

Meerjaren bestuursformatieplan primair onderwijs

2022-2026



www.stichtingboor.nl

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1. Meerjaren bestuursformatieplan in het kader van de cao po opgesteld?	
1.2. Plaats van het plan in de cyclus van plannen en verantwoorden van BOOR	
2. Leerlingenprognoses, meerjarenbegroting en formatiegegevens	5
2.1. Inleiding	
2.2. Leerlingenprognose	
2.3. Meerjarenbegroting	
2.4. Verhouding medewerkers – leerlingen	
3. Ons personeelsbestand	10
3.1. Inleiding	
3.2. Medewerkers per functiecategorie	
3.3. Genderdiversiteit per functiecategorie	
3.4. Instroom personeel	
3.5. Uitstroom personeel	
3.6. Leeftijdsopbouw personeel	
3.7. Prognose personeelsverloop	
3.8. Leeftijdsopbouw onderwijzend personeel	
3.9. Externe inhuur	
3.10. Functiemix	
3.11. Ziekteverzuimcijfers	
3.12. Constateringen en ontwikkelingen	
4. Beleid en interventies	18
4.1. Inleiding	
4.2. Anders organiseren	
4.3. Loopbaanpaden voor onderwijzend personeel (s)bao	
4.4. Integraal ontwikkeltraject (s)bao	
4.5. Leiderschapstraject (v)so	
4.6. NPO inzet extra personeel	
4.7. NPO Arbeidsmarkttoelage achterstandsscholen	
4.8. Arbeidsmarkttoelage (v)so	
5. Conclusies en bevindingen	21

Voorwoord

Beste leden van de gemeenschappelijke medezeggenschapsraden,

Hiermee bieden wij u het meerjaren bestuursformatieplan 2022-2026 aan voor het (speciaal) basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs van stichting BOOR. Het meerjaren formatiebeleid is gebaseerd op de huidige schoolplannen, de financiële onderbouwing van de meerjarenbegroting 2022 – 2026 van stichting BOOR en het daaraan ten grondslag liggende financiële beleid, en de formatieve personeelsgegevens.

Daarnaast gebruiken we het meerjaren bestuursformatieplan als strategische personeelsplanning voor de komende vier jaar. De in het document weergegeven data geeft ons inzicht in de te (verwachten) toekomstige formatieve uitdagingen. In het plan duiden wij de ontwikkelingen die wij signaleren en geven wij aan hoe wij op deze anticiperen.

Het college van bestuur van stichting BOOR,

Renata Voss, Bob de Baedts en Huub van Blijswijk

1. Inleiding

1.1. Meerjaren bestuursformatieplan in het kader van de cao po

Werknemers van stichting BOOR vallen onder een collectieve arbeidsovereenkomst (cao). Voor medewerkers in het voortgezet onderwijs (vo) en BOOR Services is dat de cao voor het voortgezet onderwijs, voor medewerkers in het regulier basisonderwijs (bao), het speciaal basisonderwijs (sbo) en het (voortgezet) speciaal onderwijs ((v)so) is dat de cao voor het primair onderwijs. De cao po 2019/2020 stelt in artikel 2.1. lid 3 dat een bestuur een meerjarenformatie beleidsplan opstelt. De p(g)mr heeft instemmingsrecht op de vaststelling van het plan. Wanneer in dit document gesproken wordt over het 'primair onderwijs' worden de sectoren (s)bao en (v)so bedoeld.

1.2. Plaats van het plan in de cyclus van plannen en verantwoorden van BOOR

Binnen BOOR wordt gewerkt met een cyclus van plannen, begroten en verantwoorden die gelijkloopt met het kalenderjaar. Voor de financiële huishouding is een proces ingericht dat begint met een kaderbrief, die in het voorjaar van het jaar voorafgaand aan het kalenderjaar verschijnt. Daarna volgt de begroting, in het najaar voor het kalenderjaar.

In het kalenderjaar worden vervolgens ter verantwoording twee voortgangsrapportages, inclusief financiële *forecasts* opgesteld. De begroting wordt, waar nodig, gecorrigeerd op basis van de forecasts. Na afsluiting van het kalenderjaar volgt een jaarverslag. De voortgangs- en jaardocumenten worden besproken in de vergadering van het algemeen bestuur van BOOR en in de Gemeenteraad van Rotterdam.

Op basis van de verwachte toekomstige personele en formatieve uitdagingen is het meerjarenbestuursformatieplan opgesteld. In dit document worden deze ontwikkelingen in kaart gebracht en is aandacht voor het lerarentekort, anders organiseren, onze zij-instroom- en opstroomtrajecten, de leeftijdsopbouw van ons personeelsbestand, de verhouding tussen de verschillende tussengroepen.

2. Leerlingenprognoses, meerjarenbegroting en formatiegegevens

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk van het meerjaren bestuursformatieplan worden de leerlingenprognoses, de meerjarenbegroting en de budgettaire en formatieve ontwikkelingen voor de scholen in het primair en (voortgezet) speciaal onderwijs uiteengezet. Het gaat om indicaties voor de komende jaren. Ontwikkelingen zijn niet alleen afhankelijk van zaken die BOOR kan beïnvloeden, zoals de kwaliteit van het onderwijs en het bieden van passend onderwijs aan alle kinderen, maar ook van factoren buiten BOOR. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van de financiering door de overheid waaronder geormerkte middelen voor bijvoorbeeld schoolontwikkelbudgetten, de ontwikkeling van de huisvestingsmarkt, leegstandsreductie, npo-gelden, bouw van nieuwe scholen en de ontwikkelingen van de Rijksbestedingen.

2.2. Leerlingenprognose

De inschatting van het aantal leerlingen dat les krijgt op BOOR-scholen, is één van de belangrijkste indicatoren voor het opstellen van begrotingen en formatieplannen. Een verkeerde prognose – te hoog of te laag – leidt tot knelpunten op een school. Een financieel knelpunt ontstaat als het aantal leerlingen veel lager uitvalt. Een organisatorisch knelpunt ontstaat als het aantal leerlingen veel hoger uitvalt. Om deze knelpunten te voorkomen, is de afgelopen jaren veel energie gestoken in het verbeteren van de kwaliteit van onze prognoses. De verwachte ontwikkeling per sector ziet er als volgt uit:

Begrotingsjaar	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023 ¹	2024 ¹	2025 ¹	2026 ¹
teldatum	1-10-2014	10-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.143	18.048	17.955	17.621	17.710	17.427	17.023	16.773	17.484	17.490	17.547	17.643
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	1.927	1.951	1.980	2.042	2.045	2.082	2.134	2.283	2.365	2.358	2.383	2.363
Totaal primair onderwijs	20.070	19.999	19.935	19.663	19.755	19.509	19.157	19.056	19.829	19.848	19.910	20.006
teldatum	1-10-2014	10-10-2015	1-10-2016	1-10-2017	1-10-2018	1-10-2019	1-10-2020	1-10-2021	1-10-2022	1-10-2023	1-10-2024	1-10-2025
Sector voortgezetonderwijs	10.421	10.679	10.823	10.872	10.728	10.882	10.910	10.925	11.250	11.451	11.657	11.864
Totaal	30.491	30.678	30.758	30.535	30.483	30.391	30.067	29.981	31.079	31.299	31.567	31.870

Het leerlingaantal in de sector (s)bao daalt per 1 oktober 2021, enerzijds door het sluiten van twee scholen en anderzijds door het saldo van dalende en stijgende leerlingenaantallen op de scholen. Het (v)so prognosticeert een flinke eenmalige groei van het aantal leerlingen per 1 oktober 2021, o.a. door toename van het aantal leerrecht leerlingen. Meerjarig is het vervolgens de verwachting dat het aantal leerlingen ongeveer gelijk blijft.

Vanaf het bekostigingsjaar 2023 wordt voor de vereenvoudigde bekostiging po de teldatum gehanteerd van 1 februari voorafgaand aan het bekostigingsjaar. Daardoor lijkt er in bovenstaande tabel een stijging in het leerlingenaantal van vooral de sector (s)bao verwacht te worden. Dit geeft echter een vertekend beeld, omdat er op de nieuwe teldatum vier maanden meer instroom heeft plaatsgevonden. Het aantal leerlingen in de sector po van de laatste jaren en de prognose op 1 februari laat het volgende beeld zien;

Begrotingsjaar	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
teldatum	1-2-2019	1-2-2020	1-2-2021	1-2-2022	1-2-2023	1-2-2024	1-2-2025
Sector (speciaal) basisonderwijs	18.384	18.204	17.345	17.464	17.490	17.547	17.643
Sector (voortgezet) speciaal onderwijs	2.058	2.100	2.163	2.365	2.358	2.363	2.363
Totaal	20.442	20.304	19.508	19.829	19.848	19.910	20.006

2.3. Meerjarenbegroting

De begrotingen van de sectoren (s)bao en (v)so voor de komende jaren bestaan uit de individuele meerjaren schoolbegrotingen en een bovenschoolse meerjarenbegroting per sector. In onderstaande tabellen zijn de begrotingen voor de komende vijf jaren opgenomen. Deze meerjarenbegrotingen zijn gebaseerd op de leerling prognoses van de schoolleiding.

Omschrijving	bedragen x€ 1.000				
	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
sector sbao					
Baten					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	129.454	126.250	118.218	117.840	117.632
Overige overheidsbijdrage	11.958	9.840	9.514	9.463	9.463
Overige baten	2.715	2.236	2.106	1.962	1.977
Totaal Baten	144.128	138.327	129.837	129.265	129.072
Lasten					
Personele lasten	114.343	105.784	100.051	99.477	99.271
Afschrijvingen	3.269	3.403	3.258	2.999	2.617
Huisvestingslasten	9.864	9.711	9.673	9.668	9.664
Overige materiële lasten	17.221	16.212	15.847	15.854	15.821
Totaal lasten	144.696	135.110	128.829	127.998	127.373
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-568	3.217	1.008	1.266	1.698
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	0	0	0	0	0
Financiële lasten	-4	-4	-4	-4	-4
Totaal financiële baten en lasten	-4	-4	-4	-4	-4
Resultaat	-572	3.213	1.004	1.262	1.694

sector (v)so	bedragen x€ 1.000				
Omschrijving	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024	Begroting 2025	Begroting 2026
Baten					
Rijksbijdrage Ministerie van OCW	54.325	56.135	54.166	54.056	53.872
Overige overheidsbijdrage	1.535	1.222	1.222	1.222	1.222
Overige baten	1.461	1.317	910	895	880
Totaal Baten	57.320	58.675	56.298	56.173	55.974
Lasten					
Personeel lasten	50.095	47.423	46.249	46.288	46.271
Afschrijvingen	843	1.085	1.163	1.160	1.153
Huisvestingslasten	3.242	3.214	3.214	3.214	3.214
Overige materiële lasten	6.054	5.927	5.926	5.926	5.926
Totaal lasten	60.235	57.649	56.552	56.588	56.564
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	-2.914	1.025	-255	-415	-589
Financiële baten en lasten					
Financiële baten	0	0	0	0	0
Financiële lasten	0	0	0	0	0
Totaal financiële baten en lasten	0	0	0	0	0
Resultaat	-2.914	1.025	-255	-415	-589

Opvallend aan bovenstaande rapportage is het negatieve resultaat in het jaar 2022. Dit is het gevolg van het wegvallen van de vordering op OC&W. Voor een nadere toelichting op deze cijfers wordt verwezen naar de *begroting 2022-2026*. In maart 2022 worden de schoolbegrotingen voor 2022 geactualiseerd en t.b.v. het schooljaar 2022/2023 de formatiegesprekken gevoerd. Dit leidt tot een forecast voor kalenderjaar 2022. Deze zijn tevens de basis voor de eerste voortgangsrapportage over 2022. De scholen in het primair onderwijs, starten direct na de zomervakantie van 2022 met het begrotingsproces 2023-2027. Ze krijgen hiertoe – via de *Kaderbrief 2023* – kaders aangereikt door het bestuur. Hierbij zal ook een herziening van de leerlingenprognoses worden gevraagd, op basis van de laatst bekende in- en uitstroom gegevens. De uitkomsten hiervan geven inzicht in de maatregelen die binnen de scholen moeten worden genomen om binnen de begroting te blijven.

2.4. Verhouding medewerkers - leerlingen

In de onderstaande tabellen is de verhouding tussen medewerkers en leerlingen weergegeven. De bovenste van de drie tabellen heeft betrekking op de sector (s)bao en (v)so gezamenlijk. De tabellen daaronder geven respectievelijk de verhouding in de (s)bao en (v)so weer.

In de tabellen wordt zichtbaar dat de leerling – medewerker verhouding lichtelijk toeneemt. Deze ontwikkeling wordt ingegeven doordat de leerlingaantallen lichtelijk toenemen en het medewerkers aantal, na afloop van de NPO-subsidie periode, lichtelijk daalt.

Aantal leerlingen per fte po	2022	2023	2024	2025	2026
Directie	170,88	174,93	175,91	176,58	177,95
OP	14,79	15,31	15,64	15,88	16,05
OOP	30,27	32,52	34,12	34,50	34,83
Totaal	9,39	9,82	10,11	10,24	10,35

Aantal leerlingen per fte (s)bao	2022	2023	2024	2025	2026
Directie	220,66	233,95	237,88	238,90	241,30
OP	16,58	17,19	17,64	17,98	18,21
OOP	51,05	56,91	61,82	62,87	63,67
Totaal	11,85	12,50	12,98	13,21	13,38

Aantal leerlingen per fte (v)so	2022	2023	2024	2025	2026
Directie	64,30	61,10	59,99	60,12	60,12
OP	8,24	8,47	8,49	8,51	8,51
OOP	7,59	7,81	7,89	7,93	7,95
Totaal	3,72	3,81	3,83	3,84	3,85

sector	2022				2023				2024				2025				2026			
	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal
(s)bao	76,0	1.011,4	328,6	1.416,0	74,7	1.016,1	306,9	1.397,7	73,5	991,4	282,9	1.347,9	73,5	976,1	279,1	1.328,6	73,1	968,6	277,1	1.318,8
(v)so	35,5	277,0	301,0	613,5	38,7	279,3	302,9	620,8	39,3	277,6	298,8	615,7	39,3	277,6	298,0	614,9	39,3	277,6	297,3	614,2
Totaal primair onderwijs	111,5	1.288,4	629,5	2.029,5	113,4	1.295,4	609,8	2.018,5	112,8	1.269,0	581,7	1.963,6	112,8	1.253,7	577,2	1.943,6	112,4	1.246,2	574,5	1.933,1
vo	62,4	759,3	208,4	1.030,1	61,5	756,8	207,9	1.026,2	58,7	749,7	201,4	1.009,8	60,2	762,0	201,9	1.024,1	59,2	772,0	201,8	1.033,0
BOOR Services/Bestuur	8,9	0,0	122,1	131,0	8,9	0,0	122,1	131,0	8,9	0,0	121,6	130,5	8,9	0,0	121,5	130,4	8,9	0,0	121,5	130,4
Totaal BOOR	182,8	2.047,7	960,1	3.190,6	183,8	2.052,1	939,8	3.175,7	180,4	2.018,7	904,8	3.103,9	181,8	2.015,7	900,6	3.098,2	180,5	2.018,2	897,9	3.096,5
Mutatie (absoluut)					1,0	4,4	-20,3	-14,9	-3,3	-33,4	-35,0	-71,8	1,4	-3,0	-4,2	-5,8	-1,3	2,5	-2,8	-1,6
Mutatie (procentueel)					0,5%	0,2%	-2,1%	-0,5%	-1,8%	-1,6%	-3,7%	-2,3%	0,8%	-0,1%	-0,5%	-0,2%	-0,7%	0,1%	-0,3%	-0,1%

Het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) is een niet-structureel investeringsprogramma van het kabinet om de gevolgen van de coronacrisis voor leerlingen op te vangen. Voor het funderend onderwijs (vo- en po gezamenlijk) gaat het om 5,8 miljard euro. Scholen ontvangen een bedrag per leerling via de lumpsum en daarnaast zijn er binnen het NPO enkele subsidieregelingen die scholen kunnen aanvragen. De scholen mogen, binnen een aantal kaders opgesteld door het ministerie OC&W, zelf bepalen hoe zij de middelen inzetten. Binnen BOOR zien we dat sommigen scholen ervoor kiezen om tijdelijk extra personeel in te zetten. In de onderstaande tabel is per sector weergegeven hoeveel medewerkers op basis van NPO-middelen worden ingezet. Omdat de NPO-bekostiging tijdelijk is, bestaat de kans dat een aantal medewerkers in de toekomst onze organisatie weer verlaten. Het is aan ons om hen te binden en te boeien aan de organisatie zodat deze medewerkers willen opteren voor openstaande vacatures en vaste formatieplekken binnen BOOR. In bovenstaande tabel is daarom, vooruitlopend op deze ontwikkeling, een lichte terugloop van (tijdelijk) personeel te zien.

Inzet NPO sector	2022				2023			
	Directie	OP	OOP	Totaal	Directie	OP	OOP	Totaal
(s)bao	0,2	41,0	68,1	109,4	0,1	27,0	50,6	77,7
(v)so	0,0	2,7	7,8	10,5	0,0	2,4	5,3	7,7
Totaal primair onderwijs	0,2	43,7	76,0	119,9	0,1	29,5	55,8	85,4
vo	5,4	43,6	9,2	58,3	2,9	26,5	8,8	38,2
Totaal BOOR	5,6	87,3	85,2	178,1	2,9	55,9	64,6	123,5

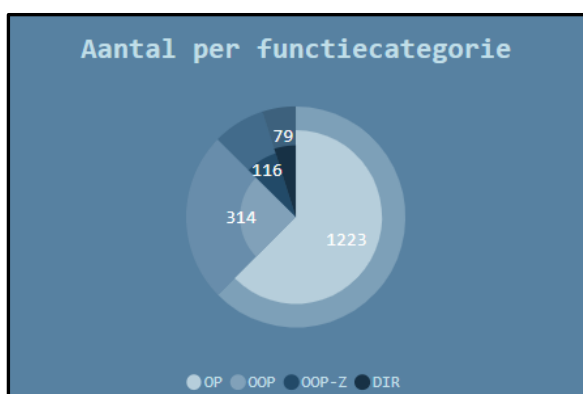
3. Ons personeelsbestand

3.1 Inleiding

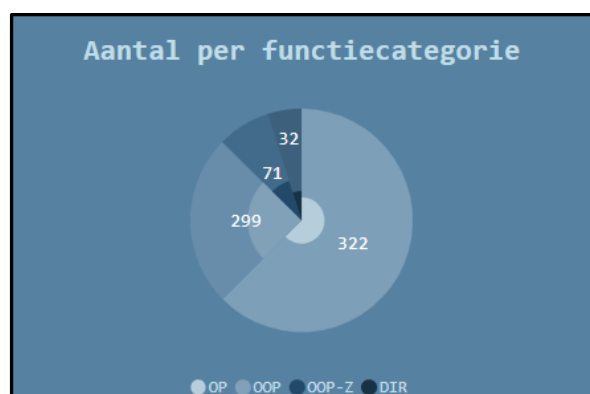
In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de samenstelling van ons personeelsbestand. De beschikbare data helpen ons ontwikkelingen vroegtijdig te signaleren. De gegevens en data die wij in dit hoofdstuk delen, komen uit ons personeelssysteem AFAS.

3.2 Medewerkers per functiecategorie

Onderstaande taartdiagrammen geven inzicht in de verdeling van het personeelsbestand naar functiegroep in de sector (s)bao (linker diagram en bovenste tabellen) en (v)so (rechter tabel en onderste diagram).



Sector (s)bao



Sector (v)so

Functiegroepen (s)bao	aantal medw.	percentage medw.
Onderwijzend personeel	1223	70,61%
Onderwijsondersteunend met lesgebonden taken	314	18,13%
Onderwijsondersteunend zonder lesgebonden taken	116	6,70%
Directie	79	4,56%
Functiegroepen (v)so	aantal medw.	percentage medw.
Onderwijzend personeel	322	44,48%
Onderwijsondersteunend met lesgebonden taken	299	41,30%
Onderwijsondersteunend zonder lesgebonden taken	71	9,81%
Directie	32	4,42%

3.3 Genderdiversiteit per functiecategorie

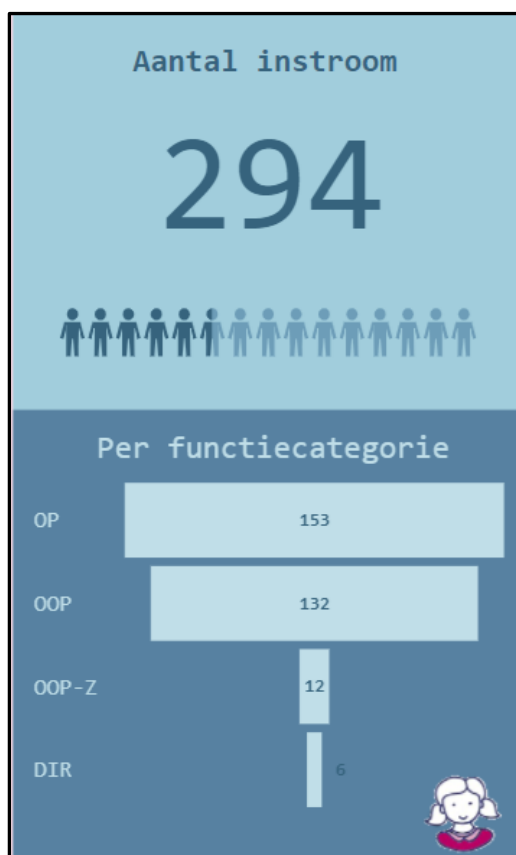
De onderstaande tabellen geven de man/vrouw-verhouding in de sectoren (s)bao en (v)s van onderwijs van BOOR weer.

Genderdiversiteit directieleden		
Man	33	27%
Vrouw	89	73%
totaal	122	100%

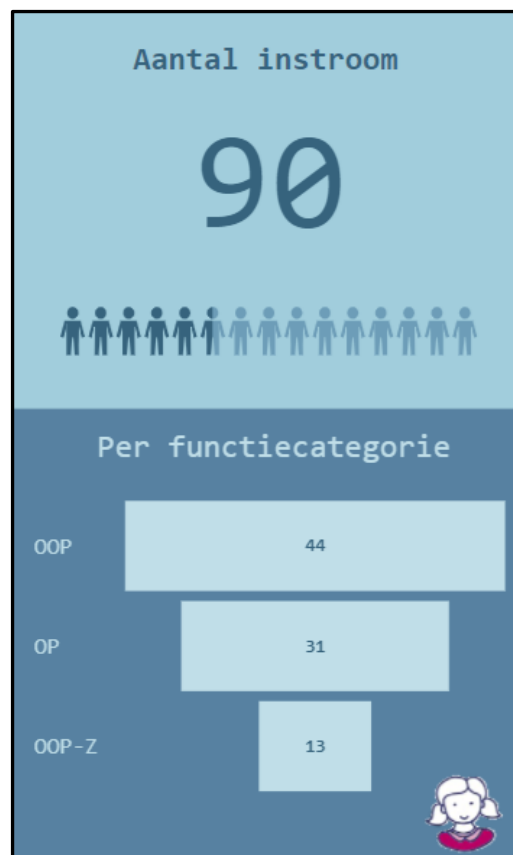
Genderdiversiteit onderwijzend personeel		
Man	219	14%
Vrouw	1337	86%
totaal	1556	100%
Genderdiversiteit onderwijs ondersteuners		
Man	136	17%
Vrouw	673	83%
totaal	809	100%

3.4 Instroom personeel

De afgelopen 12 maanden (peildatum maart 2022) zijn 384 nieuwe medewerkers in de sectoren (s)bao en (v)so gestart. Het gaat om 197 onderwijzende medewerkers, 163 onderwijsondersteunende medewerkers, 25 onderwijsondersteuners zonder lesgebonden taken en 6 directeuren. De linker tabel is van toepassing op de sector (s)bao, de rechter tabel op de sector (v)so.



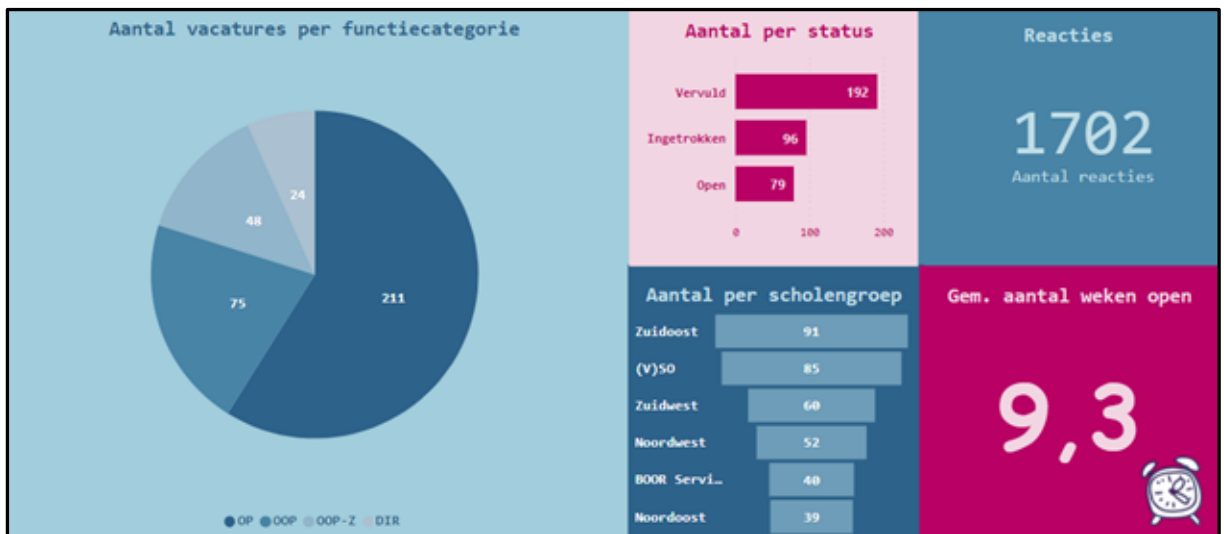
sector (s)bao



sector (v)so

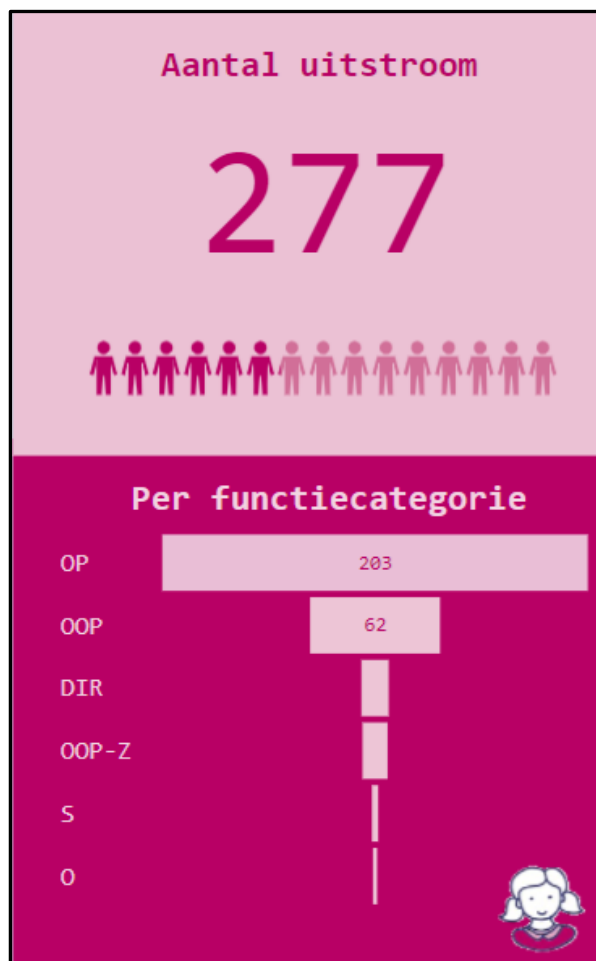
De gemiddelde doorlooptijd van een vacature is 9,3 weken. Dit geldt niet alleen voor leraren (gem doorlooptijd 10,2 weken), maar voor directieleden (8.9 weken) en onderwijsondersteuners zonder lesgebonden taken (9 weken). Vacatures voor onderwijsondersteuners met lesgebonden taken worden relatief het snelst, gemiddeld genomen in 8 weken, vervuld.

Gemiddelde doorlooptijd vacatures per in weken	
OP	10,3
OOP	8
OOP Z	9
Dir	8,9

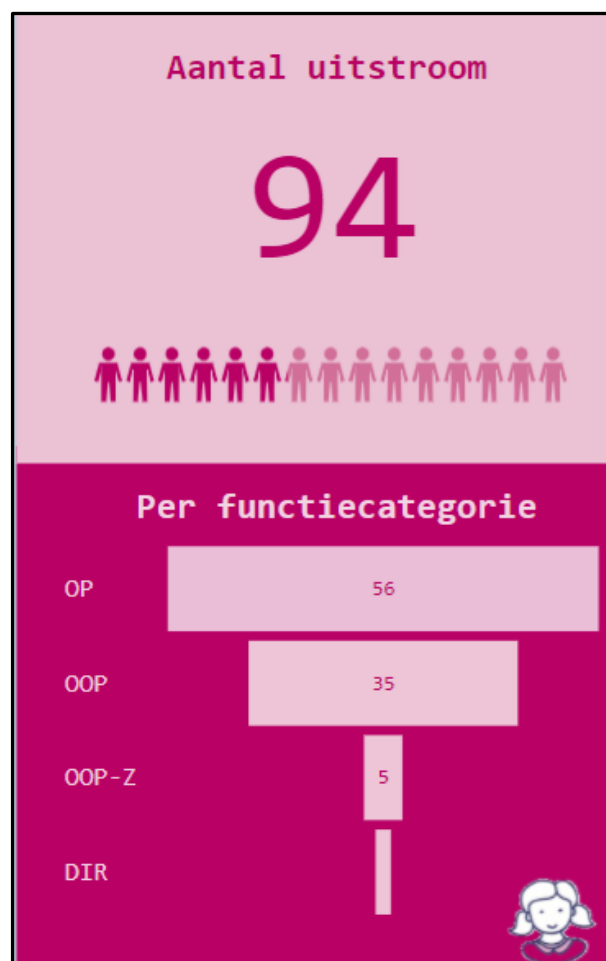


3.5 Uitstroom personeel

In de onderstaande rapportage is aandacht voor de uitstroom van het personeel. Het afgelopen jaar hebben 259 onderwijzers de organisatie verlaten. Het totaal aan uitgestroomde medewerkers is aanzienlijk kleiner dan het aantal ingestroomde medewerkers. Ondanks het gegeven dat onze totale instroom groter is dan onze totale uitstroom, zien we dat de uitstroom aan onderwijzend personeel groter is dan de instroom van onderwijzend personeel. Deze cijfers representeren het nijpende lerarentekort dat onze scholen ervaren. De groei aan instroom is te verklaren doordat BOOR vooruitstrevend aan de slag is gegaan met 'Anders organiseren'. Dit heeft ertoe geleid dat taken die niet didactisch van aard zijn, zo veel mogelijk door anders bevoegden worden uitgevoerd. Het aantal anders bevoegden is de afgelopen jaren daarom ook toegenomen. Het resultaat van deze ontwikkeling is dat ons primaire proces, ondanks het lerarentekort, doorgang heeft gevonden.



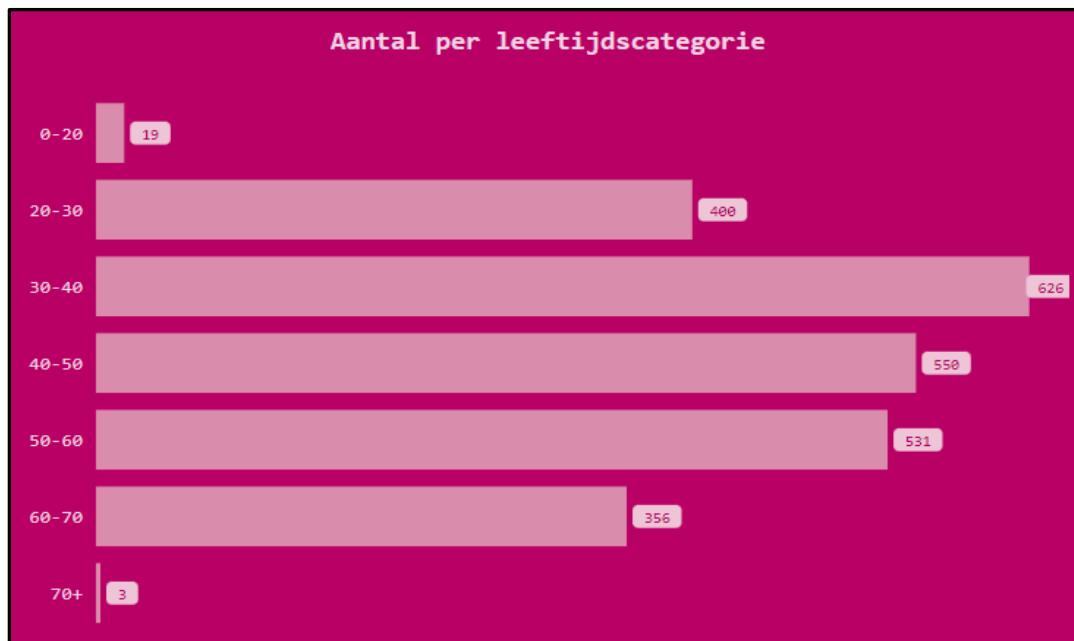
Sector (s)ba



sector (v)so

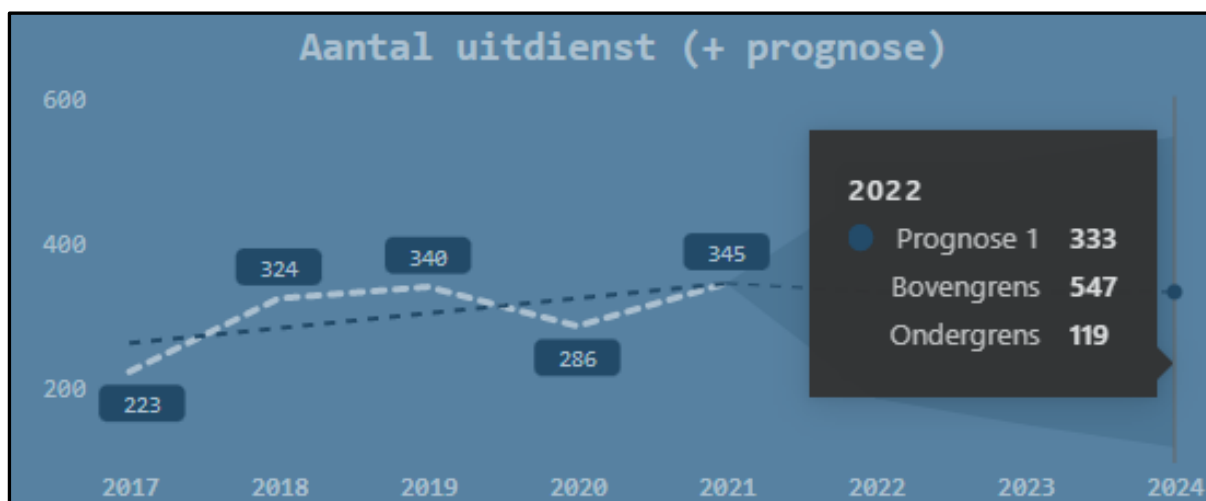
* categorie O bestaat uit enkele leerkrachten. Deze in de tekst opgeteld bij de onderwijzers.
categorie S bestaat een drietal stagiairs.

3.6 Leeftijdssopbouw personeel



3.7 Prognose personeelsverloop

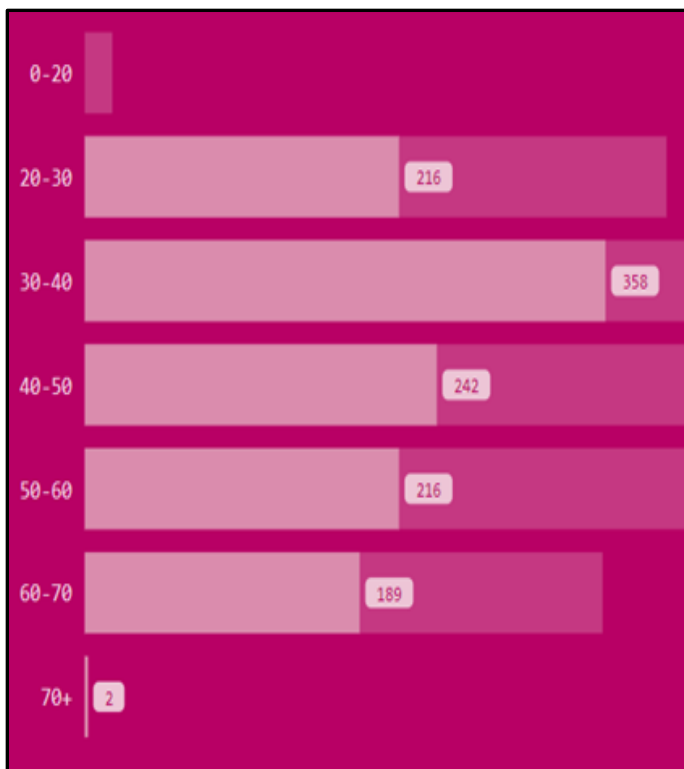
In onderstaande rapportage is de jaarlijkse uitstroom van onze medewerkers per functie categorie in de afgelopen jaren weergegeven. Op basis van deze gegevens is een prognose gemaakt van het te verwachten verloop voor het komende jaar. Dit door de uitstroom van de afgelopen vijf jaar per functie categorie in een percentage te vertalen en dit percentage vervolgens toe te passen op ons huidige personeelsbestand. De komende jaren verwachten we een uitstroom van 333 medewerkers. Dit is lager dan in het jaar 2021 toen 345 medewerkers ons primair onderwijs zijn uitgestroomd.



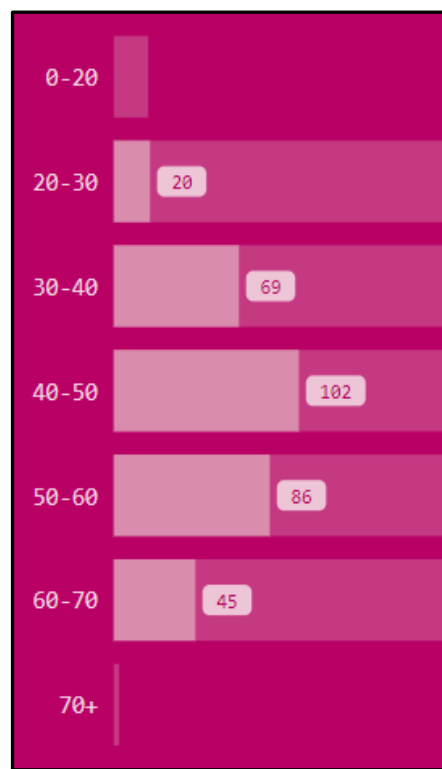


3.8 Leeftijdsopbouw onderwijzend personeel

Onderstaande tabellen geven aan hoeveel onderwijzers boven de 60 in dienst zijn. Van de 1545 onderwijzers bevinden 234 medewerkers zich in de leeftijdscategorie 60-70 jaar. Binnen nu en zes jaar zal 15% van de leraren de pensioen gerechtigde leeftijd behalen.



Sector (s)baos



sector (v)so

3.9 Externe inhuur

In de onderstaande rapportage is het verloop van de externe inhuur weergegeven. Sinds dit schooljaar hebben we extern ingehuurde medewerkers niet alleen zichtbaar in onze financiële administratie, maar ook in ons personeelssysteem AFAS.



3.10 Functiemix

De 'functiemix' geeft de verhouding weer tussen L10, L11 en L12 leerkrachten. In de linker tabel staan de landelijke gegevens weergegeven die betrekking hebben op de sector (s)bao. In de rechertabel staat de verhouding waarvan binnen BOOR sprake is.

	2018	2019	2020
L10	71,7	71,2	71,2
L11	27,8	28,2	28,3
L12	0,5	0,5	0,5

	L10	L11	L12
2018	66%	32%	2%
2019	63%	35%	2%
2020	63%	35%	2%
2021	62%	36%	2%
2022	60%	38%	2%

Onderstaande tabellen hebben betrekking op de sector (v)so (links landelijk, rechts situatie bij BOOR).

	2018	2019	2020
L10	0,6	1,3	2,0
L11	85,5	84,9	84,7
L12	13,3	13,1	12,5

	L10	L11	L12
2018	0%	83%	17%
2019	1%	84%	15%
2020	1%	84%	15%
2021	1%	82%	17%
2022	0%	83%	17%

3.11 Ziekteverzuimcijfers

Ook in het jaar 2021 is het ziekteverzuimpercentage verder afgenomen.

	2021		2020	
	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie	Verzuimpercentage	Meldingsfrequentie
BOOR totaal	5,00	0,96	5,40	0,99
(S)BAO	5,50	0,81	6,10	0,80
SO-VSO	5,80	1,03	5,30	0,90

3.12 Constateringen en ontwikkelingen

Op basis van de bovenstaande data signaleren we de volgende ontwikkelingen die de samenstelling van ons personeelsbestand beïnvloeden.

- Onze organisatie bestaat voor het merendeel uit vrouwelijke werknemers. Bijna 3/4^{de} van onze managementfuncties worden door vrouwen bekleed.
- De instroom van personeel is groter dan de uitstroom. Dit betekent dat we minder vervangingsvraag hebben op onze totale formatie.
- De uitstroom van onderwijzend personeel is groter dan de instroom van onderwijzend personeel. Het aantal leerkrachten wordt in verhouding kleiner ten opzichte van andere functiegroepen. De oorzaak hiervan is het lerarentekort. Wij anticiperen hierop door anders te organiseren, waardoor een toename van vakkrachten, onderwijsassistenten en lio'ers zichtbaar is.
- We verwachten een lichte daling aan uitstroom ten opzichte van de vorige jaren.
- Het aantal externe ingehuurde medewerkers is eind 2021 iets toegenomen en lijkt gestabiliseerd. Dit is een gevolg van de npo-gelden, die deels zijn ingezet voor de inhuur van tijdelijk personeel.
- Vanaf 1 februari 2021 tot en met januari 2022 hebben 1702 potentiële kandidaten op vacatures in de sector po en (v)so gesolliciteerd.

4. Beleid en interventies

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de beleidscontext waarmee we de samenstelling van ons personeelsbestand beïnvloedden. We gaan in op welke HR-(beleids)thema's in de basis in 2021 de boventoon hebben gevoerd en in de komende jaren de boventoon zullen gaan voeren.

4.2 Anders Organiseren

In de afgelopen jaren zijn een aantal opleidings- en zij-instroomtrajecten binnen BOOR (po) van start gegaan. In de praktijk constateren we dat de opleidingstrajecten leiden tot een verhoogde instroom van gekwalificeerd personeel en positief bijdraagt aan het binden en boeien van onze medewerkers aan BOOR.

Enkele cijfers met de peildatum 1 februari 2022:

- Op dit moment volgen 85 medewerkers het zij-instroomtraject en hebben 28 medewerkers het zij-instroomtraject succesvol afgerond. Iedereen is nog werkzaam bij BOOR.
- Er zijn er 45 leerkrachten in opleiding (lio'ers)
- 34 onderwijsondersteuners volgen een pabo-traject. Ze worden opgeleid tot leerkracht. Alle kandidaten zijn nog bezig met de opleiding
- Op dit moment volgen 9 kandidaten een AD-traject (associatie degree). Alle kandidaten zijn nog bezig met de opleiding.

Ten behoeve van de enorme groei van medewerkers in opleiding hebben wij ons bovenschools begeleidingsteam uitgebreid. Het team bestaat uit bovenschoolse coaches die zich richten op de begeleiding en kwaliteitsontwikkeling van alle medewerkers die leren en werken bij BOOR.

Er is een enorme groep van 'startende' leerkrachten binnen BOOR, deze bestaat al uit 150 medewerkers. In de eerste drie jaar wordt deze groep door coaches vanuit BOOR Werkt! begeleid. Deze investering leidt ertoe dat medewerkers een kwalitatief goed begeleidingstraject ondervinden. Deze specifieke aandacht en kwalitatieve begeleiding helpt om hen te binden en boeien aan onze organisatie en de uitstroom van deze doelgroep te verminderen. Door de uitbreiding van het begeleidingsteam kunnen we (startende) leerkrachten, intern begeleiders en directeurs beter begeleiden en ondersteunen tijdens hun dagelijkse werkzaamheden. Het ontwikkelen van kwaliteitsinstrumenten (ontwikkeling in 2021/2022 en realisatie in 2022/2023) voor het volgen en meten van de kwaliteit van deze medewerkersdoelgroep is een van de doelstellingen voor het komende jaar.

Op basis van de huidige kennis is de verwachting dat het tekort aan leraren de komende periode zal blijven. Dit betekent dat we als bestuur het 'anders organiseren' duurzaam in onze organisatie willen verankeren. Dit doen we onder andere door meer gebruik te maken van de inzet anders bevoegden zoals vakleerkrachten.

4.3 Loopbaanpaden voor onderwijzend personeel (s)bao:

Data uit onze exit analyse laat zien waarom medewerkers het onderwijs verlaten. Het gebrek aan persoonlijke ontwikkeling en loopbaanperspectief is een van de redenen om het onderwijs of de onderwijsorganisatie te verlaten. Onze data laten zien dat loopbaanperspectief op de vierde plek staat van redenen van vertrek.

Wij zijn gestart met het ontwerpen van verschillende ontwikkelpaden voor leraren. Deze zogenaamde 'teacher tracks' spelen in op de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling en loopbaanperspectief. De teacher tracks vormen heldere paden die leraren kunnen volgen om zo binnen de organisatie, zowel horizontaal als verticaal, te groeien. De 'tracks' waaraan gewerkt wordt, zijn:

- **Specialisten track:** het ontwikkelen van een specialisatie in specifieke kennis en vaardigheden van het vakgebied (educatief). De track faciliteert leraren om zich b.v. te ontwikkelen tot reken- of taalspecialist, gedragsdeskundige of intern begeleider.
- **Leiderschapstrack:** het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden. Deze track faciliteert leraren met managementambities (van leerkracht naar leidinggevende).
- **Coach track:** het ontwikkelen van leerkrachten (pedagogisch). Deze track faciliteert leraren in de ontwikkeling tot coach, begeleider en of opleider van leerkrachten.

De teacher tracks helpen ons om in beeld te krijgen welk potentieel aan medewerkers zich waar in de organisatie bevindt. De tracks worden inhoudelijk geladen door begeleiding en opleiding. Op deze wijze begeleiden wij onze eigen medewerkers in hun carrière pad en binden ze aan onze organisatie.

4.4 Integraal ontwikkeltraject (s)bao:

Het leiderschapstraject (integraal ontwikkeltraject) van de sector primair onderwijs is van start gegaan. In het leiderschapstraject heeft als uitgangspunten: 'vakmanschap als leiderschap', 'wendbaar leiderschap', de koers, de beloften en het waardenkompas.

In totaal nemen er 90 leidinggevendenden uit het (s)bao deel aan dit integrale ontwikkeltraject; directeuren en adjunct-directeuren. In de leiderschapsdagen zetten we de collectieve intelligentie in van alle leidinggevendenden om het verdere proces vorm te geven naar een wendbare organisatie. Deze dagen zijn scholengroep overstijgend,

wat als een verrijking wordt ervaren in het delen van kennis en ervaringen en het gevoel van 'één BOOR'. Door middel van een assessment heeft elke leidinggevende zijn/haar ontwikkeldoelen opgesteld vanuit een 'wendbaarheidsprofiel', dat als input dient voor de tweedaagse training waar zij een persoonlijk leiderschapskompas opstellen. Als alle groepen naar de tweedaagse zijn geweest, zullen zij als 'ontwikkelgroepen' aan de slag gaan met de uitwerking van beloftes of strategische doelstellingen uit de Koers of vraagstukken die uit de tweedaagse naar voren zijn gekomen.

4.5 Leiderschapstraject sector (v)so

In de afgelopen jaren heeft de sector speciaal onderwijs een verander- en leiderschapstraject doorlopen, 'Van Ik naar Wij', wat gekoppeld is aan hun ontwikkelambitie. Met dit traject werden alle leidinggevenden gefaciliteerd om de ambities van de sector op inhoud en in cultuur te kunnen dragen en vormgeven.

In 2021 hebben alle leidinggevenden de sessies ook met hun eigen teams doorlopen. Op dit moment zijn we met alle betrokkenen aan het evalueren wat de opbrengsten zijn van het traject tot nog toe en wat de vervolgstappen moeten zijn. Naar verwachting zal het traject in schooljaar 22/23 een vervolg krijgen.

4.6 NPO inzet extra personeel

Het tijdelijk inzetten van extra personeel is één van de interventies waarvoor scholen hun NPO-middelen kunnen inzetten. In de sectoren (s)bao en (v)so is gezamenlijk 119,9 fte in 2022 betaald, en naar verwachting zal 85,4 fte in 2023 worden ingezet op basis van NPO-middelen. Ongeveer 1/3^{de} van deze medewerkers zijn onderwijzend personeel, 2/3^{de} van deze medewerkers werken in een onderwijsondersteunende functie.

4.7 NPO Arbeidsmarkttoelage achterstandsscholen

Voor de schooljaren 2021/22 en 2022/23 is er in het kader van het NPO extra geld beschikbaar gesteld voor het toekennen van arbeidsmarkttoelagen aan werknemers werkzaam op scholen met grote achterstandsvraagstukken. Het ministerie stelt dat door de opgelopen vertraging en het groeiend tekort aan goede onderwijsprofessionals op deze scholen een negatieve vicieuze cirkel dreigt te ontstaan. Om dit proces te doorbreken, heeft het kabinet voor de komende twee jaar een incidenteel bedrag van € 375 miljoen uitgetrokken voor de 15% scholen met de grootste achterstandsvraagstukken. De vijftig 'achterstandslocaties' van BOOR die in aanmerking komen voor een tijdelijke toelage, ontvangen gezamenlijk iets meer dan € 7,6 miljoen. Per schoollocatie zijn, in samenspraak met de medezeggenschapsraden, afspraken gemaakt over de verdeling van de middelen over het personeel. In december heeft eerste uitbetaling van de toelage plaatsgevonden. De effectiviteit van de maatregel wordt door het ministerie van OC&W geëvalueerd.

4.8 Arbeidsmarkttoelage (v)so

Met de verlenging van de cao po 2019/2020 (per 1 januari 2021) is afgesproken dat er extra geld vrijkomt voor docenten die lesgeven in het voortgezet speciaal onderwijs aan leerlingen met een diplomagericht uitstroomprofiel. BOOR is met de vakbonden in gesprek om de beschikbaar gekomen middelen niet enkel over de docenten te verdelen, maar ook over de andere medewerkers die werken voor deze leerlingen. Zeker in het speciaal onderwijs is de extra ondersteuning van leraar ondersteuners, onderwijsassistenten en medewerkers met een paramedische expertise van groot belang. Eind 2021 is een akkoord bereikt en in december 2021 heeft de eerste uitbetaling plaatsgevonden.

5. Conclusies en bevindingen

In de vorige hoofdstukken zijn de formatieve ontwikkelingen en samenstelling, de financiële onderbouwing en de ingezette interventies besproken. Op basis van deze gegevens komen we tot de volgende conclusies en bevindingen:

- Het lerarentekort is en blijft nijpend. De uitstroom van onderwijzend personeel is hoger dan de instroom van onderwijzend personeel.
- De eerste resultaten van de interventies die we in het kader van anders organiseren hebben gedaan, worden nu zichtbaar. Zo'n 130 medewerkers volgen een van de pabo-opleidingen die wij aanbieden. De zij-instromers die het zij-instroomtraject hebben afgerond, zijn allemaal nog in dienst bij BOOR.
- We constateren dat de afgelopen periode relatief meer onderwijsondersteuners in dienst zijn gekomen dan onderwijzers ten opzichte van de huidige functiepopulatie. Doordat we ons onderwijs 'anders organiseren' zien we meer maatwerk in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden over medewerkers en functiegroepen. Door de inzet van onderwijsondersteuners (bijvoorbeeld vakkrachten, leraar ondersteuners en SPH'ers) worden leerkrachten zo veel mogelijk ontlast, zodat zij zich (nog) meer kunnen focussen op onderwijzen.
- Door tal van interne opleidings- en mobiliteitsprojecten zorgen wij dat we niet alleen door middel van instroom, maar voornamelijk ook door middel van interne doorstroom, onze medewerkers over de juiste competenties en bevoegdheden beschikken. Het sturen op ontwikkeling bij ons eigen personeel wordt steeds verder verankerd in de cultuur van onze (lerende) organisatie.
- De externe inhuur is de afgelopen periode relatief stabiel gebleven, ondanks de corona-perikelen. We constateren dat de uitzendorganisaties waarmee we overeenkomsten hebben gesloten eveneens moeite hebben om geschikte kandidaten te vinden op de uitvragen die wij bij hen doen.

- In de nabij toekomst verwachten we geen noemenswaardige wijzigingen in de samenstelling van ons personeelsbestand, anders dan de bij de derde bullet omschreven ontwikkeling.
- In de nabije toekomst verwachten we geen noemenswaardige veranderingen in benodigde personeelsaantallen. De prognose van de verwachte uitstroom (333 medewerkers) ligt lager dan het afgelopen jaar. Daarnaast hebben we in 2022 zo'n 120 fte op basis van NPO-subsidie (tijdelijk) in dienst. Het is aan ons om hen te binden en te boeien aan BOOR zodat deze medewerkers zullen solliciteren op de vaste formatieplekken die de komende periode binnen BOOR zullen ontstaan.