organisatie. We digitaliseren de verslagen en slaan ze op in ons HSV-personeelssysteem. We hanteren een gesprekscyclus en besteden daarbij aandacht aan de bekwaamheidseisen en de ontwikkeling van het personeel.

In het professioneel statuut van de HSV is vastgelegd dat onze leerkrachten zelfstandige en flexibele professionals zijn die binnen de kaders van het schoolbeleid eigen keuzes maken en beslissingen nemen over het lesaanbod in hun klas, zodat dit zo goed mogelijk aansluit bij de leerlingen. Wat betreft het schoolbeleid krijgt het personeel de ruimte om ideeën aan te dragen. De schoolleiding stelt vervolgens

in grote lijnen het beleid op en de leerkrachten bepalen. Mede de invulling en uitvoering van het beleid. Het meedenken over het strategisch beleid en de onderwijskundige doelen uit het schoolplan en andere beleidsplannen wordt geagendeerd in de personeelsvergaderingen.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de scholen van de Haagse Schoolvereniging en bepaalt samen met de directie de kaders van het beleid. De schoolleiding is verantwoordelijk voor de organisatie en de invulling van het onderwijskundig beleid op de betreffende scholen. De leerkrachten zijn verantwoordelijk voor de invulling van de onderwijspraktijk en de ontwikkeling van de leerlingen in hun klas. Het is van belang dat er door de verschillende geledingen een professionele dialoog wordt gevoerd over het onderwijskundige beleid, waarbij de kwaliteit van de dagelijkse onderwijspraktijk centraal staat.

De HSV beschikt over protocollen voor privacy, veiligheid, COVID19, gedrag, integriteit, kwaliteitsontwikkeling, roken, verzuim, klokkenluiders en klachten. Ook wordt een cafetarieregeling gehanteerd die belastingvoordeel oplevert voor sportabonnementen, woon/werkverkeer, lidmaatschap van een vakbond en de aanschaf van een fiets.

Iedere school beschikt over een handboek personeel en over een inductieprogramma voor nieuw personeel.

3. Prioritaire thema's:

De hierboven genoemde externe factoren waarmee de HSV te maken krijgt, kunnen niet allemaal met dezelfde intensiteit, noch op hetzelfde moment, worden opgepakt. In de weg die heeft plaatsgevonden, komen het lerarentekort en het vestigingsklimaat van de gemeente Den Haag voor internationals uit de bus als de factoren die in eerste instantie de meeste aandacht verdienen. Beide veroorzaken dat de HSV een slim wervingsbeleid zal moeten hanteren en tevens een beleid gericht op het behoud van personeel.

Dit betekent dat de HSV er in de eerste plaats wil inzetten op:

a) Goed wervingsbeleid.

De kern van het personeel van de stichting bestaat uit bevoegde leerkrachten. Samen met het management zijn zij essentieel voor de kwaliteit van ons onderwijs. Vrouwen zijn in het primair onderwijs oververtegenwoordigd en het doel is dan ook om meer mannen te werven. Er wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling qua leeftijd en voltijd leerkrachten worden extra ondersteund door meer verlofdagen.

Voorafgaand aan externe werving wordt gekeken naar de persoonlijke ontwikkeling en de mobiliteitswensen van personeel. Van interne verplichtingen kan sprake zijn wanneer er noodzaak bestaat tot het over- dan wel herplaatsen van personeelsleden om medische, dan wel overige zwaarwichtige redenen.

Bij externe werving wordt gekeken in hoeverre potentiële kandidaten passen binnen het team en binnen de cultuur van de HSV. Ook is de wijze waarop het onderwijs is georganiseerd -of waarop dit wordt bijgesteld- leidend bij het vaststellen van de personeelsbehoefte. De werving

van internationale leerkrachten vergt extra inspanningen, bijvoorbeeld als het gaat om de beoordeling van de bevoegdheid, het geven van een proefles, het aanvragen van een verblijfsvergunning en de overstap naar de Nederlandse samenleving.

De HSV hanteert een functiehuis waarbinnen functieomschrijvingen, competenties en kernkwaliteiten gelden die zijn gekoppeld aan de diverse functies. Er is sprake van tijdelijke en vaste benoemingen. Van tijdelijke benoemingen is o.a. sprake bij een eerste contract, bij het vervangen van tijdelijke afwezigheid (b.v. ziektevervanging) dan wel bij een benoeming in het kader van een project. Tijdelijke contracten worden altijd voorzien van een einddatum. Vaste benoemingen worden gegeven nadat blijkt is gegeven van geschiktheid en na het houden van een beoordelingsgesprek.

b) Duurzame inzetbaarheid.

Duurzame inzetbaarheid is beleid waarbij zoveel mogelijk rekening gehouden wordt met de specifieke omstandigheden en wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Duurzame inzetbaarheid richt zich op jong en oud. Voor organisaties is het belangrijk dat alle medewerkers goed inzetbaar blijven. Goed inzetbare medewerkers kunnen beter inspelen op aanpassing van hun takenpakket, verandering in hun loopbaan en ontwikkelingen in de organisatie.

Voordelen van beleid duurzame inzetbaarheid zijn:

- De verzuimkosten worden lager.
- De HSV houdt gemotiveerde medewerkers.
- De HSV zet personeel effectief in.
- De HSV zorgt voor langer behoud van de kennis en expertise van oudere medewerkers.
- De HSV legt de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan ook bij de medewerkers zelf neer.

Mogelijkheden om de duurzame inzetbaarheid te stimuleren zijn:

- leerkrachten maken (als onderdeel van hun persoonlijk ontwikkelingsplan) een persoonlijk inzetplan: hoe wil ik de komende jaren lesgeven of welke andere taken/verantwoordelijkheden wil ik op me nemen;
- breng de onderstroom in beeld: expliciteer ongeschreven regels, opvattingen/ overtuigingen, angsten en zorgen om er vervolgens aan te werken;
- bespreek of het wenselijk is om lang aan dezelfde groep/ op dezelfde locatie te blijven lesgeven.

c) Vitaliteit. Mogelijkheden om de vitaliteit te stimuleren zijn:

- Houd het 'psychologisch contract' (het geheel van wederzijdse verwachtingen rond de formele arbeidsrelatie) actueel.
- Handel levensfasegericht in de gesprekscyclus: kijk door een 'levensfasebril' naar het functioneren van medewerkers, zorg dat je zicht krijgt op kansen en bedreigingen.
- Neem maatregelen op maat voor inzet en deskundigheidsbevordering. Welke kansen krijgen medewerkers op professionele ontwikkeling?
- Vitaliteit is van alle leeftijdsfasen. Stimuleer zelfreflectie (wie ben ik, wat drijft me, wat kan ik, wat wil ik, wat heb ik te doen).

- Een collegiale consultatiegroep voor collega's in leeftijdsgroepen: houd elkaar vitaal!
- Benadruk dat medewerkers de regisseur zijn van hun eigen loopbaan.

d) **Een aantrekkelijk werkgever zijn.** Goed werkgeverschap kan als volgt worden uitgedragen:

- Wees helder over verwachtingen: waar moet een nieuwe medewerker aan voldoen voor de overstap van een tijdelijk naar een vast contract.
- Bied vastigheid met een minimum contract waarmee een beginnende leerkracht in zijn levensonderhoud kan voorzien.
- Maak vervangingsbeleid op basis van de historische vervangingsbehoefte, wellicht kan aan beginnende leraren en invallers meer vastigheid worden geboden dan nu. Maak een 5-jaren planning om inzicht te krijgen in het natuurlijke verloop binnen de organisatie en stel talentmanagement en interne mobiliteit daarop af.
- Bied begeleiding aan (beginnende) leerkrachten en invallers.
- Bied ruimte voor ontwikkeling en experiment.
- Wees zorgvuldig bij het maken van afspraken en kom die afspraken na
- Bied helderheid over inzet en professionaliteit van de medewerker.
- Denk tijdig na over alternatieve vormgeving van het onderwijs als er onvoldoende bevoegde leerkrachten kunnen worden geworven.
- Mobiliteit biedt ook kansen: mensen die de organisatie verlaten worden vervangen door nieuwe mensen met frisse nieuwe ideeën.

e) **Wij-gevoel stimuleren**

Een wij-gevoel is een gevoel van gezamenlijkheid. Heeft het team oog voor gezamenlijke belangen die er zijn? Is het team bereid om te gaan voor gezamenlijke doelstellingen? Zijn er gedeelde normen en waarden binnen het team? Bij een team waar het WIJ-gevoel aanwezig is, is een aantal kenmerken vast te stellen:

- er wordt gewerkt vanuit gezamenlijke belangen en doelstellingen
- het teambelang gaat voor individuele belangen
- teamprestaties worden gezamenlijk gevierd
- de kwaliteiten van de verschillende teamleden worden benut en gewaardeerd
- er is respect voor elkaar
- teamleden zijn bekend met de doelstellingen, visie en missie van de organisatie
- teamleden voelen zich verantwoordelijk voor de teamprestatie
- er zijn gedeelde normen en waarden
- er is commitment en betrokkenheid bij de teamleden
- diversiteit en inclusie: houden we voldoende rekening met cultuurverschillen, feestdagen van andere culturen, gaan we respectvol om met elkaar, willen we discriminatie voorkomen.
- Vanuit de HSV worden regelmatig sociale bijeenkomsten voor het personeel georganiseerd, zoals eindejaar BBQ, startbijeenkomst voor alle personeel, nieuwjaarsbijeenkomst en borrels. Bij de dag van de leraar en Kerst wordt aan het personeel een cadeau aangeboden.
- De HSV is proactief in het ontwikkelen van teams en faciliteert teambuilding.

f) **Arbeidsomstandigheden (Arbo gerelateerde zaken)**

Gezondheid, welzijn, veiligheid wegen zwaar. Dit betekent de aanwezigheid van:

- Veiligheidsplan
- Preventiemedewerker
- Bhv'ers
- RI&E-rapportages
- Evaluatie verzuimprotocol
- Evaluatie Arbodienst
- Lessons learned uit de onderwijskundige aanpak en van Covid maatregelen

g) Performance management: ontwikkelgesprek/ beoordelingsgesprekscyclus

Bij het geven van continue feedback wordt uitgegaan van het vertrouwen in medewerkers en hun eigen verantwoordelijkheid. Dat kan zorgen voor meer betrokkenheid, motivatie en werknemerstevredenheid en daarmee ook de inzetbaarheid optimaliseren. Feedback wordt als het goed is tussen medewerkers en leidinggevenden regelmatig en informeel gegeven. In elk geval is er ook sprake van een gesprekscyclus: beoordelingsgesprek in eerste jaar en vervolgens elke drie jaar, tussentijds ontwikkelgesprekken. Daarvoor worden vaste templates gebruikt.



Strategic staff policy HSV 2021:

1. Introduction:

The basis for strategic staff policy lies in the strategic policy plan of the HSV. In it, the HSV has laid down the following for a period of five years:

- the mission;
- the core values;
- the context in which the organization operates;
- the vision with the basic principles;
- the goals and activities.

In order to actually fulfill the ambition and the vision, a concrete elaboration will follow in the strategic staff policy. In this, the ambition of the board or the school is translated into:

- strategic staff issues;
- the necessary interventions and measures.

The board determines the frameworks within which agreements can and may be made at school level. The strategic staff policy at school level can then consist of:

- School specific staff issues related to strategic choices that the school has created, identified and substantiated.
- The interventions or measures that the school will take to tackle these issues, with associated deadlines

The Joint Participation Council (GMR) has the right to advise on staff policy and the instruments to be deployed (Art. 11, paragraph f WMS) and the staff section of the GMR has the right to consent to changes in the staff policy (Art. 12 WMS).

2. External factors:

In the elaboration of this strategic staff policy memorandum, external circumstances (funding, legislation, student numbers, collective labor agreement, international and demands from society) and internal circumstances (professionalisation, vitality and sustainability, mobility, link between staff policy and HSV ambitions) were examined. But the strategic staff policy memorandum should not be "over the top": we want to keep the focus on concrete and visible steps: every small practical improvement leads to greater satisfaction.

External factors that have a major influence on HSV's staff policy:

- Pupil prognosis: the prognosis in The Hague looks positive, a growth in the number of pupils is expected.
- Teacher shortage: there are many vacancies in some neighborhoods in The Hague. So far, the HSV has been successful in filling vacancies, but we are seeing some cover problems. The pay gap between PO and VO seems to be closing wholly or partly. However, even if the number of teacher training students increases as a result, this does not mean that a considerable amount of extra teachers will become available soon. The teacher shortage and also COVID means that we have to think about and professionalise in the ways to organise our education. If the need arises, we must be ready with alternatives.
- Simplification of funding: the simplified funding system will come into effect on 1 January 2023 and the HSV will have to deal with a negative redistribution effect.
- Abandonment of temporary subsidies: temporary subsidies such as the emergency plan for teacher shortages and the National Plan for Education (COVID recovery), will be terminated: the reasons why these subsidies were provided will not (completely) have disappeared yet.
- OCW's decision on bilingual primary education: in 2023, OCW must make a decision about whether schools that were involved in the bilingual education pilot (such as our Dutch department) will be given the opportunity to continue with bilingual primary education.
- Development of integrated child centers: both in The Hague and nationally, there is a policy focus on promoting integrated child centers. The HSV must consider whether it is desirable to explore the possibilities in schools to develop an integrated child center. This will certainly affect staff policy.
- Development of new curriculum legislation: adjustments to the national curriculum, about which a decision has yet to be made, may lead to a need for professionalisation. These adjustments could also lead to the development of a vision on digital working in the classroom and the development of digital skills among staff and students.
- Business climate in The Hague for international companies and government institutions: the Municipality of The Hague is actively promoting a positive business climate in the context of strengthening its international position. There is a need for (international) schools for children of employees of these companies and government institutions, who take this into account when deciding to (temporarily) move to the Netherlands. In this context, a good image of the HSV is important: working for or following education at the HSV offers excellent opportunities to become more known/integrated in the Dutch environment.
- The government makes too few facilities available to properly design inclusive education. The financial risks of the HSV choices for inclusive education, e.g. Lighthouse, Open Venster, student-centred group size, subject teachers, teaching assistants must be dealt with.
- The municipality assumes that the planned expansion of the building on Nassaulaan will be used to accommodate 2 groups of international SBO students: the international schools in The Hague also need this. This will also have an effect on staff policy.

3. **Good staff policy means good education:**

Good staff policy is essential. Good education is achieved with good teachers and good support staff. To facilitate this, you need high-quality management and an expert board office.

The Education Inspectorate states about the HSV that our culture offers broad support for (improvement of) the quality of education. This supports the board's view that the quality of education

is largely determined by the quality of the teachers and that a good quality culture, aimed at mutual learning and continuous improvement, is of the utmost importance.

We want to work at the HSV to give development opportunities/change of location, to ensure that our staff members are our best representatives, because people are satisfied with the HSV as an employer. For example, the compensation days, the replacement pool at the ID and the personal attention for people (for example via compassionate leave and regular drinks) are now regarded as a plus. Our team approach gives people a voice. We also do a lot to make and keep the HSV attractive for international teachers. Our view on appropriate education means that we work with smaller groups of students and with specialist teachers, so that it is possible to pay more attention to each child. The role of the teachers in the content of the education makes maximum appeal to their professionalism and provides their own space to fill in the lessons in a way that is attuned to the population.

We regularly conduct (external) satisfaction surveys among students, parents and staff. Across the board, the latest report showed that the HSV scores above the national average and also scores higher than in previous polls. The vision of the HSV from the strategic policy plan, elaborated in the school plans, seems to be well received and recognized. Reason for satisfaction, however, based on our motto that you should always keep looking for further improvement opportunities, a number of actions will be picked up from the polls.

Absenteeism interviews show that cases of illness regularly have a personal background. It is sometimes difficult for management to deal with this. We will arrange a meeting with an external coach who supports us in how to approach coaching. We also look at what our external confidential adviser can do in this regard and what insurance options offer to deploy consultants where desired.

Trainees and educational support staff help to reduce the workload. We agreed that we would use the same format as much as possible for personnel interviews throughout the organisation. We digitize the reports and store them in our HSV personnel system. We use an interview cycle in which we pay attention to the competence requirements and the development of the staff.

The professional statute of the HSV stipulates that our teachers are independent and flexible professionals who make their own choices within the framework of school policy and make decisions about the curriculum in their class, so that it matches the students as best as possible. With regard to school policy, staff are given the opportunity to put forward ideas. The school management then draws up the policy in broad terms and the teachers determine the outcome, including the interpretation and implementation of the policy. Discussions about the strategic policy and the educational goals in the school plan and other policy plans are put on the agenda in the staff meetings.

The board is ultimately responsible for the schools of the Haagsche Schoolvereniging and determines the policy frameworks together with the management. The school management is responsible for the organisation and implementation of the educational policy at the schools concerned. The teachers are responsible for the interpretation of educational practice and the development of the students in their class. It is important that a professional dialogue is conducted by the various echelons about educational policy, in which the quality of daily educational practice is central.

The HSV has protocols for privacy, security, COVID19, behaviour, integrity, quality development, smoking, absenteeism, whistleblowers and complaints. A tax advantage regulation is also used which

provides tax benefits for sports subscriptions, commuting, union membership and the purchase of a bicycle.

Each school has a staff handbook and an induction program for new staff.

4. Priority Themes:

The external factors mentioned above that affect the HSV cannot all be tackled with the same intensity or at the same time. In the assessment that has taken place, the teacher shortage and the business climate for internationals of the municipality of The Hague come out as the factors that initially deserve the most attention. Both cause that the HSV has to adopt a smart recruitment policy and also a policy aimed at keeping staff working for us.

This means that the HSV primarily wants to prioritise:

a) Good recruitment policy.

The core of the foundation's staff consists of qualified teachers. Together with the management they are essential for the quality of our schools. Women are overrepresented in primary education and the aim is to recruit more men. Efforts are being made to achieve a balanced recruitment of older and younger staff and full-time teachers are additionally supported by more days of leave.

Prior to external recruitment, the personal development and mobility wishes of staff are examined. Internal obligations may arise when there is a need to transfer or relocate staff members for medical or other serious reasons.

With external recruitment, it is examined to what extent potential candidates fit within the team and within the culture of the HSV. The way in which education is organised -or in which it is adjusted- is also a guiding factor in determining staffing needs. The recruitment of international teachers requires extra efforts, for example when it comes to assessing competence, giving a trial lesson, applying for a residence permit and transferring to Dutch society.

The HSV uses an organisation of jobs within which job descriptions, competencies and core qualities apply that are linked to the various positions. There are temporary and permanent contracts. Temporary contracts include, for example, a first contract, covering temporary absences (e.g. sick leave) or a contract within the framework of a project. Temporary contracts are always provided with an end date. Permanent contracts are made after demonstrated suitability and after an appraisal interview has been held.

b) Sustainable employability.

Sustainable employability is a policy that takes the specific circumstances and wishes of employees in the various phases of their lives and careers into account as much as possible. Sustainable employability focuses on young and old. It is important for organisations that all employees remain deployable. Highly deployable employees can respond better to changes in their duties, changes in their career and developments in the organisation.

The benefits of sustainable employability policy are:

- Absenteeism costs are reduced.
- The HSV keeps motivated employees.
- The HSV deploys staff effectively.
- The HSV ensures longer retention of the knowledge and expertise of older employees.

- The HSV also places responsibility for their careers with the employees themselves.

Opportunities to stimulate sustainable employability are:

- teachers make (as part of their personal development plan) a personal commitment plan: how do I want to teach in the coming years or what other tasks/responsibilities do I want to take on;
- visualise the undercurrent: make unwritten rules, opinions/beliefs, fears and concerns explicit and then work on them;
- discuss whether it is desirable to continue teaching for a long time to the same group/at the same location.

c) **Vitality.** Options to stimulate vitality are:

- Keep the 'psychological contract' (the set of mutual expectations surrounding the formal employment relationship) up to date.
- Act life-phase-oriented in the interview cycle: look at the performance of employees through a 'life-phase lens', ensure that you gain insight into opportunities and threats.
- Take tailor-made measures for deployment and the promotion of expertise. What chances does staff get for professional development?
- Vitality is of all ages. Stimulate self-reflection (who am I, what drives me, what can I do, what do I want, what do I have to do).
- A peer consultation group for colleagues in age groups: keep each other vital!
- Emphasize that employees are the director of their own career.

d) **Be an attractive employer.** Good employership can be propagated as follows:

- Be clear about expectations: what requirements must a new employee meet to switch from a temporary to a permanent contract.
- Offer security with a minimum contract with which a starting teacher can earn a living.
- Make cover policy on the basis of the historical need for cover, perhaps starting teachers and substitutes can be offered more stability than now. Make a 5-year planning to gain insight into the natural course within the organisation and adjust talent management and internal mobility accordingly.
- Offer guidance to (beginning) teachers and substitutes.
- Provide room for development and experimentation.
- Be careful when making agreements and keep those agreements
- Provide clarity about the employee's commitment and professionalism.
- Start in time thinking about alternative design of education if insufficient qualified teachers can be recruited.
- Mobility also offers opportunities: people who leave the organisation are replaced by new people with fresh new ideas

e) **Stimulate the we-feeling**

A we-feeling is a feeling of togetherness. Does the team have an eye for existing common interests? Is the team willing to go for common goals? Are there shared standards and values within the team? A number of characteristics can be established in a team where the WE-feeling is present:

- we work on the basis of shared interests and objectives
- team interests come before individual interests
- team achievements are celebrated together
- the qualities of the various team members are used and appreciated
- there is respect for each other

- team members are familiar with the organisation's goals, vision and mission
- team members feel responsible for team performance
- there are shared norms and values
- there is commitment and involvement from the team members
- diversity and inclusion: do we take account of cultural differences, holidays of other cultures sufficiently, do we treat each other with respect, do we want to prevent discrimination.
- The HSV regularly organises social gatherings for the staff, such as an end-of-year BBQ, kick-off meeting for all staff, New Year's meeting and other drinks. A gift is offered to the staff on International Teacher's Day and Christmas.
- The HSV is proactive in developing teams and facilitates teambuilding.

f) Working conditions (Arbo-related matters)

Health, well-being and safety weigh heavily. This means the presence of:

- Safety plan
- Prevention Officer
- emergency response officers
- RI&E reports
- Evaluation of absenteeism protocol
- Evaluation Health and Safety Service
- Lessons learned from the educational approach and from Covid measures

g) Performance management: cycle of professional development/appraisal interviews

Continuous feedback is based on trust in employees and their own responsibility. This can ensure more involvement, motivation and employee satisfaction and thus also optimise employability. Feedback should be given regularly and informally between employees and managers. In any case, there is also an interview cycle: appraisal interview in the first year and then every three years, professional development interviews. Fixed templates are used for this.