

# Jaarverslag 2023



## Voorwoord

### Het jaarverslag over het kalenderjaar 2023

Door alle ontwikkelingen in het onderwijslandschap was 2023 voor RTC Cella een jaar van analyse en bovenbestuurlijk onderzoek. De met Wielinq ingezette koers naar onderzoek van wenselijke dienstverlening heeft in maart een vervolg gekregen en is er na het bespreken en wegen van alle initiatieven een gedragen ambitie uit gekomen.

Al snel in het kalenderjaar kwam de ontwikkeling van de RATO (later Onderwijsregio), een regionale aanpak om het tekort aan onderwijspersoneel het hoofd te bieden. Dit 'tweede spoor' van onderzoek en analyse maakte diffuus wat de (landelijke en regionale) koers zou worden. Wet- en regelgeving werden doorgevoerd en de subsidiestroom werd verlegd van de RAP en SO&P naar de OWR. In 2023 is de RAP regeling verlengd en ook voor 2024 is deze subsidie toegekend op basis van de ingediende plannen voor de twee RAP regio's. In eerste instantie leek de Onderwijsregio een mooie kans op doorontwikkeling van RTC Cella en konden de ambities van de zes gezamenlijke dienstverleningen passen in een Onderwijsregio. Echter onduidelijkheid over het tempo van de realisatie van de Onderwijsregio, verschillende ambities en vertrekpunt van VO en PO en herijking van de bovenbestuurlijke samenwerking maken dat de status van Voorlopige Onderwijsregio wél is behaald, alleen een snelle doorontwikkeling van de Onderwijsregio Groene Hart PO niet haalbaar was.

Na de zomer is er een tweesporenbeleid gestart, waarin enerzijds onderzocht werd wat (de slagingskans van) de Onderwijsregio is. Dit onderzoek is uitgevoerd door Wielinq met het budget dat hiervoor middels de RAP subsidie beschikbaar is gesteld. Anderzijds werd de bestuurlijke samenwerking binnen RTC Cella verder onderzocht en ontwikkeld door de nieuw geworven secretaris – directeur. Haar belangrijkste focus lag bij de start op interne bestuurlijke hygiëne, waaronder het afronden van de liggende jaarstukken en afhandelen van (financiële) verdelingen binnen het bestuur van RTC Cella. De functie van interim-directeur is na de zomer verschoven naar de vaste formatieplaats van operationeel manager.

In de dienstverlening van RTC Cella zijn in 2023 geen wijzigingen geweest. Het is gelukt om invulling te geven aan twee zij instroom cohorten conform de RAP doelstelling. Hoewel deze in omvang kleiner waren dan de, in maart uitgesproken, ambitie.

De vervangingspool is zo optimaal mogelijk ingezet. De focus is blijven liggen op langdurige vervanging en ook onvervulde vacature ruimte. Hoewel dit weinig beschikbaarheid overhield voor de korte vervangingen, is dit de wens van de besturen geweest en blijkt het de beste werkwijze om continuïteit van onderwijs op de scholen te behouden. De planners hebben hun weg in de langdurige planning gevonden en stemmen periodiek af met de P&O'ers om goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en vervangingsbehoefte binnen de scholen.

Bij aanvang van het nieuwe schooljaar hebben we De 4 Windstreken mogen verwelkomen binnen RTC Cella. Dit heeft voor een aanzienlijke vergroting van zowel het aantal scholen in de regio Gouda, als het aantal kernteamleden van RTC Cella gezorgd. Een wenselijke versteviging van de samenwerking in de regio én de dienstverlening. Binnen de besturen hebben meerdere verschuivingen plaatsgevonden in het najaar, waardoor er vier nieuwe bestuurders aan de bestuurstafel van RTC Cella hebben plaatsgenomen. De behoefte aan duidelijke afspraken en transparantie over de dienstverlening is daarmee vergroot.

Op basis van de huidige situatie wordt in 2024 de samenwerking binnen RTC Cella geëvalueerd en heringericht, waarbij de gezamenlijke wens van samenwerking overeind blijft.

**Robert Jan Ekkers**

*Operationeel manager RTC Cella*

## Inhoud

Inhoud.....	2
Visie RTC Cella .....	3
Bestuur.....	4
Ontwikkelingen 2023.....	4
Begeleiding kernteam .....	8
Werving en selectie.....	8
Kengetallen .....	9
Inzetpercentages .....	9
Aantal verzoeken per week en per dag.....	11
Slagingspercentage.....	12
Inzet Kernteam en Flexteam.....	13
Vervangingen .....	14
Aangesloten besturen .....	16
Financieel .....	17
Vooruitblik 2024.....	17

## Visie RTC Cella

De dienstverlening van RTC Cella blijft een ingewikkelde opgave.

Het lerarentekort zoals dat in de G5 wordt ervaren is nog niet relevant voor de regio Groene Hart, echter is het duidelijk te merken dat er minder kandidaten zijn voor vacatures en dat deze langer vacant blijven staan in de regio. Ook worden vanuit het RTC meer vacatures ingevuld en is de focus verschoven naar langdurige vervanging in plaats van kort cyclische vervanging. Het behalen van de afgesproken 4% deelname blijft een lastige opgave binnen de huidige arbeidsmarkt, maar met gemiddeld 41 FTE komen we op 81% van deze doelstelling wat een uniek resultaat genoemd mag worden. De dienstverlening blijft onder druk staan in deze tijden en dit is ook te merken in de inzetpercentages die dalen door uitval en toegenomen ziektepercentage binnen de kernteamleden.

Het algehele besef van de huidige arbeidsmarktomstandigheden is bij zowel bestuur als kernteamlid zeer aanwezig. In gezamenlijkheid proberen we de dienstverlening optimaal te houden voor kernteamlid, school en bestuur. Hierin zijn betrokkenheid, zichtbaarheid en afstemming met leerkracht, school én bestuur de succes-ingredienten voor de dienstverlening van RTC Cella.

We blijven ook in 2023 stevig inzetten op de huidige basis-kernactiviteit (vervanging, de organisatie van incompany zij instroom en de projectleiding RAP) en zoeken de experimenteeruimte en samenwerking op daar waar het kan. Daar waar mogelijk onderzoeken we met een individueel bestuur nieuwe constructies om het lerarentekort aan te pakken. In 2023 heeft zich dit vooral gericht op de werving en selectiefase middels een test/toets aanbod, oriëntatie traject en directe doorgeleiding van onderwijs-geïnteresseerden. Daarnaast worden de grenzen opgezocht in de samenwerking met de Hogescholen om toch het incompany traject te kunnen continueren. Hierbij ervaren we een constructieve houding van de partners, die hun dienstverlening wél aanbieden ondanks dat RTC het beoogde aantal deelnemers niet heeft gerealiseerd. Uiteindelijk worden de trajecten per persoon hierdoor kostbaarder en meer risicovol. Een verhoogde inzet op bovenschoolse begeleiding in 2023 zorgt ervoor dat er geleerd wordt van elkaar en dat de slagingskans binnen het Incompany traject vergroot wordt.

Onze werkwijze voor strategische personeelsplanning is in 2023 onveranderd gebleven met de insteek 'happy healthy en connected'. We stellen het kernteamlid centraal in de planning van vervangingsaanvragen. De regie over de planning ligt in ultimo bij het RTC, en de eigen voorkeur voor de inzetbaarheid nemen we mee in de planning. Daarmee sturen we op de duurzame inzetbaarheid en laag ziekteverzuim van de medewerker en zoeken we naar de beste match voor het kernteamlid. We prioriteren de aanvraag sterk op het type en we vragen ook de urgentie van de aanvraag goed uit bij de schooldirecteur en P&O medewerker. In het tweede deel van 2023 zochten we actief de afstemming en samenwerking met P&O om zo effectief mogelijk om te gaan met de beschikbare capaciteit. De planning is ook in 2023 complex en tijdrovend, daarnaast is ook de 'medezeggenschap' van de P&O'ers aanwezig in de periodieke afstemming. Dit is inherent aan tijden van personeelstekort, we plannen optimaal 'samen'. Ervaren plan-medewerkers en tevreden kernteamleden die gehoord en gezien worden maken dat het inzetpercentage hoog blijft en de dienstverlening van het RTC relevant is. De bestuurlijke basisgedachte blijft die van onderlinge solidariteit. Samen plannen, samen opvangen!

## Bestuur

RTC Cella is een stichting zonder winstoogmerk. Ons bestuur bestaat uit bestuurders van de aangesloten besturen en een onafhankelijk voorzitter. Zij vervult de werkgeversrol richting de directeur van het RTC.

Het bestuur van RTC Cella bestaat in 2023 uit:

- Anja van Weerlee, voorzitter
- Bert van Leeuwen, penningmeester en secretaris
- Cathelijne Willemse, lid --> opgevolgd door Lisette van Houweling per november 2023
- Jan Kees Meindersma, vice voorzitter --> opgevolgd door Atie de Gier per oktober 2023
- Daniëlla van den Beemt, lid
- Judith Rook, lid
- Liesbeth Augustijn, lid --> opgevolgd door Bart Roth per augustus 2023
- Diana Lorier – per 1 augustus 2023

De aangesloten besturen zijn:

- Stichting De Groeiling
- Stichting MorgenWijzer
- Stichting Montessori-Onderwijs Zuid-Holland
- Stichting voor Christelijk Onderwijs te Alphen aan den Rijn e.o.
- Stichting Primair Onderwijs Wij de Venen
- Stichting Openbaar Primair
- Stichting Vrije Scholen Rijn streek
- Stichting De Vier Windstreken

## Ontwikkelingen 2023

Bij de start van een kalenderjaar zijn scholen allemaal geopend en is iedere leerkracht uit het kernteam gekoppeld aan een school daar waar het, het hardste nodig is of daar waar de leerkracht al een lange vervanging vervult. Dit jaar heeft het minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap de bekostiging voor initiatieven gecontinueerd op de RAP Regio's. Stichting De Groeiling treedt op als penvoerder voor de gehele aanvraag die een doorlooptijd heeft over heel 2023 aangezien deze is verlengd voor de periode augustus-december. RTC Cella treedt op als aanvrager en projectleider voor twee regio's in het Groene Hart. Ondanks alle prikkelen rondom werving is het ons gelukt een 6<sup>e</sup> en 7<sup>e</sup> groep zij-instromers te laten starten in februari en september 2023. Door tegenvallende aanmeldcijfers is de keuze wederom gemaakt om uit te wijken naar Hogeschool Driestar voor de voorjaarsgroep. Hogeschool Leiden is in september gestart met een klas met dertien deelnemers (ondanks het minimumaantal deelnemers van veertien deelnemers). De RAP middelen zouden in eerste instantie eind 2023 stoppen en vervangen worden door de Onderwijsregio subsidie (OWR). De regeling is echter verlengd en toegekend na aanvraag voor geheel 2024. Naast de bestaande programmalijnen zal in het komende jaar het onderzoek naar de Onderwijsregio en SPP (strategische personeelsplanning) een nieuw verplicht onderdeel zijn van de besteding van de RAP middelen.

### Externe ontwikkelingen

In 2023 is de ontwikkeling van de RATO (later onderwijsregio/OWR) een belangrijke pijler geweest in het onderzoek naar de doorontwikkeling van RTC Cella. De keuze van het Ministerie van OCW om middels een regionale aanpak het lerarentekort aan te pakken heeft ervoor gezorgd dat er een heroverweging gemaakt moest worden voor de ingezette koers met betrekking tot de functie en activiteiten binnen RTC Cella. Na een periode van onderzoek en inventarisatie van de mogelijkheden en voorwaarden, is met toestemming van het bestuur overgegaan tot het aanvragen van de voorlopige onderwijsregio status. Deze is ook toegekend en daarmee is OWR Groene Hart ontstaan. In het initiële plan is er ruimte gemaakt voor zowel een PO als VO-kamer, dit om elkaar wel te versterken maar niet een vertraging te creëren gezien de activiteiten die al ontwikkeld zijn binnen de PO besturen. Landelijk volgen de ontwikkelingen elkaar snel op en rondom de OWR ontstaat bij het bestuur van RTC Cella een sentiment van voorzichtigheid.

Zaken rond financiering, medezeggenschap/governance en implementatiesnelheid blijken 'vloeibaar' te zijn en binnen verschillende regio's verschillend te worden geïnterpreteerd. Deze onduidelijkheid zorgt voor een 'pas op de plaats' bij RTC Cella, waarbij er eerst meer helderheid en duidelijkheid gewenst is voordat er nieuwe acties ondernomen worden. Binnen RTC Cella wordt na de zomer gekozen voor de optie om de RAP subsidie voor 2024 aan te vragen en daarmee geen gebruik te maken van de OWR-subsidie voor de voorlopers. Gelijktijdig wordt een onderzoek gestart door een externe projectleider van Wielinq om het draagvlak voor OWR Groene Hart PO te verkennen en de mogelijkheden te presenteren aan het bestuur. Dit onderzoek wordt voorjaar 2024 afgerond, waarna er nieuwe keuzes door het bestuur worden gemaakt.

Het lerarentekort houdt ook in 2023 aan en dit is te merken aan de duur van de openstaande verzoeken. Vacatures worden niet ingevuld en daarmee wordt een zwaarder beroep gedaan op het kernteam voor de langdurige vervangingen. In de planning proberen we een balans te vinden tussen de urgentie van de openstaande posities binnen de besturen enerzijds en de inzetbaarheid van de kernteamleden anderzijds. De variëteit aan kernteamleden en de achtergrond waarmee ze voor het RTC hebben gekozen, maken dat het een puzzel is om tot een goede invulling te komen. Willen en 'moeten' zijn zaken die continue moeten worden afgestemd aan alle kanten.

Het beleid is sturen op een laag ziekteverzuim, kernteamleden die overzichtelijke periodes ingezet worden op een aanvraag en ruimte krijgen voor hun eigen feedback op de opdracht. De beoordelingen van zowel scholen als kernteamleden worden actief gevolgd en de acties die hieruit voortvloeien worden aangegeven aan beide kanten én ook aangegeven bij P&O'ers.

Deze werkwijze zorgt ervoor dat de planning in 2023 zonder veel weerstand gemaakt kan worden en in goed onderling overleg kan worden uitgevoerd. Uitdagende vacatures en lange vervangingen worden actief gesignaleerd en ook proactief besproken met de P&O'ers, daar ze ook een uitdaging vormen voor de kernteamleden. Vaak is de inzet van een kernteamlid juist de reden dat de rust herstelt in een groep en er waardevolle continuïteit van onderwijs ontstaat. Dat het kernteamlid vervolgens wordt doorgepland is een wens van de schoolleider, maar geen logisch gevolg van de inzet. Elke vakantie wordt urgentie geprioriteerd, samen met de besturen, om tot een optimale inzet te komen.

In september 2023 is er een akkoord bereikt aan de landelijke onderhandelingstafel over de CAO PO. Naast een eenmalige uitkering is er een loonstijging van 10% per juli 2023. De aanpassing geldt voor zowel OP als OOP. Aangezien de bekendmaking pas later in het jaar kwam, hebben we vanuit RTC Cella een memo gemaakt voor de financiële commissie en de besturen, waarin we een voorstel hebben gedaan voor een correctie op de onderlinge facturatie, de weekprijs. Deze is akkoord bevonden en we hebben de correctie doorgevoerd per juli 2023. Voor de interne organisatie betekent het een tevens een verhoging van de post Personeel met 10%, daar deze volgend is aan de CAO PO.

De interim-directeur is ter consolidatie van de dienstverlening van het RTC na de zomervakantie in dienst gekomen in de rol van Operationeel Manager.

In het voorjaar van 2023 heeft het bestuur van RTC Cella gekozen voor een inzet van een secretaris directeur voor het verder vormgeven van de bestuurlijke samenwerking en het bewaken van de financiële en organisatorische hygiëne. In november 2023 is de secretaris directeur gestart op interimbasis vanuit Wielinq.

## Organisatie RTC Cella

### Subsidies

Dit jaar was er een nieuwe mogelijkheid tot het aanvragen van een subsidie rondom de regionale aanpak personeelsbeleid (RAP). De aangevraagde RAP subsidie voor Q3 en Q4 2023 is toegekend. In de huidige RAP is ingezet op zij-instroom wat inmiddels haar 8e cohort ingaat. Tevens is er een vervolg aanbod geweest voor leerkrachtcoaches in de vorm van een training. Door een opleiding van de Marnix Hogeschool kan deze training in het vervolg intern gegeven worden door 'eigen' trainers van Morgenwijzer en de Groeiling. Hierdoor kreeg het een duurzaam vervolg in 2023.

Om de juiste kandidaten te kunnen werven hebben we het eigen vermogen gevraagd om hun dienstverlening te presenteren zodat we in gezamenlijkheid kunnen kiezen of dit passend is voor RTC Cella. Ook hebben we ons georiënteerd op testen en toetsen in de selectiefase. Een presentatie van HRM Force heeft hierin voor eenzelfde gezamenlijke vraag gezorgd. Ook Expeditie Leerkracht heeft de revue gepasseerd voor een tweedaags oriëntatie traject.

Gaan we dit collectief aanbieden vanuit de RAP of blijft het een individuele keuze per bestuur? Die vraag zal door de besturen beantwoord moeten worden op basis van ambitie in het incompany traject.

In de RAP is tevens afgesproken dat we onderzoek zouden doen naar een incompany traject voor MBO-ers die willen doorstromen naar het beroep van leerkracht. Uit vervolgonderzoek blijkt nogmaals dat:

- 1 Een bestuur het risico moet willen nemen om een vierjarig traject aan te bieden, dat is niet de tendens.
- 2 Dat een incompany traject een ingewikkelde zaak blijkt te zijn voor Pabo's én voor de besturen
- 3 Dat er verkennende gesprekken zijn geweest met Hogeschool Leiden voor het modulaire Level Up programma wat incompany kansen biedt
- 4 Dat Hogeschool Leiden zich momenteel oriënteert op het formuleren en vormgeven van een (incompany) aanbod. Dit krijgt in 2024 verder vorm en zal op leeruitkomsten gebaseerd zijn.

In 2023 hebben we de pool andersoortig personeel aangevuld en deze is door de besturen besteed aan de volgende activiteiten:

- 1 Het inzetten van leraren, onderwijsassistenten en instructeurs;
- 2 Het laten geven van gastlessen;
- 3 Het inhuren van ondersteuning en begeleiding voor het ontzorgen van leraren en ander personeel;
- 4 Additionele programma's voor de hoogbegaafde leerlingen klassen en plusklassen.
- 5 Aanvullende programma's op vernieuwende thema's als burgerschap en digitale vaardigheden

In het kader van duurzame inzetbaarheid en behoud personeel hebben we in 2023 ingezet op de gesprekscyclus met het (toekomstig) kernteamlid. Door goed te inventariseren waar de wens van de leerkracht ligt, maken we de goede match welke zorgt voor een duurzame inzetbaarheid en het behoud van personeel voor de besturen. De 'happy, healthy en connected' insteek wordt gebruikt in de communicatie en planning.

De zichtbaarheid als regionaal loket kent in 2023 geen doorontwikkeling. Een compleet aanbod van vacante vacatures en een actief social-mediabeleid zorgen voor een mate van naamsbekendheid van RTC Cella. Potentiële zij-instromers en leerkrachten weten ons te vinden en vinden hun directe weg naar de aangesloten

besturen na een oriënterend gesprek op kantoor. De informatievoorziening zorgt voor een soepel proces van doorgeleiding naar het bestuur, alwaar de arbeidsovereenkomst wordt gesloten. We letten op dat arbeidsvoorwaardelijke zaken alleen bij het bestuur worden gecommuniceerd en hier geen toezeggingen in worden gedaan. Dat er onderlinge verschillen zijn in de benadering van zijnstroom, is onderling besproken en ok bevonden.

De beschikbaar gestelde RAP subsidie kende een volledige uitnutting van het maximaal aan te vragen subsidiebedrag voor de 2 regio's. Er is een begroting en verdeling gemaakt op basis van de geprognoseerde plannen en naast directe kosten welke via RTC Cella gedeclareerd zijn bij penvoerder, is er ook ruimte gereserveerd voor een flanksubsidie richting de besturen die deelnemen in het incompany traject. Dit voor de bovenschoolse begeleiding en schoolbegeleiding van zowel het MBO als HBO-traject.

De werkzaamheden die vanuit RTC Cella worden uitgevoerd voor de RAP worden ook in 2023 gedeclareerd bij de penvoerder. Dit behelst zowel de projectleiding als de administratieve werkzaamheden die voortvloeien uit de vijf activiteiten. Daarnaast zijn alle kosten die voortvloeien uit de lijnen van de RAP en gefactureerd worden aan RTC Cella gedeclareerd bij de penvoerder. Deze zijn inzichtelijk op de exploitatierekening.

In 2023 was dit de bezetting van RTC Cella:

- *Marsjanne Damen Secretaris Directeur a.i. 24 uur per 1 november 2023*
- *Robert Jan Ekkers, Operationeel Manager 24 uur --> 32 uur*
- *Marielle Beekelaar, Matcher 32 uur*
- *Jamilla Bijland HR Coördinator 24 uur - tot 31 augustus 2023*
- *Nadine de Vries, Matcher 21 uur*
- *Natascha van Baaren, Matcher 18 uur*

De urenuitbreiding van de interim-directeur was gedaan wegens een overzetting naar een tijdelijk dienstverband, mede gezien alle activiteiten vanuit de Regionale aanpak Personeelstekort structureel waren. Daarnaast werden de uren van de matchers uitgebreid per 1 september aangezien de werkzaamheden van de coördinator opgevangen moesten worden en hierdoor uren beschikbaar kwamen voor invulling in 2023. In het geval dat één van de matchers uit zou vallen, blijft het RTC weerbaarder doordat er meerdere matchers zijn. De verzwaring van de werkbelasting blijft, omdat de lijnen vanuit de subsidies rechtstreeks invloed blijven houden op de werkzaamheden van de matchers. Dit werd eind 2023 structureel en gaf aanleiding tot het her-evalueren van het functieprofiel. De matchers hebben administratieve ondersteuning geboden, waarbij één matcher een tijdelijke urenuitbreiding heeft behouden gezien de werkzaamheden steeds omvangrijker en complexer van aard bleken. Daarnaast zijn de planwerkzaamheden in 2023 sterk veranderd ten opzichte van vorige jaren. De langdurige vervanging nam een structureel groter aandeel. De communicatie met kernteamleden en directeuren is hierdoor complexer en intensiever geworden. Het vertrek van de coördinator heeft ervoor gezorgd dat deze werkzaamheden blijvend onder de matchers verdeeld zijn. Dit vergt aanpassing van werkwijze en ontwikkeling van communicatieve skills. De matchers blijven verantwoordelijk voor de urgentiediensten, al wordt daar in de praktijk bijzonder (te) weinig gebruik van gemaakt. Het ontbreken van kortdurende vervangingscapaciteit ligt hier ook aan ten grondslag.

Het besluit om de bereikbaarheidstijden aan te passen tot 16.30 uur pakte in de praktijk naar tevredenheid uit. Na schooltijd kon veel direct worden opgepakt en ook diensten werden sneller bevestigd of 'afgewezen' waardoor de schooldirecteur snel kon handelen tijdens schooltijden of vroeg in de avond. Wél is afgesproken om hier een evaluatie van te doen na een half jaar.

De HR Coördinator die als doel had om de directeur vrij te maken van de operatie, werd operationeel ingezet op de langdurige vervanging gedurende het eerste half jaar. Haar vertrek tijdens de vakantie maakte een verschuiving van werkzaamheden noodzakelijk. Dit heeft in de praktijk niet tot verstoring van het proces geleid.

In december is een memo geschreven waarin aan het bestuur is gevraagd om een uitbreiding van de uren van de matchers. Aanleiding hiervoor is dat de werkzaamheden een structureel karakter hebben en de invulling van

de werkzaamheden hiermee duurzaam ingevuld dienen te worden. Hiermee is ingestemd en opgenomen in de formatie en begroting van 2024.

De loonkosten zijn de afgelopen jaren gestegen binnen het RTC. De urenuitbreiding door extra taken vanuit de RAP en indienstneming van een HR Coördinator zijn hier in eerste instantie oorzaak van geweest. Daarnaast is er de keuze gemaakt om de leidinggevende posities langere tijd met interim-oplossingen in te vullen. Tenslotte zorgt de vernieuwde CAO PO voor een kostenverhoging van 10% vanaf juli 2024. Deze drie aanleidingen zorgen voor een sterke overschrijding van de begroting op deze post en dit is zichtbaar in de jaarrekening. Extra inkomsten uit declaratie van het meerwerk aan de RAP zorgen ook voor een toename aan de inkomstenkant.

Na de zomervakantie is de interim-directeur gestart als RTC-medewerker in de rol van Operationeel Manager. In eerste instantie met een bepaalde tijd overeenkomst voor een schooljaar.

Daar het bestuur in een onderzoeksfase zat over de (uitbreiding van) dienstverlening van het RTC, is er gekozen voor een tijdelijke invulling met een secretaris directeur.

De voornaamste taak naast aansturing van het RTC is het herstellen van de financiële hygiëne binnen het RTC en daarmee finaal afhandelen van de jaarstukken en verrekening onder de besturen. Ook het inrichten van een hernieuwde governance structuur is een onderdeel van haar takenpakket. Tenslotte zal ze een rol kunnen krijgen in de doorontwikkeling en inrichting van de Onderwijsregio Groene Hart PO.

Het RTC heeft in 2023 Stichting De Vier Windstreken (D4W) verwelkomd en heeft daarmee een substantiële groei doorgemaakt. De samenwerking is actief opgezocht en in 2023 is D4W een volwaardig lid gebleken van RTC Cella en heeft ook plaats genomen binnen het bestuur.

## Begeleiding kernteam

De werkgever begeleidt het kernteam. Iedere leerkracht heeft een eigen leidinggevende vanuit het bestuur. Deze voert de gesprekkencyclus met de leerkracht. De leidinggevende ontvangt hiertoe input vanuit de beoordelingen van vervangingsverzoeken die in VABO staan. Dit proces is ook in 2023 onveranderd en wordt zorgvuldig uitgevoerd door de kernteam leiders. Afwijkend is de verantwoordelijkheid voor het kernteam van de Groeiling. Deze taak lag bij de interim - directeur van RTC Cella die fungeerde als kernteam leidinggevende.

Het contact met de kernteamleden is in 2023 intensief. Vanuit de 'happy, healthy en connected' gedachte is het kernteamlid in de planning centraal gezet. Het doel was een flexibele inzet met een laag ziekteverzuim. Door van vakantie tot vakantie te plannen is er een ingebouwd keuzemoment voor het kernteamlid en blijft de langdurige planning behapbaar en te overzien. De bereidwilligheid op langdurige vervanging is hierdoor sterk toegenomen. De medewerkerstevredenheid lijkt ook te zijn toegenomen. Ondanks een grotere complexiteit van de te vervangen aanvragen en grotere noodzaak door het lerarentekort, wordt de kortere periode en grotere autonomie als prettig ervaren door de kernteamleden. Vanuit RTC Cella vergt deze aanpak een intensiever contact met de kernteamleden en wordt de planning hierdoor meer tijdrovend en complex. Hoewel dit principe het kernteamlid centraal stelt, vindt de planning wel volledig bij het RTC Cella plaats en is de operationeel manager verantwoordelijk voor een planning op de urgente en dringend benoemde aanvragen. Hoewel dit in goed overleg met kernteamlid én P&O gebeurt, ligt de uiteindelijke keuze bij het RTC. In de praktijk leidt dit tot meer open gesprekken waarbij kernteamlid zich gezien, gehoord en begrepen voelt en zich daarnaast bewust is van haar taak en gevraagde flexibiliteit in de functie. Het kernteamlid houdt regie op zijn eigen welbevinden, en het RTC houdt de regie op de planning!

## Werving en selectie

De werving en selectie ligt primair bij de besturen zelf. RTC Cella fungeert als doorgeefloket. Indien kandidaten zich melden voor zij-instroom of het kernteam, dan is er een directe doorgeleiding naar een bestuur. Het enthousiasmeren en informeren gebeurt ook in 2023, al beperkt de voorlichtingstaak zich tot een (online/offline) oriëntatie gesprek. Wél proberen we zoveel mogelijk content te creëren voor onze website en



om onze sociale mediakanalen optimaal te benutten met nieuws over het RTC en haar aangesloten besturen. Zowel het kernteam percentage (4%) als aantal zij-instromers lag in 2023 onder de afgesproken norm, waardoor zowel planning als organisatie van het incompany traject soms stroef verliep. Hierover zijn de besturen meermaals op de hoogte gebracht, daar dit de dienstverlening van RTC Cella sterk raakt. Desondanks is het in 2023 gelukt om zowel tot een duurzame planning als tot een volwaardig zij-instroomtraject te komen. Echter 81% (41/51 FTE) vulling van het kernteam en 71% (20/28ZI) voor het zij-instroomtraject maken dat de ambitie niet kan worden gerealiseerd.

De website richt zich op werken in het onderwijs. Hoe word ik leerkracht, welke routes zijn er, waarom zou ik in het kernteam willen enzovoorts. In 2023 is het RTC zichtbaar geweest binnen de Goudse gemeentelijke initiatieven zoals Binnenkijken bij Bedrijven en de Oriëntatiedagen op het onderwijs. Dit heeft gezorgd voor een doorgeleiding van meerdere kandidaten richting de besturen op functies als onderwijsassistent en potentiële zij-instromer.

## Kengetallen

### Inzetpercentages

In 2023 is het lerarentekort goed merkbaar geweest, wat tot uiting kwam in het inzetpercentage van het kernteam. Alleen in de eerste drie schoolweken is er sprake geweest van een 'overschot' door te weinig aanvragen, maar dat was van korte duur en hierop is actief op gestuurd richting de besturen. Op basis van de feitelijke hoeveelheden registraties (aanvragen) door besturen in VABO, zijn de kengetallen berekend. Hierbij is onzeker of dit de werkelijke aantallen zijn van het totaal aantal vervangingsaanvragen, aangezien deze niet altijd worden ingevoerd (aldus na bevestiging van besturen).

In tabel 1 is weergegeven hoeveel FTE er vanuit de verschillende besturen in het kernteam deel hebben genomen, wat het percentage is ten opzichte van het totale aantal, het aantal verzoeken per bestuur en wat het slagingspercentage is geweest per bestuur.

Deelname kernteam 2023 en 2024	cijfers DUO			NORM 4% OP RTC	Q1	Q2	Q3	Q4	FTE per bestuur gemiddeld 2023	FTE 2023 % van totaal	verzoeken		slagingspercentage 2023
	RATIO 2022	LLN 2022	OP 2022		2023 w2	2023 w14	2023 w32	2023 w43			2023	% van totaal	
BAO 40765 De Groeiling	16,2	5421	326	13,04	10,3	9,7	14,3	15,1	12,4	26,59%	801	29,46%	13% Gemist / 87% Geslaagd
SBAO 40765 De Groeiling	6,2	87	14	0,56									
BAO 28601 Stichting Morgenwijzer	16,5	3767	227	9,08	4,6	5,6	10,3	10	7,6	16,42%	602	22,14%	9% Gemist / 91% Geslaagd
BAO 41324 Stg. Montessori-Onderwijs Z-H	18,6	1168	63	2,52	1,6	1,4	1,4	1,4	1,5	3,12%	101	3,71%	20% Gemist / 80% Geslaagd
BAO 40530 Stichting SCOPE	17,1	2740	160	6,4	3,2	3,2	2,7	2,7	3,0	6,35%	411	15,12%	9% Gemist / 91% Geslaagd
WEC 40530 Stichting SCOPE	11	189	17	0,68									
BAO 41401 Stichting Onderwijs Pr1mair	18,9	2455	136	5,44	3,4	3,6	3,5	3,5	3,5	7,53%	177	6,51%	12% Gemist / 88% Geslaagd
BAO 40974 Stg. Primair Ond. WIJ de Venen	17,6	3203	182	7,28	6,7	6,9	8,5	7,9	7,5	16,15%	366	13,46%	12% Gemist / 88% Geslaagd
BAO 41194 Stg. P.C.P.O. De 4 Windstreken	21,7	2460	113	4,52			9,5	9,7	9,6	20,67%	172	6,33%	9% Gemist / 91% Geslaagd
SBAO 41194 Stg. P.C.P.O. De 4 Windstreken	9,6	107	10	0,4									
BAO 41359 Stg. Vrije Scholen Rijnstreek	19	673	36	1,44	1,1	0,9	1,7	2,2	1,5	3,18%	89	3,27%	17% Gemist / 83% Geslaagd
				51,36	30,9	31,3	51,9	52,5	46,45	100,00%	2719	1	

Tabel 1: Omvang kernteam 2023

Wat betreft de inzet van het kernteam is er gekozen voor een grotere inzet op de langdurige vervanging (78%), op verzoek van de besturen. De besturen voelen de druk van de vacature ruimte en langdurige uitval. Hier lag derhalve de grootste noodzaak. Door een grotere bereidheid van het kernteam om langere vervangingen te doen, is de inzet van alle kernteamleden (die we kunnen inzetten) hoog gebleven gedurende het jaar. Het gemiddelde inzetpercentage van het kernteam van de besturen lag rond de 90% (figuur 2). Hoewel het kernteam zo goed mogelijk ingezet wordt, laten figuur 3 en 4 duidelijk zien dat het kernteam (slechts) 51% van het totaal ingevulde inzet is op langdurige vervangingen en 44% van het totaal ingevulde deel korte vervangingen. Hiermee kan de conclusie getrokken worden dat er zo goed mogelijk ingezet en gepland wordt, alleen de omvang van het kernteam te klein is voor de totale vervangingsvraag.

We missen aanvragen in de periode na de vakantie waardoor leegloop ontstaat. Dit is opvallend gezien het lerarentekort, maar te verklaren door inzet van eigen personeel in de opstartweken. Het vermoeden bestaat dat de aanvragen niet gedaan worden omdat de perceptie leeft dat er geen beschikbare leerkrachten zijn.



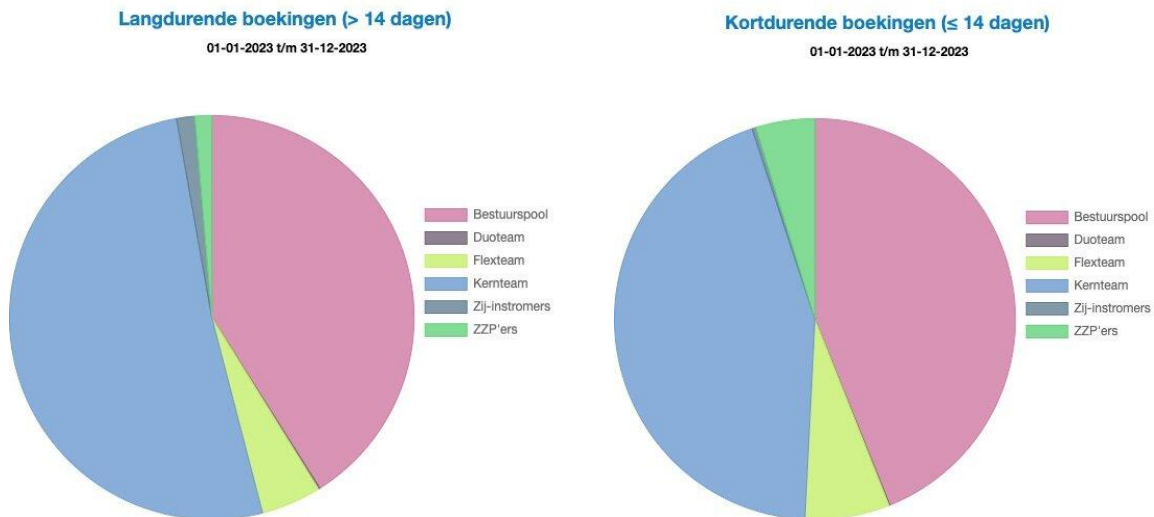
Figuur 1: Inzetpercentage kernteam 2022



Figuur 2: Inzetpercentage kernteam 2023



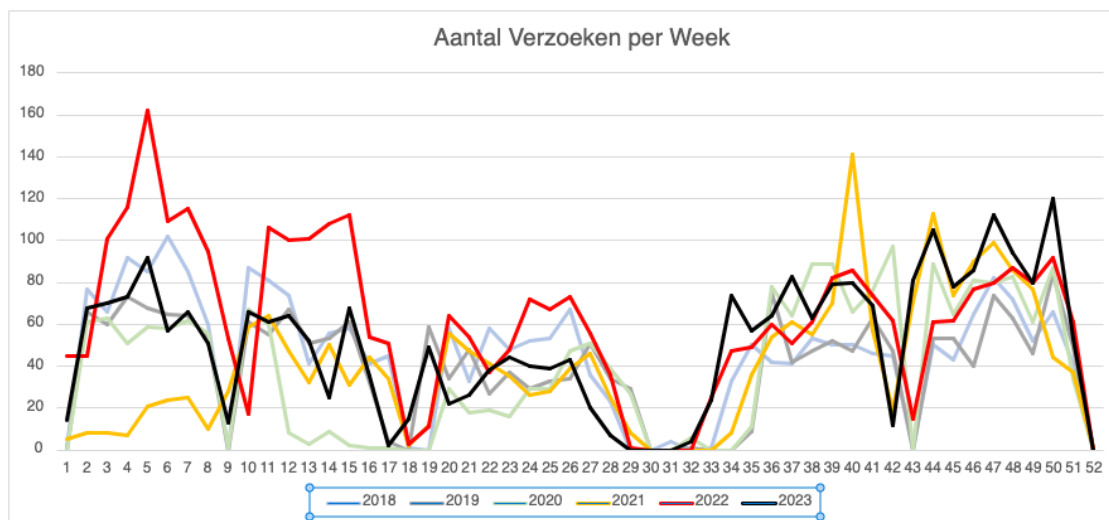
Figuur 3: inzet per pool (o.b.v. aanstellingsomvang)



Figuur 4: inzet per pool (aanstellingsomvang)

### Aantal verzoeken per week en per dag

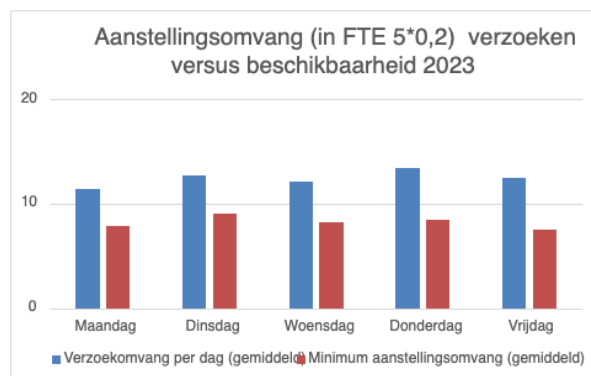
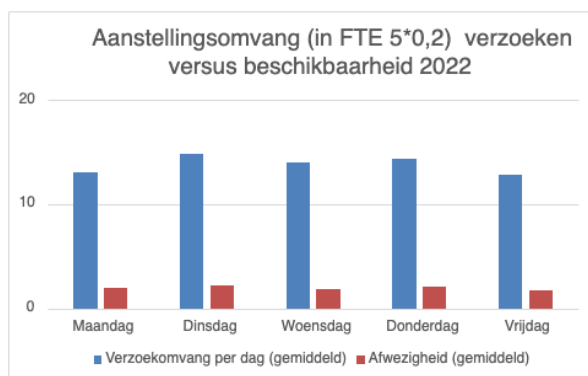
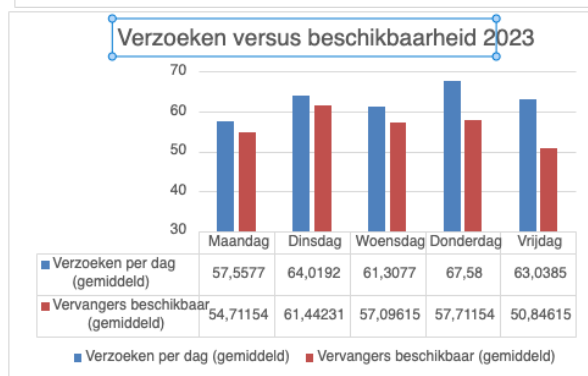
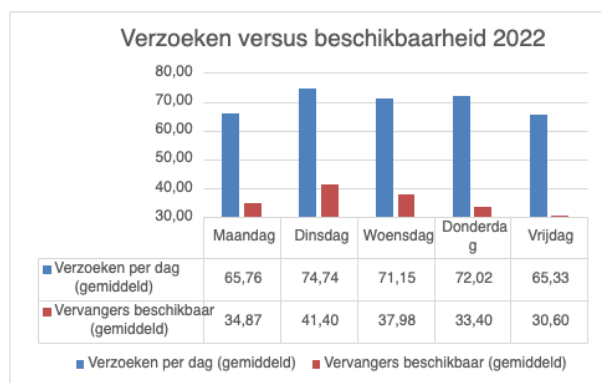
Het aantal verzoeken per week was in het eerste half jaar van 2023 lager dan in het voorgaande jaar. In figuur 5 is zichtbaar dat we in die periode te maken hadden met een normale vraag over het jaargemiddelde. Het aantal aanvragen overtrof wel het aantal beschikbare docenten. In het tweede deel is er juist een verhoogde vraag te zien, waarbij opgemerkt moet worden dat we de directeuren hebben aangespoord om wel verzoeken te blijven registreren in VABO. Het algehele gevoel blijft dat we geen docenten beschikbaar hebben voor de kortdurende vervanging. De tot op heden geldende wens om 20% boventallig te houden voor urgente kortdurende aanvragen blijkt door een verhoogde urgentie van de aanvragen niet meer houdbaar. Het besef is er dat er grotendeels langdurig wordt vervangen op ziekte en inmiddels ook vacatureruimte. Er wordt actief de samenwerking gezocht met de P&O'ers om juist te prioriteren.



Figuur 1: Aantal verzoeken per week, per maand en jaar

Onderstaand overzicht (figuur 6) geeft wederom aan dat we in 2023 tekortkomen gedurende de week en donderdag en vrijdag in het bijzonder. Enerzijds heeft dit te maken met de beschikbaarheid van de kernteamleden die de eerste helft van de week groter is, maar vooral ook de toenemende vraag op de

donderdag en vrijdag. Ook dit jaar hebben we gestuurd op een gespreide beschikbaarheid, echter de voorkeur van de kernteamleden is overduidelijk veranderd.



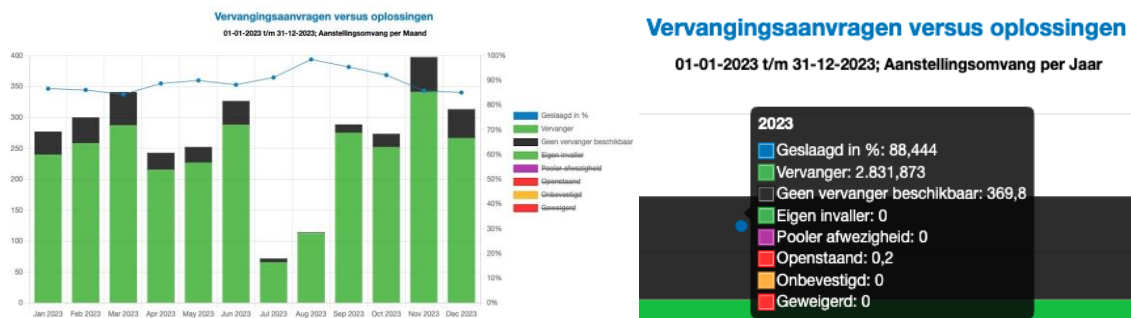
Figuur 2: Verzoeken versus beschikbaarheid, per werkdag 2022 en 2023

## Slagingspercentage

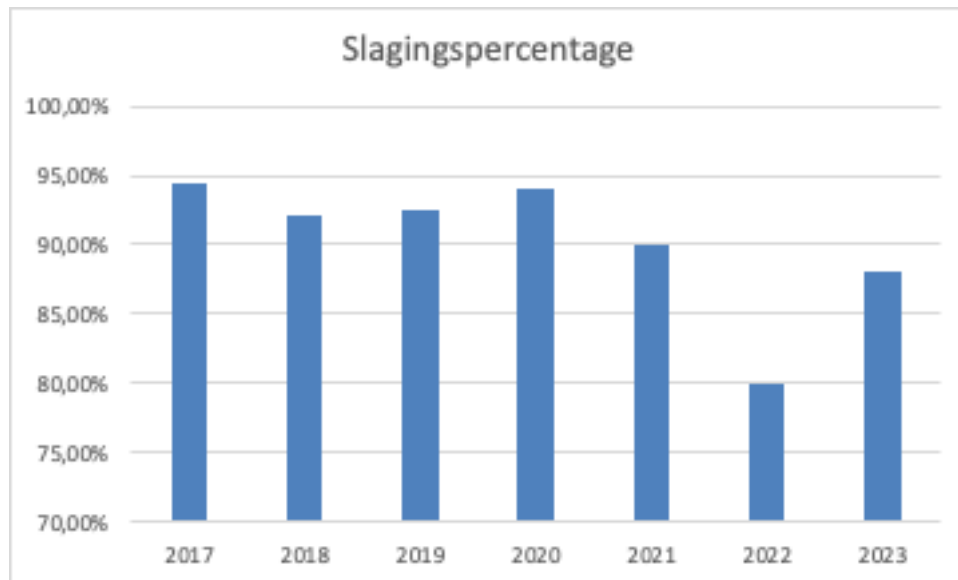
Het slagingspercentage is in 2023 stijgend ten opzichte van 2022, desondanks zien we het duidelijke beeld terug dat we elk jaar weer met meer tekorten kampen. We komen te kort in het kernteam en vanuit de aangesloten besturen ontvangen wij steeds vaker het verzoek om vacatures en langdurige vervangingen in te vullen. We plannen van vakantie tot vakantie en in 2022 zetten we 78% van het kernteam in voor langdurige vervanging. Dit zorgt ervoor dat vooral de kort cyclische aanvragen minder vaak gevuld worden omdat het kernteam reeds ingezet is.

Uiteraard bestaat het slagingspercentage niet alleen uit invulling van verzoeken vanuit het kernteam. Met het kernteam, het flexteam en onze in company zij-instromers hebben we in 2023 58,4% van de (ingevulde) verzoeken opgelost t.o.v. 60% in 2022.

In figuur 7 is het totale slagingspercentage aangegeven middels de blauwe lijn. Dit is de optelsom van alle oplossingen, dus inclusief de bestuurspool. Dit geeft (hooguit) aan dat 88% van de aanvragen wordt ingevuld met een leerkracht of anderszins en geeft niet aan wat het aandeel van het kernteam is. Het is vanaf de start van het jaar al helder dat de vervangingsaanvragen gedaan worden op basis van wat de scholen zelf aangeven. Dit bevat een onzekerheid ten aanzien van de totale vervangingsbehoefte, omdat sommige besturen hebben aangegeven dat niet alle aanvragen worden aangegeven bij het RTC.



Figuur 7: Slagingspercentage, per jaar



Figuur 8: Slagingspercentage, per jaar

## Inzet Kernteam en Flexteam

In tabel 2 en figuur 9 is te zien dat er in 2023 weer meer vervanging in aanstellingsomvang is door het kernteam door de aansluiting van De Vier Windstreken. Het aantal fte daalt wat we konden oplossen met het flexteam. Ons flexteam bestaat voornamelijk uit leerkrachten ouder dan 55 jaar en die hebben vaak de positie dat ze mogen en niet moeten werken. Nu corona verder weg ligt, lijkt het erop dat men bereid is meer dagen te werken. Sinds 2019 leiden we actief zijinstromers in het beroep op. Zij nemen ook een deel van de vervangingen voor hun rekening, maar worden ook steeds vaker voor de periode van een jaar opgenomen in schoolformaties. De kolom 'Anders' betreft inzet vanuit 1 van de volgende categorieën:

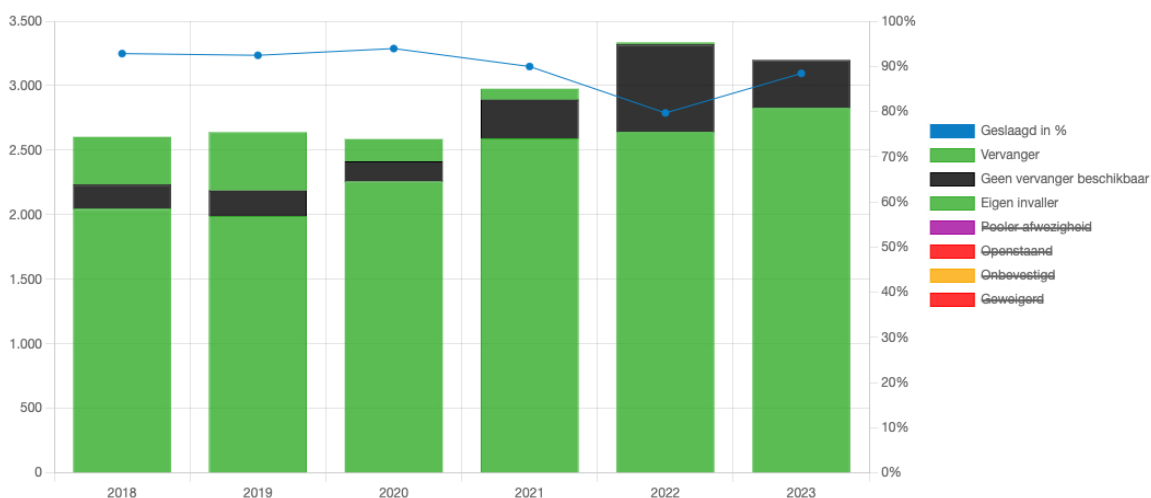
- DUO
- Eigen invaller
- LIO
- Geen vervanging beschikbaar

	Kernteam	Flexteam	Zijinstroom	Anders	
<b>2019</b>	40,70 fte	6,91 fte	1,66 fte	13,94 fte	63,21 fte
<b>2020</b>	33,98 fte	4,21 fte	4,41 fte	15,70 fte	58,30 fte
<b>2021</b>	37,70 fte	3,03 fte	3,62 fte	26,26 fte	70,61 fte
<b>2022</b>	32,18 fte	3,78 fte	1,93 fte	25,95 fte	63,87 fte
<b>2023</b>	34,13 fte	3,62 fte	0,84 fte	29,79 fte	68,38 fte

Tabel 2: Vervangingen in fte door kernteam, flexteam, zijinstroom of anders, per jaar

### Vervangingsaanvragen versus oplossingen

01-01-2018 t/m 31-12-2023; Aanstellingsomvang per Jaar



Figuur 9 Oplossingspercentage 2023

De vervangingsvraag neemt in 2023 toe en het flexteam is sinds de start van RTC Cella steeds kleiner geworden in omvang. De voornaamste reden is dat zij in de formatie van de besturen en diens scholen zijn opgenomen. Sinds 2018 werven we gepensioneerde leerkrachten. Tegenwoordig vormen zij een groot deel van het flexteam. Deze groep wil met name losse dagen invallen. Door actief contact op te nemen en te werven op deze en andere doelgroepen zien we een aanwas in aantal flexteamleden en zien we ook de inzet (o.b.v. dagen per week in fte) stabiliseren in 2023.

Flexteam	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Fte's	16,8	9,12	2,1	1,2	3,8	3,6

Tabel 1: Verloop van fte's van het flexteam per jaar

## Vervangingen

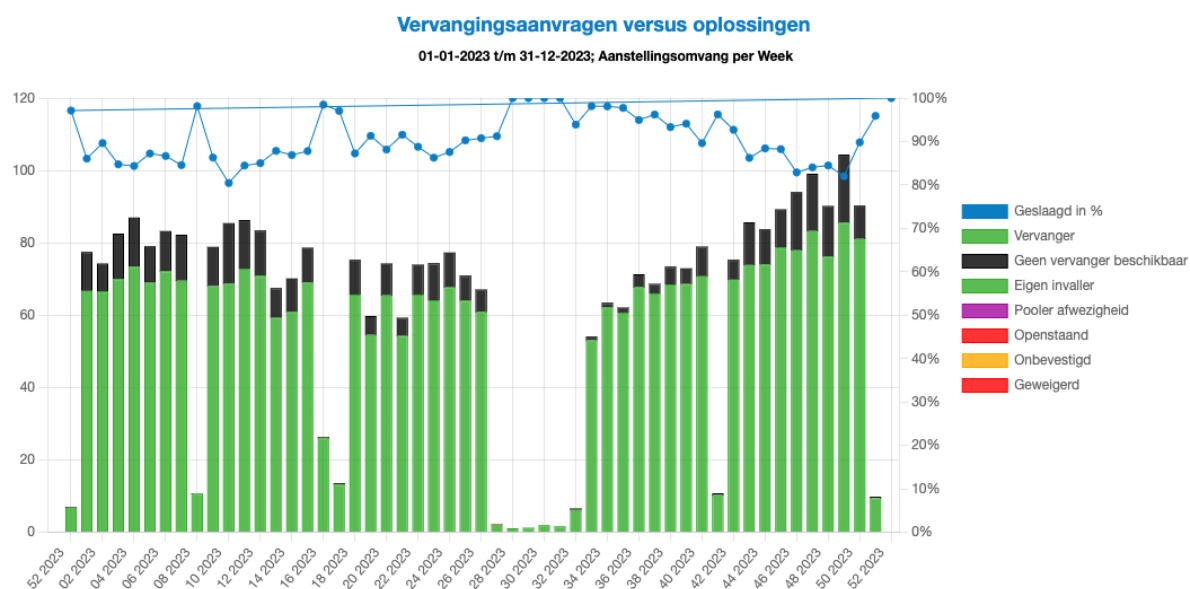
In tabel 4 is te zien dat het aantal fte flink is gestegen. In vervolg op voorgaande jaren hebben de besturen steeds vaker te maken gehad met een basisformatie die niet volledig gevuld was. In 2023 zijn er wederom weken geweest dat we een daggemiddelde hadden van ruim 100 klassen die vervangen moesten worden. Het kernteam wordt in toenemende mate ingezet op langdurige vervanging ondanks dat dit niet hun wens is. Om zowel de leerkracht als de school hierin in balans te houden splitsen we het schooljaar van vakantie tot vakantie zodat er tussentijds gewisseld kan worden. Praktisch een prima oplossing maar hiermee gaan we voorbij aan de duurzame band welke leerkracht en klas in het schooljaar dienen op te bouwen om zo tot een goed leerklimate te komen. Het welbevinden en autonomie voor het kernteamlid stijgt wel door deze maatregel.

We zien de omvang van de verzoeken (FTE/aangevraagde dagen) dalen ten opzichte van 2022 in een overigens stijgende meerjaren trend.

De aanvragen lijken in 2023 minder FTE te omvatten per aanvraag, waarmee het makkelijker is om (een combinatie van) kernteamleden te plannen op de aanvraag. Dit maakt de planning voor de matchers minder complex. We zien we de onderlinge verhouding (kort versus lang) in 2023 nog meer doorslaan richting langdurige aanvragen.

Omvang Vervangingen Aangevraagd	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Kort</b>	16,93 fte	19,48 fte	19,13 fte	20,67 fte	13,80 fte
<b>Lang</b>	46,43 fte	43,01 fte	51,90 fte	59,87 fte	56,29 fte
<b>Totaal</b>	63,36 fte	62,49 fte	71,40 fte	80,55 fte	70,09 fte

Tabel 2: Aangevraagde vervangingen, per jaar (inzetverantwoording besturen opgeteld)



Figuur 10: Aangevraagde vervangingen, per week versus oplossingen (dashboard)

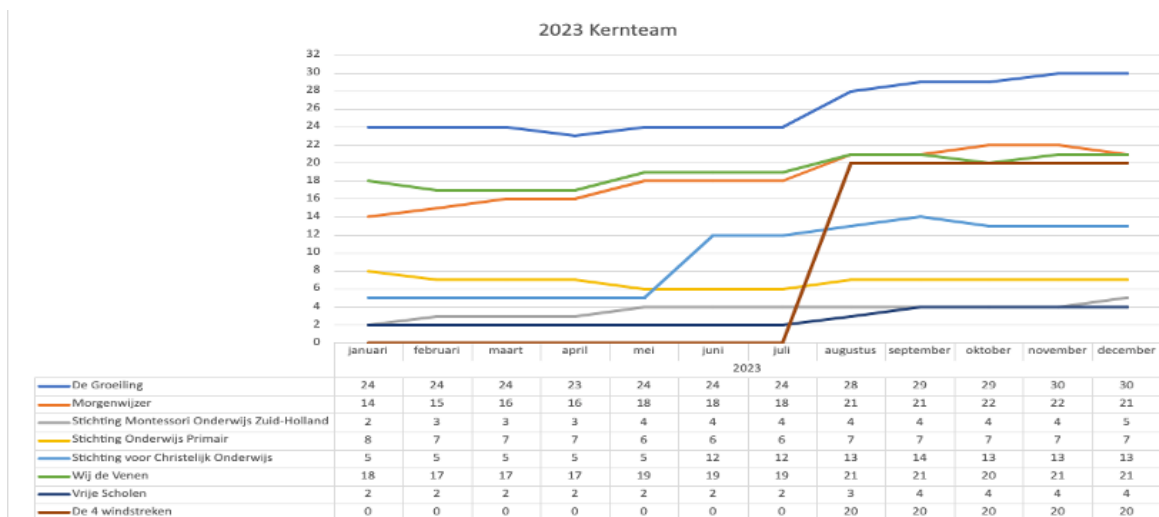
Tabel 5 geeft de jaarlijks gemaakte kosten voor vervanging weer.

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Totale Kosten Vervanging</b>	€ 2.815.145	€ 3.428.111	€ 4.005.933	€3.868.718	€4.606.535
<b>Waarvan uitgeleend</b>	€ 975.562	€ 723.096	€ 655.138	€695.104	€798.118
<b>Vervangingsfonds</b>	€ 568.425	--	€ 44.031	€72.220	€ 84.789

\* Binnen VABO zijn deze gegevens (nog) niet beschikbaar.

Tabel 5: Totaal gemaakte kosten voor vervanging, per jaar

De omvang van het kernteam (KT/flexsteam/KL Lange vervangingen) is in 2023 gestegen (zie figuur 11). De voornaamste reden is de aansluiting van De Vier Windstreken.



Figuur 11 Omvang kernteam, per maand en jaar

## Aangesloten besturen

In tabel 6 staan de besturen die bij RTC Cella aangesloten zijn. Ook ziet u hier het aantal locaties en totaal aantal leerlingen.

Naam bestuur	Bestuursnummer	Locaties 2021	Leerlingaantal 2021	Locaties 2022	Leerling aantal 2022	Locaties 2023	Leerling aantal 2023
Groeiling	40765	28	4816	24	5286	24	5508
Morgenwijzer	28601	20	4165	17	3953	16	3767
MZH	41324	6	1191	5	1164	5	1168
Scope	40530	16	2972	14	2926	14	2930
Vrije Scholen Rijnstreek	41359	3		3	687	3	673
SOP	41401			16	2570	15	2457
Wij de Venen	40974	18	3149	14	3195	14	3203
<b>De Vier Windstreken</b>	41194					<b>15</b>	2568
<b>Totaal</b>		<b>88</b>	<b>16293</b>	<b>93</b>	<b>19781</b>	<b>106</b>	<b>22274</b>

Tabel 3 Aangesloten besturen, locaties en leerlingaantallen

Per 1 augustus 2023 is er een nieuw bestuur bijgekomen, De Vier Windstreken.



## Financieel

In dit hoofdstuk worden de balans en de staat van baten en lasten van RTC Cella toegelicht. De cijfers zijn ontleend aan de jaarrekening 2023 zoals deze in dit verslag is opgenomen. In dit hoofdstuk zijn de bedragen afgerond op duizenden euro's.

*De jaarrekening wordt na controle hierin opgenomen.*

### Vooruitblik 2024

In 2023 eindigen we een regulier jaar dat zich wederom kenmerkte door interne veranderingen in aansturing en doorontwikkeling van het RTC. We zetten nog steeds alle zeilen bij als het gaat om het lerarentekort en de bijbehorende vergroting van de vervangingsvraag en tevens de complexiteit van aanvragen. De evaluatie van het zij-instroom traject is afgerond en het lijkt erop dat er in het voorjaar van 2024 geen nieuw cohort van het Incompany ZI traject start. Focus op de werving voor september ligt hieraan ten grondslag en is de gezamenlijke wens van besturen/P&O. We intensiveren in 2024 het contact met de opleidingspartner Hogeschool Leiden, volgen de ontwikkelingen en zetten ook in 2024 in op een stevige begeleiding van startende leerkrachten en zij instromers.

De omvang van het aantal besturen in RTC zal in 2024 gehandhaafd blijven. Er is een werkbare omvang waardoor de afstemming met de directeuren frequent kan blijven. Groei van het RTC is (nog) niet aan de orde, het onderzoek naar de omvang van de Onderwijsregio Groene Hart is een doorlopende activiteit vanuit de penvoerder OWR (MorgenWijzer). Dit proces loopt parallel in 2024.

Voor gezamenlijke transparantie en commitment zullen de processen, werkwijze en governance worden geanalyseerd en waar mogelijk geüpdate door een financiële commissie en het bestuur. Samen met de P&O'ers van de besturen zal de operationeel manager de (operationele) processen en afspraken doorlopen (zoals de planning, het doen en invullen van de aanvragen ed.). Dit om onderlinge consensus te vergroten en voor een eventuele herijking van deze gezamenlijke afspraken. De secretaris-directeur zal doorgaan met het herstellen van de financiële hygiëne en zich richten op het goed draaiende houden van de RTC Cella organisatie.

In 2024 zullen de besturen naar verwachting een proactieve rol hebben ten aanzien van de dienstverlening en functie van de gezamenlijke bovenbestuurlijke vervangingspool. De RAP taken die vervlochten zaten binnen het RTC zullen worden teruggegeven naar penvoerder, zodat het projectleiderschap separaat staat van de dienstverlening van het RTC.

Er zal scherp gekeken worden naar de relatie tot de Onderwijsregio's. Ondertussen blijft de kerndienstverlening van RTC Cella staan en zal er niet geïnvesteerd worden in andere vormen van dienstverlening vanuit het RTC. Consolideren en vanuit de bestaande werkwijze onderzoekend kijken naar de ontwikkelingen in onderwijsland lijkt de koers voor 2024 voor RTC Cella. Een jaar van vernieuwde onderlinge verhoudingen en vernieuwde gezamenlijke keuzes op functie en dienstverlening.