

**Strategisch leeftijdsbewust
personeelsbeleid ROOBOL
december 2007**

Buitenpost, december 2007

Drs. J. Blom met ondersteuning van adviesbureau AXUM

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1: De visie van ROOBOL

Hoofdstuk 2: Toekomstige ontwikkelingen

1.0 Inleiding

1.1 Lumpsumfinanciering

1.2 Competentieontwikkeling

1.3 TOM, Team op Maat

1.4 Passend onderwijs

1.5 Preventief ziekteverzuimbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid

1.6 Onderwijsachterstandenbeleid in relatie tot de netwerkorganisatie

1.7 Ontwikkelingen op het gebied van de schoolbegeleidingsdiensten

1.8 Conclusies

Hoofdstuk 3: Analyse van de huidige situatie

2.0 Inleiding

2.1 Aantal fte's en verhouding man/vrouw

2.2 De leeftijdsopbouw van het personeel

2.3 De leeftijdsopbouw van het personeel vanaf 55 jaar in relatie tot fte

2.4 De leeftijdsopbouw en aantal directeuren vanaf 55 jaar

2.5 Ziekteverzuim

2.6 Mobiliteit in het jaar 2007

2.7 Conclusies

Hoofdstuk 4: Strategisch leeftijdsbewust personeelbeleid

3.0 Inleiding

3.1 Zijn er tekorten binnen de stichting?

3.2 Waar gaan we ons de komende jaren op richten?

3.3 Wat is onze strategie?

Bijlage 1: Het inrichten van het functiebouwwerk 2008

Bijlage 2: De identiteit van ROOBOL

Inleiding.

De stichting ROOBOL is een jonge stichting, opgericht in 2004. Het is een stichting voor openbaar basisonderwijs, waarin 14 scholen zijn ondergebracht. Het oprichten van een stichting was de definitieve stap om losgekoppeld te worden vanuit een gemeentelijke structuur. De stichting gaat over de openbare basisscholen van de gemeenten Achtkarspelen, Kollumerland c.a., Dantumadeel **en sinds 1 augustus 2007 ook de gemeente Dongeradeel**. Deze vier gemeenten werken nauw samen als NOFA gemeenten (Noord Oost Friesland). Deze regio kent bepaalde kenmerken als een hoge werkloosheid, over het algemeen een laag opgeleide bevolking en veel leerlingen met onderwijsachterstanden. Deze kinderen zitten vooral op onze scholen.

Sinds 2004 staan de scholen op eigen benen, ondersteund door een klein centraal bestuursbureau. Binnen dit bestuursbureau wordt personeelsbeleid ontwikkeld ten behoeve van het personeel op de scholen.

In deze notitie beschrijven we de situatie na de fusie per 1 augustus 2007 en gaan we uit van ca. 180 personeelsleden (dit in tegenstelling tot de plannen van aanpak voor TOM en de marktplaats van competenties). Bij de aanvraag van de subsidie waren deze scholen geen onderdeel van de stichting en zijn ze niet meegenomen. Het vroeg teveel tijd om deze scholen mee te nemen.

In het kader van integraal personeelsbeleid is het belangrijk om aan te geven wat de uitgangspunten zijn voor strategisch leeftijdsbewust personeelsbeleid en op welke manier er vorm gegeven wordt aan dit beleid. Veel wat in deze notitie staat is niet nieuw, alleen worden verschillende elementen van personeelsbeleid op een andere manier geordend, hier samengebracht.

Het doel van deze notitie is, om zaken te analyseren en te beschrijven, op basis waarvan we de komende vier jaar richting kunnen geven aan dat beleid. Het gaat hierbij niet alleen om ontwikkeling van personeel, maar om de keuzes, die we maken ten aanzien van personeel en personeelsbeleid.

Heel concreet betreft het in eerste instantie een analyse zaken als:

- Wat is onze visie op onderwijs en op personeel?
- Welke ontwikkelingen komen op ons af en waar zitten we midden in (hoofdstuk 2)?
- Hoe ziet de opbouw van ons personeelsbestand er uit?
- Wanneer stromen er medewerkers uit i.v.m. FPU of pensionering?
- Hoe is het gesteld met de mobiliteit binnen de Stichting?
- Hoe zit het met de te verwachten directie- en lerarentekorten?
- Welke maatregelen kunnen we nemen om hier iets aan te doen?
- Op welk moment zullen we iets moeten gaan doen?
- Welke keuzes maken we nu?
- Hoe anticiperen we op toekomstige ontwikkelingen en bepalen we vooraf hoe we in de toekomst bijvoorbeeld vacatures opvullen?

Een aantal dingen worden al gedaan, alleen er staat weinig van op papier. Het gebeurt meer adhoc, terwijl er wel vragen over bestaan in de organisatie. Het betreft dan een meer langere termijnperspectief. We kijken ook even als het ware enkele jaren vooruit, om te bepalen wat dan nodig is om scholen op een kwalitatief goede manier onderwijs te laten verzorgen.

Bij het opstellen van deze notitie spelen de volgende aspecten een rol:

1. De visie van ROOBOL, vastgesteld in het strategisch plan 2004–2008. Wij willen het beste uit iedereen halen. Uit kinderen, maar ook uit het personeel (zie hoofdstuk 1);
2. Toekomstige ontwikkelingen: lumpsum financiering, competentieontwikkeling, passend onderwijs, team op maat (TOM), preventief ziektebeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid, onderwijsachterstandenbeleid;
3. Het meerjarenperspectief van ROOBOL als geheel, hiervoor hebben we een strategisch plan opgesteld voor 2005–2008. In die notitie is een SWOT analyse opgenomen, op basis waarvan keuzes zijn gemaakt en doelen zijn gesteld. Het strategisch personeelsbeleid is volgend aan deze doelen en bestrijkt de periode 2005–2008 met een voorlopige blik naar de jaren erna;
4. Het reeds ontwikkelde competentieprofiel voor leerkrachten van ROOBOL;
5. De marktplaats van competenties binnen de stichting;
6. De onlangs opgestelde notitie mobiliteit als instrument voor leeftijdsbewust personeelsbeleid;

Het adviesbureau AXUM heeft ons geholpen om inzichtelijk te maken waar we staan en heeft ons via procesbegeleiding geadviseerd bij het maken van deze notitie en het uitwerken van een kader voor het maken van het functiebouwwerk. Door middel van een subsidie voor leeftijdsbewust personeelsbeleid kon deze externe advisering plaatsvinden.

Deze notitie is besproken met de directeuren van ROOBOL, vervolgens aangeboden aan de GMR en daarna vastgesteld door het bestuur van ROOBOL.

Hoofdstuk 1. De visie van ROOBOL

De visie van ROOBOL vinden we terug in de volgende gebieden:

a. **De pedagogische visie:**

Kinderen komen tot de beste prestaties in een omgeving, waarin ze zich competent voelen (zich veilig voelen, zich gewaardeerd voelen, zichzelf kunnen zijn, betrokken zijn bij de leerstof, plezier hebben in leren en een volgende stap kunnen zetten in hun ontwikkeling). Wij zijn scholen voor openbaar onderwijs en bieden onderwijs voor elk kind (zie bijlage 2 voor een toelichting op onze identiteit);

b. **De visie op leren:**

Wij willen het beste uit 'onze' kinderen halen. De inspirerende leeromgeving biedt kinderen de mogelijkheid om zich competent te voelen en om zich te ontwikkelen. De drie psychologische basisbehoeftes: het leggen van relaties, het zich competent voelen en het ontwikkelen van autonomie zijn leidend bij het inrichten van leerprocessen. Dat betekent naast aandacht voor cognitieve vakken, specifieke aandacht voor de individuele leerlijnen, zelfstandig werken en aandacht voor de sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen (adaptief onderwijs; zorg op maat);

c. **De visie op personeel:**

Leerkrachten en ondersteuners presteren het beste in een omgeving waar ze zich competent voelen (zich veilig voelen, zich gewaardeerd voelen, zichzelf kunnen zijn, betrokken zijn bij de school, plezier hebben in hun werk) en waar ruimte is voor een persoonlijke en professionele ontwikkeling die zich beweegt in de richting van een zo optimaal mogelijke begeleiding van kinderen. Wij willen ook het beste uit ons personeel halen en streven naar de juiste persoon op de juiste plek (leeftijdsbewust personeelsbeleid). Een directeur stuurt dit proces, planmatig, in samenhang, met oog voor ontwikkeling van team in relatie tot de eigen visie van de school;

d. **De visie op de organisatie:**

De organisatie van de school is de lerende organisatie. Dat betekent een open en lerende houding van alle betrokkenen in en om de school. Om ontwikkeling van kinderen een kans te geven werken we nauw samen met ouders en andere disciplines in en rond de school (brede schoolgedachte). Ook willen we als scholen van elkaar leren en elkaar's competenties benutten. Een school weet zich gedragen door een team.

Hoofdstuk 2. Toekomstige ontwikkelingen.

Inleiding.

Diverse zaken komen op ons af. Hieronder worden ze kort benoemd. Vele puzzelstukjes vallen mogelijk samen. Het één en ander maakt inzichtelijk dat er naar de toekomst toe, nog beter strategisch personeelsbeleid ontwikkelt dient te worden. Maar daar gaan eerst andere keuzes aan vooraf.

1.1 Lumpsum financiering.

Sinds 1 augustus 2006 is het basisonderwijs overgegaan van een declaratie financieringssysteem naar lumpsum financiering. Lumpsumfinanciering is veel meer dan eerder een manier om doelen te halen. Scholen gaan daarom meer planmatig werken en maken vierjarige plannen met daarin de te behalen doelen. Het geld is een middel om die doelen te halen.

Naast de beperkingen van lumpsum (er is slechts weinig ruimte tot sturen op personeel) geeft het wel nieuwe mogelijkheden naar de toekomst. Als er in de toekomst leerkrachten vertrekken om wat voor reden dan ook, kunnen we kijken of we een leerkracht terug willen of dat we er een onderwijsassistent voor in de plaats nemen. Die is goedkoper en kan een aantal taken van leerkrachten overnemen. Bij een oplopend tekort aan directeuren, kunnen we onderzoeken of een constructie van 1 directeur op 2 scholen mogelijk is.

1.2 Competentieontwikkeling.

Het competentieprofiel dat binnen ROOBOL ontwikkeld is, biedt aan directies en leerkrachten vele mogelijkheden om zich te ontwikkelen. De wet BIO (beroepen in het onderwijs) stelt daar ook eisen aan. Het profiel wordt binnen ROOBOL ingezet als ontwikkelingsinstrument. Het is een ontwikkelprofiel richting adaptief onderwijs, onderwijs op maat. Het leerkrachtprofiel is beschreven en genormeerd in gedragskenmerken. Het dient als bespreek- en ontwikkelinstrument met de eigen directeur. Het competentieprofiel van de directeur is het profiel van de Nederlandse Schoolleiders Academie.

1.3 TOM, team op maat.

Een interessante ontwikkeling is het concept van TOM (team op maat). Het concept gaat uit van drie niveau's in de school, namelijk de samenhang tussen de stimulerende leeromgeving, de onderwijsorganisatie en de ontwikkeling van competenties. Dit komt integraal personeelsbeleid ten goede. Het maakt de school tevens minder kwetsbaar, maar is afhankelijk van een goed functionerend team. Teamleden ontwikkelen zich, daar waar ze goed in zijn en kunnen in principe tijdelijk voor een andere leerkracht inspringen. Samen is het team meer dan alle individuen apart. Willen we binnen een aantal jaren overgaan naar deze manier van werken, dan vraagt dat een cultuuromslag in de scholen en een andere manier van werken. Het vraagt misschien ook om andere functies binnen de school (o.a. onderwijsassistenten, tutoren, ICT ondersteuning). De visie van de school en het daarbij behorende onderwijsleerproces van de leerling wordt dan het uitgangspunt. Het wordt 'onderwijs op maat'. ROOBOL heeft gekozen voor deze aanpak. Het sluit aan bij de visie om het beste uit het personeel te halen.

1.4 Passend Onderwijs.

Binnen 5 jaar wordt het speciaal onderwijs ontmanteld. Scholen voor speciaal onderwijs worden opgeheven. Dat betekent een grote afstemmingsoperatie. Elke school wordt verplicht een passend aanbod te vinden voor elk kind dat zich aanmeldt.

Te verwachten is, dat er grotere regioverbanden zullen gaan ontstaan, met een specifieke deskundigheid. En waarschijnlijk meer kinderen dichter bij huis op school.

De hele operatie moet in 2011 klaar zijn, het mag ook eerder. Het grote voordeel ervan is, dat de schotten wegvallen, de bureaucratie vermindert en er minder kinderen thuis zullen zitten. Dit heeft gevolgen voor het personeel. Het vraagt nog weer andere competenties, met name gericht op individuele ondersteuning en het nog beter leren omgaan met gedragsproblemen. Het vraagt ook een passende zorgstructuur. Hiertoe is er binnen het bestuur een elektronisch zorgdossier ontwikkeld, waardoor de zorg van leerlingen niet alleen geregistreerd, maar ook gemonitord kan worden.

Tegelijkertijd speelt de operatie 'Jong in Friesland', de ketenbenadering van de jeugd van 0-23 jaar. Leerlingen uit probleemgezinnen kunnen sneller worden gesignaleerd en de hulp kan eerder worden ingezet. Ook daar verschuift de aandacht naar preventief: signalering van achterstanden op het consultatiebureau en op peuterspeelzalen. Ambulante begeleiding op peuterspeelzalen, inzet van VVE. Samen met de gemeenten om ons heen vormen we gezamenlijk een preventief jeugd- en onderwijsbeleid (de lokale educatieve agenda). Zie hiervoor ook onder 1.6.

1.5 Preventief ziekteverzuimbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid.

De aandacht verschuift van 'ziek zijn' naar hoe blijven mensen gezond? Bij 75% van het verzuim zijn er arbeidsgerelateerde oorzaken. Daar ligt een belangrijk aandachtsgebied naar de toekomst. Kunnen knelpunten zodanig bespreekbaar maken dat er oplossingen gevonden worden in plaats van dat medewerkers zich ziek melden? Kunnen we een zodanig beleid hebben, dat iedereen met plezier aan het werk is? Voelt iedereen zich voldoende uitgedaagd? Is ontwikkeling mogelijk en wordt dat gefaciliteerd? Is er een mobiliteitsbeleid? Halen we het beste uit iedereen? Zit iedereen op de juiste plek? Is er voldoende begeleiding beschikbaar? Dit beleid zal de komende jaren verder worden geconcretiseerd, in samenhang met leeftijdsbewust personeelsbeleid en het ontwikkelen van directeurs en team op het gebied van communicatie en verandkunde.

1.6 Onderwijsachterstandenbeleid in relatie tot de netwerkorganisatie.

De aandacht voor onderwijsachterstandenbeleid verschuift van de gemeenten naar de besturen, dus naar de scholen. De vraag ligt voor, op welke manier we vorm kunnen geven aan een permanente aandacht voor de problematiek van deze leerlingen, zodanig dat zij tot betere prestaties komen dan tot nu toe. Dit vraagt een visie op en een specifieke aanpak van gemeente en school. Binnen onze scholen is er een ruime ervaring opgebouwd en wordt er in samenhang met gemeenten beleid gemaakt.

Daarbij zijn de volgende speerpunten benoemd:

- specifieke aandacht voor probleemsigalering bij hele jonge kinderen;
- het inzetten van preventieve opvoedingsondersteuning;

- de professionalisering van leidsters op de peuterspeelzalen;
- het gebruik maken van rijke methoden op de peuterspeelzalen (b.v. Piramide);
- het doorbreken van de schotten (doorgaande leerlijnen staan centraal);
- het zorgen voor een warme overdracht van consultatiebureau naar PSZ en daarna naar het basisonderwijs en daarna naar het voorgezet onderwijs;
- het ondersteunen van de sociaal emotionele ontwikkeling van kinderen op de scholen (b.v. methode Leefstijl);
- het vergroten van de ouderbetrokkenheid;
- het inzetten van schoolmaatschappelijk werk en het sluiten van de jeugdhulpketen;
- het inzetten van preventieve logopedie in het kader van taalontwikkeling;
- het inrichten van een elektronisch signaleringssysteem en het in samenhang brengen van ketenpartners in de jeugdhulpverlening;
- het professionaliseren van scholen en leerkrachten in het basisonderwijs gericht op het bestrijden van onderwijsachterstanden;

De conclusie die we hieruit kunnen trekken, is dat de scholen steeds meer gaan werken in een netwerkorganisatie, waarbij het doel steeds is in het beste uit kinderen te halen. Het samenwerken met andere hulpverleningsinstanties vindt met name plaats in het ROOBOL brede netwerk van onze Intern Begeleiders. Zij zien namelijk alle zorgleerlingen op de scholen.

1.7 Ontwikkelingen op het gebied van de schoolbegeleidingsdiensten.

De traditionele schoolbegeleidingsdiensten zijn aan het verdwijnen. Zij hebben niet langer het monopolie als het gaat om schoolbegeleiding. Besturen of scholen kunnen ook elders diensten inkopen. We krijgen nu meer begeleiding op maat.

Conclusies:

- Door lumpsum financiering krijgen scholen meer gelegenheid om zich te profileren door zelf een visie te ontwikkelen en meerjarig schoolbeleid uit te gaan zetten.
- Hierdoor krijgen scholen de gelegenheid om zich te ontwikkelen volgens het stamien van de Team op Maat gedachte.
- Dit beleid is gericht op preventief onderwijsbeleid (het beste uit kinderen halen) en vraagt een ondersteunend zorgbeleid in samenwerking met het Weer Samen naar school samenwerkingsverband en met de vier gemeenten.
- Dit vraagt om meer integraal personeelsbeleid en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Vanuit het bestuursbureau worden de scholen op dit gebied ondersteund.

Hoofdstuk 3. Analyse van de huidige situatie

2.0 Inleiding

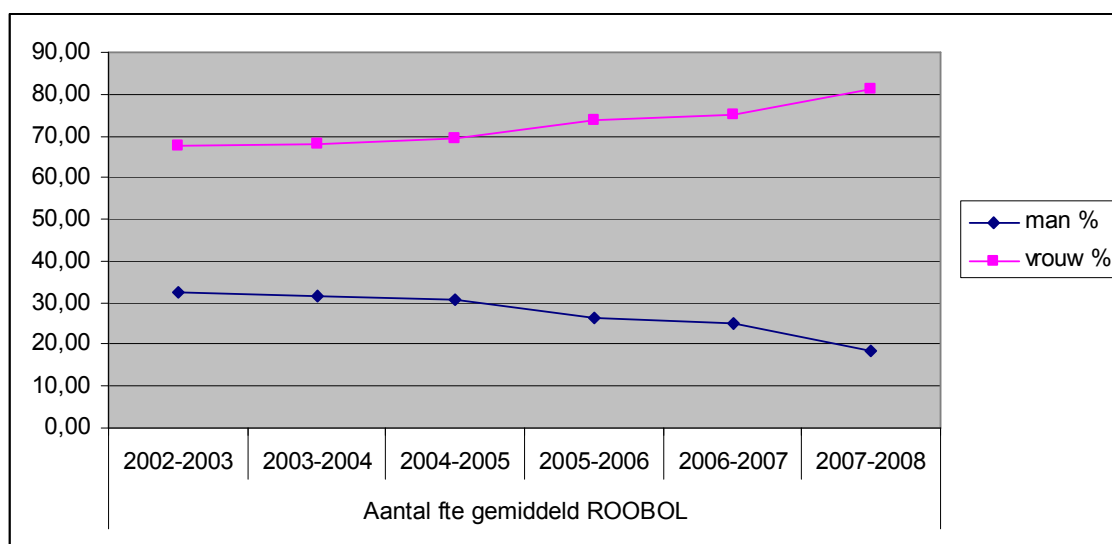
Om zicht te krijgen op strategisch beleid, is het eerst nodig om een analyse te maken van de huidige situatie. Het heeft geen zin om beleid te maken voor problemen, die er niet zijn.

In de hierna volgende paragrafen wordt een analyse gemaakt van de verdeling man/vrouw, de leeftijdsopbouw van het personeel, het aantal fte's boven de 55 jaar, het aantal directeuren boven de 55 jaar, het ziekteverzuim en de mobiliteit binnen de stichting.

In het schooljaar 2007-2008 was de opbouw van het personeel als volgt:

2.1 Aantal fte's en verhouding man/vrouw.

Bij de stichting werken gedurende het schooljaar 2007-2008 ca. 136 fte aan personeel (fte betekent full time eenheid), verdeeld over totaal ca. 180 personeelsleden. De percentage verhouding man/vrouw is als volgt:

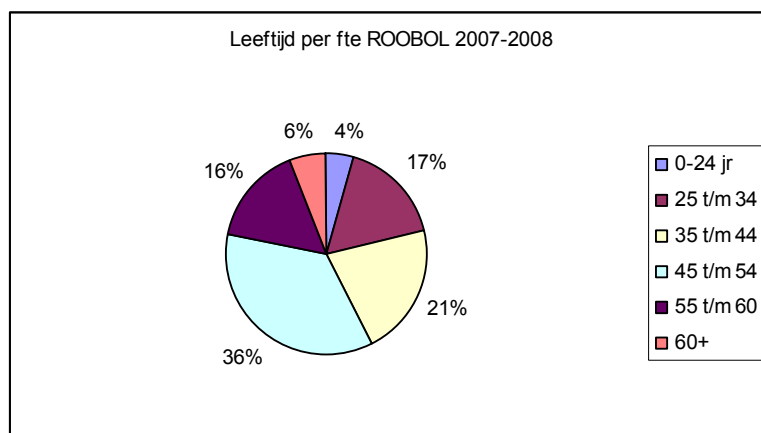


Conclusies:

- Het percentage manlijke fte's neemt langzaam af van 31% in 2002 naar 18% in 2007.
- Het beleid zal zich moeten richten op het behoud van competente mannen in het onderwijs.
- De consequentie naar de toekomst toe (over vijf tot 10 jaar) betekent ook, dat er een groter beroep op zwangerschaps- en ouderschapsverlof én waarschijnlijk een hoger percentage van deeltijdbanen.

2.2 De leeftijdsopbouw van het personeel.

De leeftijdsopbouw voor de stichting per fte ziet er als volgt uit:



Door de fusie op 1 augustus is de samenstelling van ons personeel gewijzigd.

- De grootste groep personeelsleden zit in de leeftijdscategorie van 45 tot en met 54 jaar. Dit is 36 %.
- Het aantal medewerkers boven de 55 jaar bedraagt 22% van 136 fte. Dat is ca. 30 fte. Die zullen de komende jaren gaan uitstromen vanwege FPU of (vroeg) pensioen.
- In verhouding is er erg weinig jong personeel en veel ouder personeel. De opbouw is niet evenwichtig, met name is er een onevenwichtigheid in de leeftijdscategorie tussen de 45 en 55 jaar. Inspanningen zullen erop gericht zijn om in deze categorie te bemiddelen naar extern.
- De verwachting is, dat er de komende jaren meerdere medewerkers met FPU zullen gaan en dat er jongere medewerkers zullen instromen.

2.3 Leeftijdsopbouw personeel vanaf 55 jaar in relatie tot fte.

Leeftijd	fte
55 jaar	4,43
56 jaar	4,35
57 jaar	3,33
58 jaar	3,79
59 jaar	5,70
60 jaar	3,51
61 jaar	3,23
62 jaar	1,30

De conclusie die hieruit getrokken kan worden is, dat de komende jaren er jaarlijks ca 3- 4 fte aan personeel zal uitstromen (allemaal onder voorbehoud van langer doorwerken of eerder met FPU gaan). Het lijkt, gezien het aanbod op de arbeidsmarkt, dat we de komende jaren in de vervangingsvraag kunnen voorzien, tenzij er vanwege toegenomen mobiliteit onder jongeren er meer personeel uitstroomt dan voorzien. Wel kunnen we een tekort verwachten van invallers (gezien de te verwachten krapte op de arbeidsmarkt). Hiervoor zullen we de komende jaren beleid voor moeten ontwikkelen.

2.4 De leeftijdsopbouw en het aantal directeuren vanaf 55 jaar.

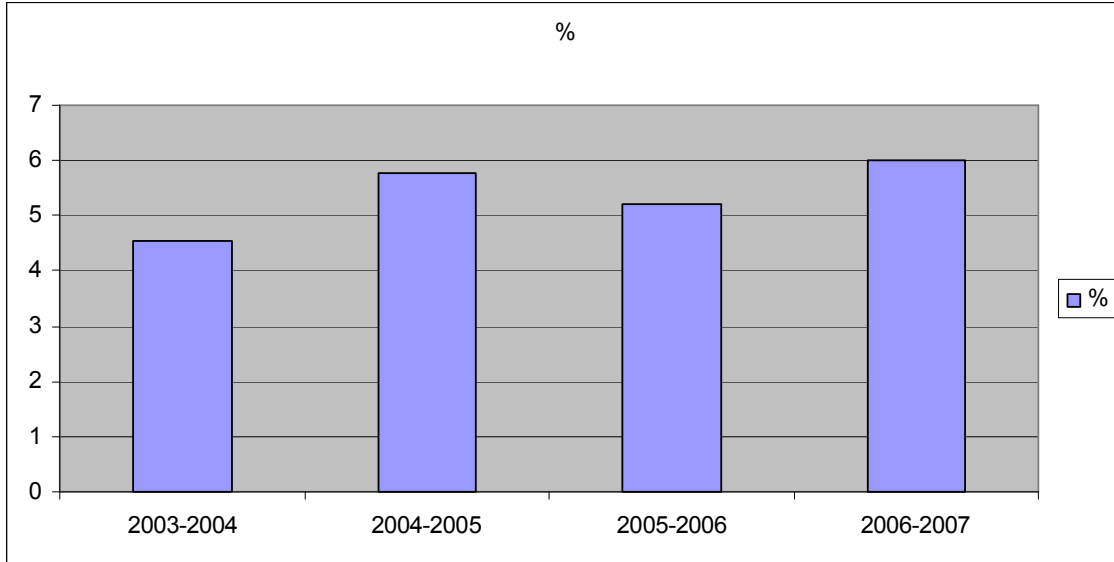
Hieronder volgt een analyse van de werkelijke aantallen in relatie tot de werkelijke leeftijd.

Leeftijd	aantal
55 jaar	
56 jaar	3
57 jaar	
58 jaar	
59 jaar	3
60 jaar	
61 jaar	
62 jaar	

De conclusie die getrokken kan worden uit de leeftijdsopbouw van directeuren is, dat de komende vijf jaar er ca. 2 directeuren zullen uitstromen plus de algemeen directeur (allemaal onder voorbehoud van langer doorwerken of eerder met FPU gaan en onder voorbehoud van het doorstromen van jongere directeuren naar extern). Dit moet op te vangen zijn met het opleiden van eigen personeel in het kader van verticale doorstroom.

2.5 Ziekteverzuim

In totaal bedroeg het ziekteverzuimpercentage in het schooljaar 2006–2007 op 6,0 %. Het ziekteverzuim heeft zich de afgelopen jaren als volgt ontwikkeld:



Na een laag ziekteverzuimpercentage in 2003–2004 is het verzuim gestegen en is in 2005–2006 licht gedaald. In het schooljaar 2006–2007 is het verzuim weer gestegen, met name door enkele langdurig zieken. Al met al zit de stichting nu op ongeveer het landelijk gemiddelde. Het leeftijdsbewuste personeelsbeleid is er onder andere op gericht, om te zoeken naar de juiste man/vrouw op de juiste plaats (om ziekteverzuim te voorkomen). We hanteren als doelstelling om het ziekteverzuim te laten dalen naar 4,5 % in 2011.

2.6 Mobiliteit personeel in het jaar 2007.

In het kader van de verkregen subsidie is de mobiliteit van het personeel beter in kaart gebracht. Er is dit jaar meer aandacht besteedt aan mobiliteit in relatie tot leeftijdsbewust personeelsbeleid. De mobiliteit is mede daardoor toegenomen en laat zich als volgt zichtbaar maken. In totaal werden 17 medewerkers mobiel. Dat is bijna 10% van ons personeelsbestand. Het doel, die we vooraf gesteld hadden (mobiliteit van 7 medewerkers intern en 4 naar extern) is daarmee ruimschoots gehaald.

2.7 Conclusies.

- Het aantal manlijke medewerkers neemt in hoog tempo af. Het instroombeleid zal zich specifiek richten op mannen.
- In de leeftijdsopbouw van het personeel zit een onevenwichtige verdeling in de leeftijdsgroep van 45 tot 55 jaar. Dit is een beleidsaspect voor mobiliteit om te komen tot een evenwichtiger opbouw van het personeelsbestand.
- De uitstroom van medewerkers vanwege het bereiken van de FPU leeftijd zal zonder problemen opgevangen kunnen worden. Wel dient ROOBOL beleid te ontwikkelen voor invallers (bij vervanging wegens ziekte) en zich te oriënteren en voor te bereiden om in de toekomst meer onderwijsassistenten in te zetten.
- De stichting hoeft zich niet voor te bereiden op een grote uitstroom van directeuren. Wel is een regelmatige instroom van middenkader in de kweekvijvertrajecten gewenst, om aan de vervangingsvraag te kunnen voldoen.
- Het ziekteverzuim bevindt zich op het landelijk gemiddelde. Wel zal gestreefd worden naar een verlaging van het percentage naar 4,5 % in 2011.
- De mobiliteit binnen de stichting ligt boven haar streefdoelen.

Hoofdstuk 4. Strategisch leeftijdsbewust personeelsbeleid.

3.0 Inleiding

In dit hoofdstuk komen zowel de ontwikkelingen als de analyse samen. De vraag is, waar het strategisch leeftijdsbewust personeelsbeleid zich de komende jaren op gaat richten.

3.1 Zijn er tekorten binnen onze stichting?

In de eerste plaats blijkt uit de analyse dat het te verwachten lerarentekort en het te verwachten tekort aan directeuren de komende vijf jaar mee lijkt te vallen. Wel zal er over 10 jaar een groter probleem ontstaan, aangezien de grootste categorie personeel zich nu bevindt in de leeftijd tussen de 45 en 55 jaar.

Bij een vervangingsvraag van het vertrek van ca. 4 leerkrachten per jaar vanwege FPU en een vervangingsvraag van twee schooldirecteuren de komende vijf jaar, kan dit vanuit de regio, dan wel uit eigen doorstroom (kweekvijvertraject) opgevangen worden. Wel wordt er een tekort verwacht van leerkrachten in de bovenbouw, doordat daar juist oudere leerkrachten werken. Wel verwachten we een tekort aan invalkrachten in geval van ziekte. Hier zullen we beleid op moeten maken.

Vindt er echter door een vergrote uitstroom (in het kader van mobiliteit) van jongere leerkrachten of directeuren naar extern plaats, dan kan er wel een probleem ontstaan. We kunnen echter voor directeuren ook nog een beroep doen op de 'interim pool' van het BDOF (coöperatie van Friese besturen) of een directeur tijdelijk de leiding laten geven op twee scholen.

Omdat we willen dat medewerkers gezond en fit naar het eind van hun loopbaan gaan, zullen we hiermee rekening moeten houden. We moeten hierop anticiperen door gericht te gaan beoordelen of onderwijsassistenten in een vervangingsvraag kunnen voorzien.

3.2 Waar gaan we ons de komende jaren op richten?

Gezien de ontwikkelingen en de analyse van hoofdstuk 3, is de conclusie dat er de komende jaren nog veel ontwikkeld dient te worden in het basisonderwijs. De grote paradigmashift van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd leren (passend onderwijs of onderwijs op maat) ligt hieraan ten grondslag. Bovendien is er jarenlang sprake geweest van 'achterstallig onderhoud' op HRM gebied. Er is al veel ontwikkeld, maar we zijn er nog niet. Leeftijdsbewust personeelsbeleid kan deze ontwikkeling stimuleren en optimaliseren. De richtpunten liggen op bestuursniveau en op schoolniveau.

3.2.1 Op bestuursniveau.

a. Structuur en beleid.

- Het inrichten van een functiebouwwerk, dat gezien de analyse voorlopig nog gericht blijft op de huidige situatie (zie bijlage 1);

- Het invoeren van een gericht mobiliteitsbeleid (zie notitie 'Mobiliteit als instrument van leeftijdsbewust personeelsbeleid 2007');
- Het overstappen van ziekteverzuimbeleid naar gezondheidsbeleid in 2009;
- Het uitwerken van een toekomstige elektronische leeromgeving voor personeel in een ROOBOL breed intranet. Dit zal gaan starten in januari 2008;

b. Ontwikkeling van competenties.

- Het verder ontwikkelen van directeuren op het gebied van (situationeel) leiderschap, communicatie, coaching van medewerkers en verandkunde door middel van trainingen. Motivatie en leiderschapsvaardigheden van directeuren zijn een belangrijke factor voor de mate van het succesvol zijn van een team en een school;
- Het blijven aanbieden van kweekvijvertrajecten voor jong leidinggevend talent;
- Het blijven aanbieden van opleidingstrajecten voor de intern begeleiders (in het kader van integrale zorg en passend onderwijs);

c. Gemotiveerd en fit blijven.

- Het aanbieden van ROOBOL brede trainingen, gericht op de ouder wordende leerkracht, zoals 'de kracht van grijs' of 'active aging';
- Het zoeken van doorstroommogelijkheden (loopbaantrainingen) voor personeel uit de huidige leeftijdsgroep 45–55 jaar om te komen tot een evenwichtige leeftijdsopbouw;

d. Anticiperen op tekorten.

- Een jaarlijkse instroom van medewerkers in de kweekvijver;
- Het actief werven van invallers, die zich richten op de bovenbouw;
- Het doen van onderzoek in welke mate onderwijsassistenten een rol kunnen spelen bij vervanging wegens ziekte;
- Het actief op zoek gaan naar manlijke jonge leerkrachten om meer evenwicht te vinden in de verhouding man/vrouw;

3.2.2 Op schoolniveau.

a. Structuur en beleid.

- Het binnen taakbeleid mogelijk maken van motiverende taken zoals coördinatietaken voor techniek, taal of rekenen (loopbaanbeleid);
- Het gebruik maken van beschikbare kennis binnen ROOBOL door middel van de database: 'de Marktplaats van Competenties';

b. Schoolontwikkeling en ontwikkeling van competenties;

- Het ontwikkelen van scholen door begeleiding aan te bieden op schoolniveau, om hun gezamenlijk doelen te bereiken uit hun schoolplan 2007–2011. Dat kan inhoudelijk zijn, of didactisch of als ondersteuning bij teamontwikkeling;
- Het ondersteunen bij het realiseren van plannen, hoe de scholen hun onderwijs blijvend afstemmen op 'Teamonderwijs op maat';

- Het ontwikkelen van individuele medewerkers (via POP's) , daar waar hun competenties ontwikkeld moeten worden, dan wel waar hun energie en motivatie naar uit gaat (loopbaanbeleid);

c. Gemotiveerd en fit blijven

- Gesprekken met medewerkers over hun inzet, motivatie, ontwikkeling, loopbaan en ambitie;
- Het begeleiden van jonge leerkrachten, met als doel om hen gemotiveerd te houden en te behouden voor het basisonderwijs;
- Het gebruik maken van loopbaanoriëntatie door medewerkers (met name die tussen de 45 en 55 jaar), die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan;

3.3 Wat is onze strategie?

De strategie bestaat eruit dat er draagvlak wordt gecreëerd voor alle facetten en het liefst in samenhang. De directeuren, de P&O functionaris en de intern begeleiders op de scholen spelen daar een sleutelrol bij. Bij de implementatie is er bij ROOBOL brede projecten een projectleider, die de verantwoordelijkheid draagt om deze projecten te implementeren.

De belangrijkste prioriteit op bestuursniveau is, om de beleidskaders, systemen en voorwaarden op orde te hebben en deze goed te verbinden met de scholen.

De belangrijkste prioriteit op de scholen is inspirerend leiderschap, teamwork, schoolontwikkeling en uitdaging voor elke medewerker.

Het bestuursbureau faciliteert deze ontwikkelingen door deze facetten projectmatig, maar wel structureel aan de orde te stellen in het directeurenoverleg, draagvlak te creëren en gedegen besluiten te nemen en deze te communiceren binnen de hele organisatie. De GMR en het bestuur geven hun definitief advies of instemming.

Het strategisch plan 2004–2008 is bijna afgerond. Bijna alle doelen zijn gehaald. We bereiden ons nu voor op een volgende periode, namelijk die van 2008–2012. De bevindingen uit deze notitie spelen daar een belangrijke rol in. Het voorjaar van 2008 zal staan in het teken van evaluatie van eerder ontwikkeld beleid. De bevindingen en conclusies van deze evaluatie worden vervolgens meegenomen in het nieuwe strategische plan.

Bijlage 1. Het inrichten van het functiebouwwerk 2008.

Inleiding.

De projectgroep functiebouwwerk is in november 2007 van start gegaan. De werkgroep dient een helder kader mee te krijgen, aan de hand waarvan ze kan gaan werken. Tijdens de studieochtend van 9 oktober 2007 hebben de directeuren van ROOBOL gediscussieerd over de mogelijke functies die in het functiegebouw komen. Die lijst wordt hieronder gepresenteerd. Het is een lange lijst. Niet alle functies kunnen worden overgenomen als aparte functies. Dat maakt onze kleine organisatie te weinig flexibel. Functies liggen namelijk vast en zijn gebonden aan rechtsposities. Het gaat bij de hieronder beschreven gevallen, niet allemaal om functies, maar in veel gevallen om taken. Deze kunnen worden opgenomen in het taakbeleid.

Het functiebouwwerk wordt gemaakt door de huidige functies te beschrijven, met een blik naar de toekomst. Het is niet zo, dat we in één keer een belangrijke structuurwijziging meenemen (zoals clusterdirecteur of meerscholige directeuren op alle scholen).

De evaluatie van de huidige structuur komt voorafgaande of tijdens het maken van het nieuwe strategische plan 2008–2012.

Wel worden verderop enkele kleine wijzigingen voorgesteld ten opzichte van de huidige structuur.

Overzicht uitkomsten studiemorgen 12 oktober 2007 met de directies Stichting ROOBOL

INVENTARISATIE DIRECTIES VOOR MOGELIJKE FUNCTIES

Funcienaam (nieuw)	Lijst directies
Algemeen directeur	X
Directeur	X
- beleidsdirecteur	X
Directeur (meerscholig)	X
Clusterdirecteur	X
Locatieleider (nevenvestiging)	X
Adjunct-directeur	X
Interim-directeur	X
Onderwijscoördinator	X
Leraar	X
IB-er bovenschols	X
ICT-er bovenschols	X

Vakleraar AMV / LO	X
Leraar met taak (differentiatie-model)	
- plv. directeur	X
- waarnemend directeur	X
- ib-er	X
- ict-er	X
- rt-er	X
- taalcoördinator	X
- oalt-coördinator	X
- bhv-er	X
- bouwcoördinator	X
- pabo-coördinator	X
(bovenschools)	X
- preventiemedewerker	X
- (G)MR-lid	X
- rekencoördinator (meerscholig)	X
- taalcoördinator (meerscholig)	X
- cultuurcoördinator	X
- VVE-coördinator	X
- NME-coördinator	X
Onderwijsassistent	X
Klassenassistent	X
Administratief medewerker (bovenschools)	X
Administratief medewerker (school)	X
Stafmedewerker P&O	X
Management-assistent	
Schoonmaker	X
Conciërge	X

Het overzicht is een product van de bespreek- en brainstormronde tijdens de studiedag.

Analyse en conclusies naar aanleiding van de inventarisatie:

1. De directievoering van de scholen is onderwerp voor een nadere bezinning. Vanuit de verschillende groepen zijn ideeën aangedragen tot heroriëntatie op dit punt (clusterdirecteur, meerscholig directeur). Daarnaast is ook de beleidsdirecteur genoemd. Is dit een taak die aan een of meerdere directeuren opgedragen wordt of is het een functie? De vraag is of dit in het functiehuis een plek moet krijgen of dat dit binnen het directieoverleg ingevuld wordt.

- Conclusie: Het is geen aparte functie. De taken zijn tijdelijk voor een periode van drie jaar. Het gaat om een directeur met een bovenschoolse taak (differentiatiemodel).**
2. De locatieleider is door de directeuren genoemd als functie. Is deze functie binnen de organisatie wel of niet aanwezig of is hier de spraakverwarring met waarnemend directeur?
- Conclusie: De functie is niet aanwezig, maar gewenst. Het betreft de huidige onderwijscoördinatoren van de nevenvestiging en de AZC school. Gezien hun taken en verantwoordelijkheden een functie maken als locatieleider.**
3. Er is onduidelijkheid t.a.v. taken van plaatsvervangend en waarnemend directeur. Er is sprake van plaatsvervangend directeur als taakvariant op functie van leraar (bij afwezigheid van de directeur het aanspreekpunt, minimale verantwoordelijkheden en bevoegdheden) en van waarnemend directeur bij langdurige vervanging van de directeur en daartoe aangewezen door het bestuur (in dat geval geldt de functiebeschrijving van directeur) .
- Conclusie: Benoem deze functie als leerkracht met specifieke taak, namelijk plaatsvervangend directeur.**
4. Opvallend is dat de interim-directeur genoemd wordt. Dit geen aparte functie, maar iemand die tijdelijk met een bijzondere opdracht in de functie van directeur aan de slag gaat op een school. Tenzij er intern iemand in dienst is die dit soort werkzaamheden uitvoert.
- Conclusie: De interim wordt apart beloond met toelage. Is geen aparte functie bij ROOBOL.**
5. Als nieuwe functies worden genoemd de intern begeleider (ib-er) (meer- of bovenschools) en de ict-er op bovenschools niveau. Vraag is of deze functies nu ook al meegenomen dienen te worden in het traject. Het betreft meestal slechts een ochtend/middag/dag per week naast het leraarschap.
- Conclusie: geen aparte functie, maar een leerkracht met een specifieke taak**
6. Vakleraar
- Conclusie: De vakleraar nemen we mee met algemene omschrijving en niet specifiek gericht op AMV of LO. Daardoor blijft de functie breed inzetbaar ook voor andere doeleinden.**
7. Er zijn heel wat taken aangegeven die aan de functie van leraar gekoppeld kunnen worden in een gedifferentieerd model. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen reeds geïmplementeerde taken en gewenste. Daarnaast doet de vraag zich voor waar een taak beschreven dient te worden binnen het functiehuis dan wel binnen het taakbeleid. Enkele criteria daarvoor zijn:
- Vragen specifieke deskundigheid
 - Toewijzen op basis van persoonlijke kwaliteiten
 - Geven sturing / leiding aan (deel)processen
 - Worden in de regel gefaciliteerd
 - Liggen voor langere periode vast
 - Stellen eisen aan scholing en deskundigheidsvergroting
- Conclusie: De meeste van deze taken vallen binnen het taakbeleid.**

De taak van (G)MR-lid hoeft niet nader uitgewerkt te worden. Dit ligt voldoende vast in de diverse documenten medezeggenschap (statuut en reglement op basis van WMS en CAO).

8. Onderwijsassistenten zijn op dit moment aanwezig. De vraag is ook om de functie van klassenassistent in te voeren en te beschrijven. Hier dient nog een besluit over genomen te worden.

Conclusie: Alleen de functie van onderwijsassistent meenemen

9. Naast de administratief medewerker op bovenschools niveau is ook die op schoolniveau toegevoegd. Ook hier kunnen we in het functiehuis een variantenmodel van maken.

Conclusie: Ja.

10. Tenslotte is ook de conciërge genoemd. Is deze in dienst van het bestuur of is hier sprake van detachering dan wel een andere constructie?

Conclusie: Is niet in dienst, niet opnemen.

Toelichting bij enkele wijzigingen:

- Het voorstel is, om de huidige functie van onderwijscoördinator te laten vallen. Op de nevenvestigingen en respectievelijk onze asielzoekersschool komt een locactieleider. Deze wijziging doet meer recht aan de huidige situatie. In de huidige situatie neemt de onderwijscoördinator bijna de positie in van een directeur. Op de hoofdlocatie komt in de toekomst een leerkracht met specifieke taken namelijk als plaatsvervangend directeur. De onderwijscoördinator op it Skriuwboerd blijft deze functie en bijbehorende salariëring houden (is gebonden aan een **persoon**);
- De functie van adjunct-directeur vervalt in het nieuwe functiegebouw. Officieel zijn er nog twee adjunct directeuren (op de Westreen en op de Prof. Casimirschool). Deze **personen** blijven de functie en de daarbij behorende salariëring behouden. Maar er worden geen nieuwe adjunct-directeuren benoemd (alleen leerkrachten met specifieke taken als plaatsvervangend directeur);
- De directeur, die twee scholen onder de hoede heeft, krijgt een functiebeschrijving directeur (meerscholig). Het gaat om die directeuren, die naast een hoofdvestiging tevens een nevenvestiging of AZC school onder hun hoede hebben.

Het overzicht van functies binnen ROOBOL in het functiegebouw:

Functienaam	Bronnen;
Algemeen directeur	Managementstatuut
Directeur	Managementstatuut
Directeur, met taak (differentiatiemodel) - bovenschoolse taak	Managementstatuut
Directeur (meerscholig)	Managementstatuut
Locactieleider (nevenvestiging)	Interview
Leraar	Interview
Vakleraar	Interview

Leraar met taak (differentiatiemodel)	
- Plaatsvervangend directeur	Managementstatuut
- IB-er	Interview?
- ICT-er	Interview?
Onderwijsassistent	Interview
Administratief medewerker (bovenschools)	Interview
Administratief medewerker (school)	Interview
Stafmedewerker P&O	Interview
Managementassistent	Interview
Schoonmaker	Interview

Mogelijke toekomstig gewenste nieuwe functies:

Clusterdirecteur	X
IB-er bovenschools	X
ICT-er bovenschools	X
Klassenassistent	X

Taken t.b.v. beschrijving in het taakbeleid:

Taken beschrijven in taakbeleid: <ul style="list-style-type: none"> - taalcoördinator - rekencoördinator - bovenbouwcoördinator - oalt-coördinator - bhv-er - cultuurcoördinator - preventiemedewerker - VVE-coördinator - NME - Pabo coördinator (is een project) 		
--	--	--

Bijlage 2. De identiteit van ROOBOL

De identiteit van de ROOBOL scholen.

- De ROOBOL scholen zijn openbare scholen, toegankelijk voor kinderen van welke afkomst dan ook.
- De scholen zijn een afspiegeling van de maatschappij, alle lagen uit de bevolking zijn er vertegenwoordigd.
- Openbaar onderwijs is laagdrempelig en toegankelijk en biedt een open cultuur voor een dialoog met ouders en met de maatschappij. Er is binnen de scholen altijd medezeggenschap voor alle ouders en leerkrachten.
- Wij hanteren 'respect voor elkaar' als belangrijkste waarde.
- Wij willen kinderen een optimale ontwikkeling geven, die in overeenstemming is met hun mogelijkheden (adaptief onderwijs; zorg op maat), zodat ze zo goed mogelijk zijn toegerust voor deelname aan de maatschappij;
- Wij bieden kinderen een veilig schoolklimaat waarin ze zich zowel zelfstandig als gericht op de ander (samenwerkend leren) kunnen ontwikkelen;
- Wij staan open voor onderwijskundige vernieuwingen en onderscheiden zich op basis van onderwijskwaliteit;
- Wij willen ouders graag nog meer betrekken bij de school en gaan ervan uit dat ze een positieve bijdrage leveren aan het beleid van de school;
- In ons personeelsbeleid gaan wij uit van een voortdurende professionele ontwikkeling van leerkrachten en directeuren;

Deze identiteit is als een ideale situatie geformuleerd, maar wel één waar alle directeuren achter staan. Per school kan er echter een verschillende situatie bestaan.