

# Handreiking

Vervangen van zieke leerkrachten in  
het primair onderwijs vanaf 1 juli 2015

(Na inwerkingtreden Wet werk en zekerheid)



Deze handreiking en bijbehorend  
rekenmodel zijn opgesteld door  
Infinite Financieel te Utrecht  
op verzoek van

**PO**RAAD

# Handreiking

Vervangen van zieke leerkrachten in het  
primair onderwijs vanaf 1 juli 2015

(Na inwerkingtreden Wet werk en zekerheid)

Deze handreiking en bijbehorend  
rekenmodel zijn opgesteld door  
Infinite Financieel te Utrecht  
op verzoek van



## Inhoud

Voorwoord .....	5
1. Opbouw van de handreiking .....	6
Rekenmodel bij de handreiking .....	6
Tenslotte .....	7
2. Algemene informatie over de Wet werk en zekerheid (aspect vervangingsarbeid) .....	8
Ketenregeling per 1 juli 2015 .....	8
Vervangers .....	8
Overgangsrecht .....	8
3. Algemene toelichting op deze handreiking .....	10
Uitgangspunten .....	10
Opbouw van de handreiking .....	11
4. Het in kaart brengen van de vervangingsbehoeften .....	12
5. Vervangingsmogelijkheden .....	14
Werkzaamheden later zelf uitvoeren .....	14
Werkzaamheden door een reeds ingeroosterde medewerker .....	14
Werkzaamheden door een medewerker met ruimte voor vervanging in de aanstelling of benoeming .....	15
Werkzaamheden door medewerker die gepland verlof verzet .....	15
Inzet van een medewerker uit een schoolbestuurlijke vervangingspool .....	15
Inzet van een medewerker uit een regionale vervangingspool .....	16
Detachering van een medewerker vanuit een ander schoolbestuur .....	16
Tijdelijke taakuitbreiding .....	16
Tijdelijk dienstverband in verband met diverse vervangingswerkzaamheden .....	17
Tijdelijk dienstverband in verband met bepaalde vervangingswerkzaamheden .....	17
Oproepkrachten .....	17
Inzet uitzendkrachten .....	18
Inhuur van interim-personeel .....	18
Payrolling .....	18
Noodmaatregelen .....	18
Samenvattend .....	19
6. Vervangingsplan .....	20
Inleiding .....	20

De kosten van de vervangingsarbeid .....	20
7. Vervangingspraktijk - Vijf praktijkvoorbeelden.....	22
Eenpitter, algemeen bijzonder onderwijs .....	22
Middelgroot schoolbestuur openbaar onderwijs.....	23
Middelgroot schoolbestuur, rooms katholiek onderwijs.....	25
Groot schoolbestuur voor rooms-katholiek onderwijs.....	27
Groot schoolbestuur protestants christelijk onderwijs .....	28
Leerpunten en conclusies uit de vijf praktijkvoorbeelden.....	29
8. Overige aspecten van de bedrijfsvoering in relatie tot de vervangingsarbeid .....	32
Exploitatiebegroting en formatieplan .....	32
Vervangingsplan en -praktijk in relatie tot het Participatiefonds .....	32
9. Naschrift.....	34
<hr/>	
Bijlage 1 Nadere informatie over Payrolling .....	36
Bijlage 2 Twee voorbeelden uit 'Eindrapportage verzuimonderzoek PO en VO 2013' .....	37

## Voorwoord

Met ingang van 1 juli 2015 wordt het vervangen van afwezig onderwijspersoneel middels tijdelijke contracten complexer als gevolg van de Wet werk en zekerheid (WWZ).

De PO-Raad biedt u hierbij een handreiking aan om vanaf het schooljaar 2015-2016 zo efficiënt en effectief mogelijk met de gewijzigde wet- en regelgeving om te gaan.

Deze handreiking kent primair een pragmatische insteek: wat zijn, gegeven de (door velen als onwenselijk beschouwde) wet- en regelgeving per 1 juli 2015, mogelijke vormen van aanpak met betrekking tot vervangingsarbeid? Hoewel deze handreiking helpt grip te krijgen op de uitvoering van de WWZ op dit onderdeel, wil de PO-Raad met het aanbieden van deze handreiking beslist niet de indruk wekken dat het uitvoeren van de WWZ nergens tot knelpunten in het organiseren van de vervangingsarbeid zal leiden. In hoofdstuk 9 van deze handreiking (Naschrift) gaan we nader in op deze knelpunten. Bovendien kent hoofdstuk 5 niet voor niets een paragraaf 'Noodmaatregelen'. De PO-Raad hoopt in onderhandelingen met de vakbonden ruim voor 1 juli te komen tot een cao die wat meer mogelijkheden biedt ook na 1 juli 2015 zieke leerkrachten op verstandige en flexibele wijze te vervangen.

Deze handreiking helpt schoolbesturen vervangingsbeleid te formuleren en uit te voeren. De handreiking heeft een procesmatig karakter en wil u een bruikbare, algemene werkwijze aan de hand doen. Daarbinnen kan elk schoolbestuur eigen inhoudelijke keuzes maken.

Voor de opstellers van deze notitie staat vast dat er vanaf nu een fundamenteel andere kijk op vervangingsbeleid gevraagd wordt. De WWZ speelt hierbij een rol, maar ook diverse andere ontwikkelingen. Zo zullen vanaf 1 augustus a.s. meer schoolbesturen de keuze maken eigen risicodrager te worden en 'uit het Vervangingsfonds te stappen'. Het zal de sector enige tijd kosten om alle (on)mogelijkheden die bij dit nieuwe tijdperk horen te ontdekken. Deze handreiking helpt u daarbij, door op een andere, bedrijfs-matiger manier om te gaan met verloven en vervangingsarbeid, als een meer integraal onderdeel van uw totale formatiebeleid, van uw totaal beschikbare lumpsum.

Concept versies van deze notitie zijn besproken met bestuurders, schoolleiders en P&O-medewerkers van schoolbesturen. Zij toonden zich enthousiast over deze handreiking ('Het brengt mij op mogelijkheden waar ik nog niet aan gedacht had', 'Dit maakt de WWZ voor mij iets beter hanteerbaar'), maar uit de gesprekken concluderen wij ook dat het energie zal kosten een echte omslag in denken te realiseren, daar waar het gaat om Vervangingsbeleid.

Wij hopen dat deze handreiking u daartoe zal stimuleren en faciliteren!

Simone Walvisch  
Vicevoorzitter PO-Raad

## 1. Opbouw van de handreiking

Drie stappen vormen, in de benadering die wij in deze handreiking presenteren, de kern van het schoolbestuurlijke vervangingsbeleid:

- De *Vervangingsbehoeften* in kaart brengen.
- Een *Vervangingsplan* opstellen.
- De *Vervangingspraktijk* organiseren.

De drie stappen worden in deze handreiking uitgewerkt. Daarbij stellen we de volgende uitgangspunten centraal<sup>1</sup>:

- a. Vervangingsbeleid moet in letter en geest voldoen aan vigerende wet- en regelgeving (we gaan in deze handreiking dus niet op zoek naar de mazen in de wet- en regelgeving).
- b. Vervangingsbeleid moet bijdragen aan kwalitatief goed onderwijs (wij leggen het primaat bij het aanbieden van zo goed mogelijk onderwijs en denken in deze handreiking dus niet louter “vanuit de portemonnee”).
- c. Vervangingsbeleid wordt vormgegeven vanuit het principe van goed werkgeverschap (we gaan uit van voldoende ruimte voor medewerkers om hun taak uit te voeren, stellen hen in staat onder optimale omstandigheden een bijdrage te leveren aan de bestuurlijke opgave van de organisatie en houden ons aan de cao-afspraken). Vervangingsbeleid wordt echter ook bepaald door bedrijfseconomische principes (we denken in deze handreiking dus ook vanuit het beheersen van de kosten opdat de beschikbare middelen rechtmatig, maar ook doeltreffend worden ingezet).

### Rekenmodel bij de handreiking

Bij deze handreiking hoort een Excel-rekenmodel. Dit rekenmodel concretiseert, detailleert en visualiseert de aanpak die in deze handreiking gepromoot wordt. Net als voor de handreiking, geldt ook voor het rekenmodel dat het niet zonder meer een op een toepasbaar is op uw eigen situatie. Ook het rekenmodel wil u aan het denken zetten, tips geven en u in staat stellen uw eigen vervangingsbeleid vorm te gaan geven.

---

<sup>1</sup> Deze uitgangspunten zijn mede ontleend aan de brochure “Professionalisering van besturen in het primair onderwijs” van de PO-Raad, d.d. november 2013 (commissie Meurs).

**Startscherm**

**Basisgegevens**

Bestuur: Stichting Onderwijs  
 Schooljaar: 2015-2016  
 Aantal FTE (exclusief vervangingen): 220  
 Regio schoolvakantie: Midden

**Kalender**

	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli
Vrije dagen (niet weekend)	11	0	5	0	9	1	5	0	6	9	0	15

Vul hier het aantal werkdagen van de maand in waarop kortdurendafwezigheid niet wordt vervangen. Bijvoorbeeld de vakantiedagen, feestdagen, roostervrije dagen  
 Onder kortdurende afwezigheid wordt verstaan kort en middellang ziekteverlof en kort buitengewoon verlof. Bij langduriger verlof wordt ervan uitgegaan dat dit wordt opgevangen met een langere vervangingsaanstelling, die ook in de (kleine) schoolvakanties doorloopt.

**Ziekteverzuim**

Gebruik historische gegevens of eigen prognose Historische gegevens Maak een keuze

Voor het berekenen van de vervangingsbehoefte wegens ziekteverlof (exclusief zwangerschappen) kunt u uitgaan van of een eigen prognose per maand, of een berekening maken op basis van historische gegevens. De historische gegevens met betrekking tot het ziekteverzuim kunt u verkrijgen vanuit uw personeels- en salarissysteem. De meest gangbare personeelssystemen hebben alle een module voor de registratie van ziekteverzuim. Daarnaast zijn de ziekteverzuimgegevens veelal te verkrijgen via rapportages van uw arbodienst.

Ziekteverzuim per maand

	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	
Eigen prognose													
Kort (1 week)													0,00%
Middellang (1 tot 6 weken)													0,00%
Lang (langer dan 6 weken)													0,00%
Totaal	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Historische gegevens

Schooljaar t-1

Kort (1 week)	0,10%	2,50%	3,00%	5,00%	5,00%	6,00%	7,00%	5,50%	4,00%	3,00%	3,00%	1,00%	3,76%
---------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Het rekenmodel bestaat uit vijf bladen, waarvan de eerste vier bij elkaar horen en het vijfde blad een losstaand blad is. De eerste vier bladen volgen de structuur die ook in deze handreiking gevolgd wordt.

1. 'Startscherm', hier vult u de algemene informatie over uw organisatie in, het aantal werkdagen per maand, alsmede alle informatie over de vervangings-behoeften.
2. 'Totaal', dit blad toont de uitkomsten, nadat u de bladen 'Vervangingsbehoefte per maand' en 'Vervangingsplanning' hebt ingevuld.
3. 'Vervangingsbehoefte per maand'. Dit blad toont de door het model berekende vervangingsbehoefte op basis van de door u ingevoerde behoeften in het Startscherm.
4. 'Vervangingsplanning'. In dit blad voert u de door u gewenste, te realiseren, vervangingsarbeid in.
5. 'Simulatie'. Dit is een losstaand blad. Hier kunt u op persoonsniveau simuleren, bijvoorbeeld wanneer in bepaalde situaties personeel in dienst voordeliger is dan uitzendarbeid, en omgekeerd.

Het model biedt in het startscherm de keuzemogelijkheid om het BAPO over-gangsrecht wel of niet als onderdeel van de vervangingsplanning mee te nemen (sommige scholen hebben dit al in hun reguliere formatie verwerkt).

## Tenslotte

Deze handreiking, waarvan de opbouw aan het einde van hoofdstuk 3 wordt beschreven, is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld, maar er kunnen geen rechten aan ontleend worden.

Wet- en regelgeving, alsmede de CAO, zullen zich altijd blijven ontwikkelen. Daarom zal deze handreiking zodra dit nodig is worden geactualiseerd.

## **2. Algemene informatie over de Wet werk en zekerheid (aspect vervangingsarbeid)**

### Ketenregeling per 1 juli 2015

De ketenregeling is de regeling die bepaalt hoeveel tijdelijke contracten mogen worden afgesloten voordat een vast dienstverband ontstaat. Door de Wet werk en zekerheid verandert vanaf 1 juli 2015 de ketenregeling in het Burgerlijk Wetboek. Daarmee verandert ook de ketenregeling voor het bijzonder onderwijs. Voor het openbaar onderwijs (vooral nog) niet (zie ook hoofdstuk 3).

Per 1 juli 2015 worden dienstverbanden gezien als opeenvolgende dienstverbanden wanneer ze elkaar binnen 6 maanden opvolgen. Waar medewerkers nu nog 3 maanden uit dienst kunnen om een nieuwe keten te starten, worden dat straks 6 maanden. Een werkgever mag een werknemer maximaal 3 tijdelijke dienstverbanden aanbieden in een termijn van maximaal 2 jaar.

Indien meer dan 3 tijdelijke dienstverbanden overeen worden gekomen, dan ontstaat een contract voor onbepaalde tijd. Dat geldt ook als de termijn van 2 jaar wordt overschreden. Een enkel tijdelijk dienstverband mag wel langer dan 2 jaar duren.

Een verzamelakte telt niet als één dienstverband. Een verzamelakte is precies wat het woord zegt: een akte met daarop een verzameling aan dienstverbanden. Elk van de dienstverbanden op de verzamelakte moet apart worden meegeteld. Drie dienstverbanden op één akte tellen dus ook als drie afzonderlijke dienstverbanden.

### Vervangers

De nieuwe ketenregeling betekent dat er in het primair onderwijs anders met vervangers om moet worden gegaan dan we tot nu toe gewend zijn. Een onbeperkt aantal tijdelijke contracten gedurende 3 jaren, zoals nu op grond van de CAO mag, dat kan straks niet meer.

### Overgangsrecht

Op de ketenregeling is overgangsrecht van toepassing. Veel van onze leden maken zich zorgen of zij straks, bij ingang van de nieuwe Wet werk en zekerheid per 1 juli 2015, ineens deze medewerkers vast in dienst zullen hebben. Dit is niet het geval: de nieuwe regeling geldt pas voor arbeidsovereenkomsten die na ingang van de nieuwe wet worden afgesloten.

Ervan uitgaande dat bepaalde constructies volgens de huidige CAO niet leiden tot een vast contract, leidt dit tot de volgende stelregels:

- Wanneer u nu een contract afsluit dat doorloopt tot na ingang van de nieuwe wet (1 juli 2015), leidt dat niet tot een vast contract. Ook niet als het gaat om een contract voor meer dan 24 maanden of wanneer het gaat om een vierde opeenvolgend contract.
- Wanneer u nu een keten van opeenvolgende contracten verbreekt door een onderbrekingsperiode van 3 maanden en een dag tussen tijdelijke arbeids-



overeenkomsten, is het volgende contract het eerste in een nieuwe keten als dat contract aanvangt vóór 1 juli.

Bij een contract dat aanvangt op of na 1 juli moet de onderbrekingsperiode van het vorige contract tot dat nieuwe wél 6 maanden of langer zijn. Als die periode korter is, is de keten niet doorbroken en telt dat voorgaande contract mee en mogelijk nog eerdere contracten ook als die onderdeel vormen van de lopende keten.

Kortom, u kunt nu gerust nog een tijdelijke arbeidsovereenkomst afsluiten. Pas als u op of na 1 juli 2015 een nieuw contract afsluit, moet rekening worden gehouden met de nieuwe ketenregeling.

Maar als u vanaf nu een onderbrekingsperiode wilt gebruiken om een keten te verbreken (bijvoorbeeld in de zomerperiode) en de onderbreking loopt over 1 juli heen, dan moet de onderbrekingsperiode meer dan 6 maanden bedragen.

Meer informatie kunt u vinden op de website van de PO-Raad.

### 3. Algemene toelichting op deze handreiking

#### Uitgangspunten

Deze handreiking ondersteunt schoolbesturen bij het vaststellen en uitvoeren van vervangingsbeleid. Dit beleid moet enerzijds aansluiten bij de nieuwe wet- en regelgeving en anderzijds passen bij de specifieke kenmerken van het eigen, unieke, schoolbestuur. Wet- en regelgeving zijn in de meeste opzichten voor elk schoolbestuur gelijk is, maar er zijn in het kader van de WWZ ook aanzienlijke verschillen tussen openbaar en bijzonder onderwijs. Daarnaast verschilt de meest optimale invulling van de vervangingsbehoeften van schoolbestuur tot schoolbestuur sterk.

Omstandigheden die van invloed zijn op de vervangingsinzet van een schoolbestuur zijn onder meer:

- klein, middelgroot of groot schoolbestuur?
- regionale arbeidsmarkt: weinig of veel vervangers beschikbaar?
- wel/geen eigen risicodragend Vervangingsfonds (VF)?
- aard van het onderwijsconcept: vereist het pedagogisch/didactisch concept van de school specifieke kennis en vaardigheden van de vervangers?
- aard van de leerlingen waar het onderwijs aan wordt gegeven: laat de doelgroep het werken met (wisselende) invallers gemakkelijk toe?
- leeftijdsopbouw van het personeel
- openbaar of bijzonder onderwijs? (zie volgende alinea)

Alle genoemde aspecten worden in het vervolg van deze handreiking nader uitgewerkt.

De WWZ is vooralsnog niet van toepassing op het openbaar onderwijs. Aanstellingen in het openbaar onderwijs vallen immers voorlopig niet onder boek 7 van het BW. Dat verandert niet eerder dan in 2017. Indien CAO partijen zouden besluiten het openbaar onderwijs net als het bijzonder onderwijs te onderwerpen aan de voorschriften uit de WWZ, is het openbaar onderwijs vanaf dat (eerdere) moment wel gebonden. Dit betekent niet dat schoolbesturen voor openbaar onderwijs hun voordeel niet kunnen doen met deze handreiking. Ook zij kunnen gaan werken aan een beleids- en planmatiger invulling van het vervangingsbeleid.

Ondanks het feit dat de omstandigheden voor schoolbesturen (zeer) ongelijk zijn, is de procesmatige hoofdlijn van denken en werken die in deze handreiking gepresenteerd wordt wel voor elk schoolbestuur gelijk:

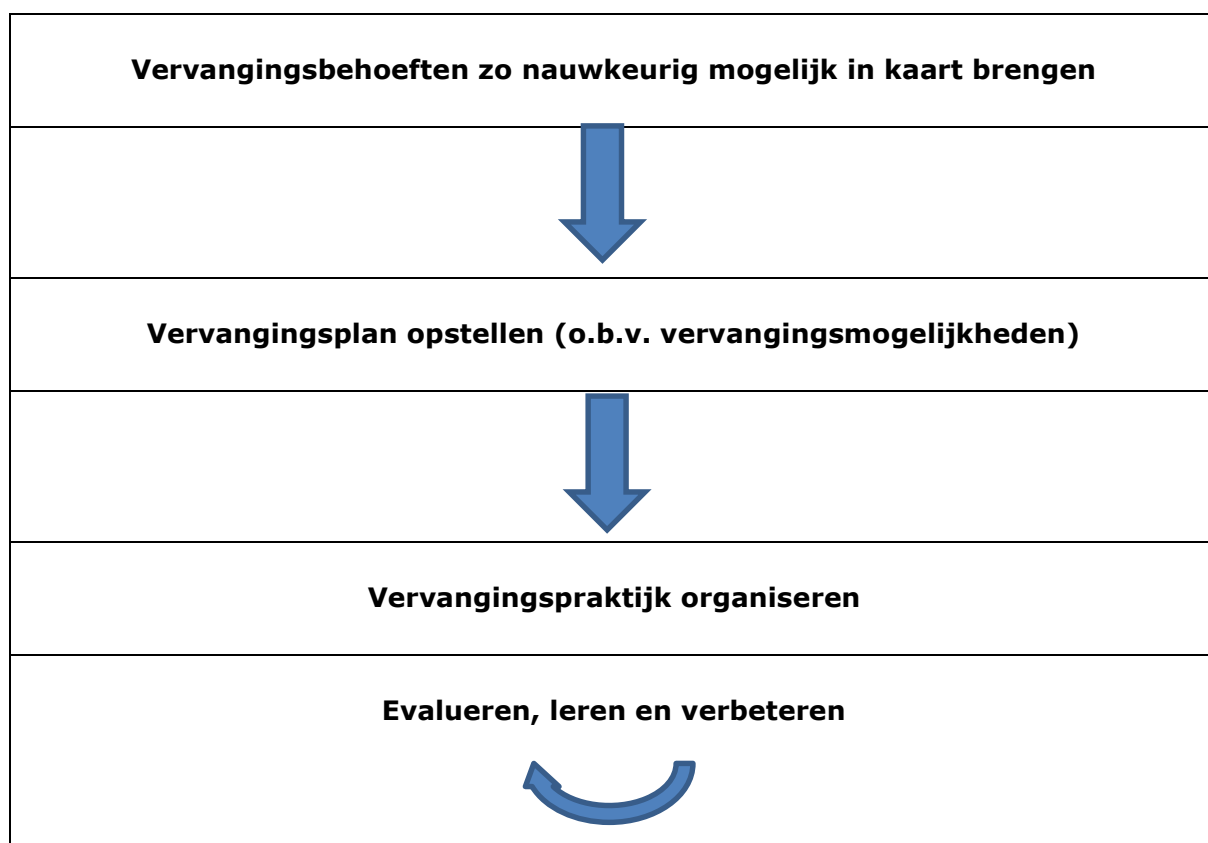
1. De behoefte aan vervangingsarbeid wordt zo nauwkeurig mogelijk vooraf bepaald.
2. De inzet van vervangingsopties wordt vooraf ook zo nauwkeurig mogelijk gepland.

Meer in concreto betekent dit:

- a. De nieuwe wetten en regels vereisen dat het schoolbestuur vooruit de vervangingsbehoeften zo goed mogelijk kent en plant.
- b. De noodzaak de vervangingsbehoefte vooruit te plannen, vraagt om historische (schoolbestuurlijke) gegevens met betrekking tot verzuim, verlof en vervanging.
- c. Het schoolbestuur kent de - theoretische - opties die er zijn om vervangingen te realiseren en heeft zich een mening gevormd over de eigen schoolbestuurlijke ideaaltypische situatie: 'welke mix van vervangingsopties past gegeven onze specifieke omstandigheden het beste bij onze situatie?'

- d. Het schoolbestuur heeft een structuur georganiseerd om daadwerkelijke vervangingen te organiseren. Hiermee wordt het theoretische vervangingsplan in praktijk gebracht.
- e. Door cyclisch te werken, worden de data die ten grondslag liggen aan B. en C. steeds nauwkeuriger, zodat vervangingsplan- en vervangingspraktijk elkaar op termijn steeds meer zullen kunnen gaan benaderen.

*In schema:*



## Opbouw van de handreiking

In hoofdstuk 4 van deze handreiking komt aan de orde hoe een schoolbestuur de *Vervangingsbehoeften* in kaart kan brengen (behoeftekant).

In hoofdstuk 5 wordt beschreven over welke - theoretische - *vervangingsmogelijkheden* schoolbesturen primair onderwijs kunnen beschikken. Op basis van deze mogelijkheden komt het schoolbestuur tot een eigen schoolbestuurlijk *Vervangingsplan* (concretisering inzetkant), passend bij de specifieke omstandigheden van de eigen organisatie.

Dit vervangingsplan (hoofdstuk 6) vormt de basis voor het organiseren en uitvoeren van de *Vervangingspraktijk* (het koppelen van de behoeftekant en de beoogde inzetmogelijkheden).

Dit komt in hoofdstuk 7 aan de orde in de vorm van vijf concrete praktijkvoorbeelden.

In hoofdstuk 8 besteden we aandacht aan overige aspecten van de bedrijfsvoering in relatie tot de vervangingsarbeid.

Hoofdstuk 9 tenslotte bevat een naschrift dat, gegeven de WWZ, ingaat op knelpunten in regelgeving die toepassing van de WWZ bemoeilijken.

## 4. Het in kaart brengen van de vervangingsbehoeften

Het in kaart brengen van de vervangingsbehoeften verloopt voor elk schoolbestuur min of meer identiek. Het bestaat uit twee componenten: het in kaart brengen van historische gegevens en het inventariseren van reeds bekend aanstaand verlof. Zo wordt gewerkt met een mix van ervaringsgegevens en feitelijke gegevens over de (nabije) toekomst, om de vervangingsbehoeften zo nauwkeurig mogelijk te ramen. De typen afwezigheid die onderscheiden worden bij het in kaart brengen van de vervangingsbehoeften zijn:

1. Ziekteverlof $\leq$ 1 week
2. Ziekteverlof 1 - 6 weken
3. Ziekteverlof $\geq$ 6 weken
4. Zwangerschaps- en bevallingsverlof <sup>2</sup>
5. Ouderschapsverlof, betaald
6. Ouderschapsverlof, onbetaald <sup>3</sup>
7. Verlof i.v.m. regeling duurzame inzetbaarheid en overgangsregeling BAPO <sup>4</sup> , hoofdstuk 8A CAO
8. Verlof i.v.m. professionele ontwikkeling, paragraaf 9.7 CAO
9a. Kort buitengewoon verlof, paragraaf 8.7 CAO (planbaar) <sup>5</sup>
9b. Kort buitengewoon verlof, paragraaf 8.7 CAO (niet planbaar)
9c. Kort buitengewoon verlof, paragraaf 8.8 CAO (calamiteiten)
10. Langdurig zorgverlof, zonder behoud van salaris
11. Lang buitengewoon verlof, zonder behoud van salaris
12. Vakantieverlof, voor zover niet tijdens de schoolvakanties
13. Schorsing <sup>6</sup> en ontslag op staande voet

<sup>2</sup> Werkneemsters die zwanger zijn, hebben recht op zwangerschaps- en bevallingsverlof. Het bevallingsverlof begint de dag na de bevalling. Na zes weken bevallingsverlof te hebben genoten, kunnen zij sinds 1 januari 2015 het resterende deel van het bevallingsverlof gespreid opnemen. Dit verlof moet binnen een periode van 30 weken worden opgenomen, welke periode aanvangt de dag nadat het bevallingsverlof wordt opgedeeld. Het verzoek om dit verlof gespreid op te nemen moet uiterlijk drie weken na ingang van het bevallingsverlof bij de werkgever worden ingediend. De werkgever mag alleen in geval er sprake is van zwaarwegende bedrijfs- of dienstbelangen een dergelijk verzoek weigeren.

<sup>3</sup> Naast de bestaande regels met betrekking tot ouderschapsverlof, geldt er sinds 1 januari 2015 een aanvullende regel. De partner van een moeder van een pasgeboren kind heeft per 1 januari 2015 recht op drie dagen (onbetaald) ouderschapsverlof. Dit komt bovenop de al langer bestaande twee dagen betaald kraamverlof.

<sup>4</sup> Sommige schoolbesturen zien BAPO niet als een vraagstuk in het kader van verlof en vervangingsarbeid. Zij hebben BAPO in de reguliere formatie verwerkt. Deze schoolbesturen sluiten BAPO dan uit van de in deze handreiking gepromote werkwijze. In het bij deze handreiking behorende rekenmodel is dit als optie aan te geven.

<sup>5</sup> In het kader van het in deze handreiking gehanteerde denkmodel wordt ten aanzien van paragraaf 8.7. van de CAO onderscheid gemaakt tussen planbaar en niet planbaar verlof. Huwelijk, verhuizing en examen zijn vormen van planbaar verlof. Bevalling, overlijden, e.d. niet. Omdat planbaar of niet planbaar een belangrijk bedrijfseconomisch en organisatorisch gegeven is bij het opstellen en uitvoeren van het Vervangingsplan wordt dit onderscheid gemaakt.

<sup>6</sup> Begin 2015 is door het Vervangingsfonds bevestigd dat zij met ingang van 1 augustus 2015 haar reglement zal aanpassen met betrekking tot de bekostiging van schorsing. Indien sprake is van vervanging in verband met afwezigheid op grond van schorsing, wordt de bekostiging beperkt tot maximaal 2 weken na de eerste dag dat het afwezige personeelslid is geschorst. Dit geldt voor alle schorsingsgronden uit de CAO-PO (artikel 3.13 tot en met 3.17 en 4.11 tot en met 4.16).

Het in kaart brengen van historische gegevens kan het beste gebeuren aan de hand van de gemiddelden van enkele schooljaren (bijvoorbeeld de laatste drie schooljaren) of van een 'genormaliseerd' schooljaar. De gegevens over de nabije toekomst hebben betrekking op reeds aangevraagd verlof, dan wel aangekondigde verlofaanvragen (zwangerschaps- en bevallingsverlof, ouderschapsverlof, langdurig verlof, etc.).

Het schoolbestuur kan de historische gegevens in kaart brengen aan de hand van gegevens in de personeels- en salarisadministratie (PSA) en bij de ARBO-dienst. Indien deze gegevens bijvoorbeeld ontoereikend zijn, kunnen ook landelijke gegevens worden benut. De 'Eindrapportage verzuimonderzoek PO en VO 2013' van DUO (november 2014) bevat zeer veel informatie over landelijke cijfers en trends. Twee voorbeelden zijn opgenomen in bijlage 2 bij deze handreiking. Het is de moeite waard het rapport te bestuderen en te bepalen welke cijfers benut kunnen worden bij het formuleren van uw vervangingsbeleid. Het rapport bevat vele tabellen, die u kunnen helpen uw vervangings-behoefte in kaart te brengen, als cijfers van de eigen organisatie (nog) ontbreken. Of als u uw cijfers wilt spiegelen aan landelijke gemiddelden.

Raadpleeg [hier](#) het hele rapport.

## 5. Vervangingsmogelijkheden

In dit hoofdstuk worden alle -theoretische- mogelijkheden die een schoolbestuur primair onderwijs ter beschikking staan om in Vervangingsbehoefte te voorzien besproken. De volgende vervangingsmogelijkheden worden in deze paragraaf beschreven:

1. Werkzaamheden worden door de afwezige medewerker op een later tijdstip zelf uitgevoerd
2. Werkzaamheden worden overgenomen door een reeds ingeroosterde medewerker
3. Werkzaamheden door een medewerker met ruimte voor vervanging in de aanstelling of benoeming
4. Werkzaamheden worden overgenomen door een medewerker die gepland verlof verzet
5. Inzet van een medewerker uit een schoolbestuurlijke vervangingspool
6. Inzet van een medewerker uit een regionale vervangingspool
7. Detachering van een medewerker vanuit een ander schoolbestuur
8. Tijdelijke uitbreiding van de aanstelling c.q. benoeming van een medewerker die reeds in tijdelijke of vaste dienst is (tijdelijke taakuitbreiding)
9. Aanstelling c.q. benoeming in een tijdelijk dienstverband met vaste einddatum t.b.v. diverse vervangingswerkzaamheden
10. Aanstelling c.q. benoeming in een tijdelijk dienstverband t.b.v. één specifieke verlofsituatie voor de duur van die verlofsituatie
11. Oproepkrachten
12. Inzet van een uitzendkracht
13. Inhuur van interim personeel
14. Payrolling
15. Noodmaatregelen (zoals het samenvoegen van groepen)

### Werkzaamheden later zelf uitvoeren

Bij kortdurend verzuim of verlof kan, bij medewerkers met niet lesgebonden taken, afgesproken worden dat de medewerker zelf de werkzaamheden op een later moment alsnog uitvoert. Dit kan desgewenst in de jaartaak verdisconteerd worden of door middel van een tijdelijke taakuitbreiding gerealiseerd worden. Er zullen ook situaties zijn waarin dit niet nodig is en betrokkene het gewoon zelf plooit en oplost, al dan niet in samenwerking met collega's.

### Werkzaamheden door een reeds ingeroosterde medewerker

In deze optie hebben bepaalde medewerkers een betrekkingssomvang die grotendeels gebaseerd is op hun hoofdwerkzaamheden en daarnaast voor een deel gebaseerd is op het verrichten van vervangingswerkzaamheden. Op bepaalde dagen, bij pieken in de vervangingsbehoefte, zetten deze medewerkers hun hoofdwerkzaamheden opzij en verrichten zij vervangingswerkzaamheden. Met name functies waarbij de werkzaamheden voor een deel niet sterk tijdgebonden zijn, lenen zich hiervoor.

Een specifieke groep binnen deze optie wordt gevormd door LIO-ers, stagiaires e.d. Rekening houdend met toezicht op hun taakuitoefening, kunnen ook zij een deel van de Vervangingsbehoefte invullen.

Het is ook mogelijk een leraar voor een aantal vaste dagen aan te stellen, waarvan voor een of meerdere dagen in de week de plaats van werkzaamheden niet op voorhand bekend is. Deze leraar heeft dan bijvoorbeeld twee dagen een vaste klas en wordt op de derde dag ingezet op de school waar een invaller nodig is. Hier moet u met deze leraar goede afspraken over maken. Omdat de leraar in deze optie reeds in dienst is bij het schoolbestuur, kunnen ziektevervangingen niet gedeclareerd worden bij het Vervangingsfonds (niet voldaan wordt aan de bepaling dat vervanging leidt tot kosten die het bestuur anders niet gemaakt zou hebben). Daarmee is deze optie aantrekkelijker voor eigen risicodragers dan voor schoolbesturen die dit niet zijn.

## Werkzaamheden door een medewerker met ruimte voor vervanging in de aanstelling of benoeming

Ook mogelijk is de constructie waarbij een medewerker een dienstverband heeft voor een bepaald aantal uren (bijvoorbeeld 28) en er de afspraak is gemaakt dat deze uren vooralsnog niet allemaal worden gewerkt (er wordt wekelijks 24 uur gewerkt). Zo ontstaat een saldo aan uren dat in piekperiodes extra gewerkt kan worden (in piekperiodes wordt er dan bijvoorbeeld wekelijks 40 uur gewerkt). Deze constructie kan ook in combinatie met andere, onderstaande vervangingsmogelijkheden worden toegepast. Het moge duidelijk zijn dat deze constructie goede afspraken tussen werkgever en werknemer vereist. Omdat de medewerker in deze optie reeds in dienst is bij het schoolbestuur, kunnen ziektevervangingen niet gedeclareerd worden bij het Vervangingsfonds (niet voldaan wordt aan de bepaling dat vervanging leidt tot kosten die het bestuur anders niet gemaakt zou hebben). Daarmee is deze optie aantrekkelijker voor eigen risicodragers dan voor schoolbesturen die dit niet zijn.

## Werkzaamheden door medewerker die gepland verlof verzet

Met medewerkers die planbaar verlof gaan genieten wordt vooraf de afspraak gemaakt dat het verlof op bepaalde (vooraf als zodanig aangemerkte) dagen ingetrokken (verzet) kan worden indien sprake is van een onverwacht grote behoefte aan vervangingsarbeid.

## Inzet van een medewerker uit een schoolbestuurlijke vervangingspool

Eén of enkele medewerkers vormen de schoolbestuurlijke vervangingspool. Het schoolbestuur bepaalt, op basis van de Vervangingsbehoeften, de aard, de omvang en de inzet van de pool.

Voor zowel eigen risicodragers als voor schoolbesturen die zijn aangesloten bij het Vervangingsfonds kan dit een aantrekkelijke optie zijn. Voor schoolbesturen die zijn aangesloten bij het Vervangingsfonds geldt wel dat zij zich moeten houden aan de regels uit paragraaf 4.2. van het Reglement Vervangingsfonds. Deze pool wordt dan, onder voorwaarden, grotendeels bekostigd door het Vervangingsfonds (vereist is een 98% bezetting bij een pool met een omvang van 4% en een 100% bezetting bij een pool met een omvang van 6%). Het verschil tussen het vereiste bezettingspercentage en het daadwerkelijke percentage komt voor rekening van het schoolbestuur zelf. Het Vervangingsfonds kent vervangingspools per schooljaar toe. Aanvragen voor start of continuering van een vervangingspool moeten jaarlijks voor 1 juli worden gedaan. Opstellers van deze notitie zien een trend in de richting van het integreren van reguliere en vervangingsarbeid. Het werken met een vervangingspool kan als risico hebben dat

reguliere arbeid en vervangingsarbeid als twee gescheiden circuits benaderd blijven worden. Praktijkvoorbeeld vijf (paragraaf 7.5.) laat zien dat dit ook ondervangen kan worden.

Indien een vervangingspool een centraal meldpunt kent waar vervangingsbehoeften gemeld kunnen worden, kan dit een taakverlichting betekenen voor de schooldirecties. Zij hebben dan geen omkijken meer naar het regelen van de vervanging.

Ook kan bij dit coördinatiepunt de registratie van het eventueel ontstaan van (her)benoemingsverplichtingen belegd worden. De pool op schoolniveau kan echter ook heel goed worden aangestuurd en ingezet door de schoolleider, zodat in overleg met het team de medewerkers effectief kunnen worden ingezet.

## Inzet van een medewerker uit een regionale vervangingspool

Eén of enkele medewerkers vormen de regionale, bovenbestuurlijke vervangingspool. De gezamenlijke schoolbesturen bepalen, op basis van de Vervangingsbehoeften, de aard, de omvang en de inzet van de pool. De medewerkers zijn (tijdelijk of vast) in dienst bij een van de deelnemende schoolbesturen (meerdere besturen hebben één of meerdere poolers in dienst). Een bovenbestuurlijke vervangingspool kan op basis van een samenwerkingsovereenkomst worden georganiseerd. De hiervoor onder 'schoolbestuurlijke vervangingspool' genoemde voorwaarden, mogelijkheden en risico's gelden allemaal ook voor de regionale, bovenbestuurlijke vervangingspool.

## Detachering van een medewerker vanuit een ander schoolbestuur

In artikelen 3.20 en 4.19 van de CAO PO 2014 is bepaald dat een medewerker op zijn verzoek of met zijn instemming voor bepaalde tijd belast kan worden met werkzaamheden bij een werkgever van een andere instelling of instellingen dan wel buiten het onderwijs. Via de detacheringsconstructie kunnen schoolbesturen hun momenten van overschot en tekort aan personeel 'middelen'. Detacheringen in verband met ziekte (en schorsing) komen in beginsel voor vergoeding door het Vervangingsfonds in aanmerking (Reglement VF, artikel 27, lid 3d.).

## Tijdelijke taakuitbreiding

Een schoolbestuur geeft een medewerker die reeds in tijdelijke of vaste dienst is een tijdelijke uitbreiding van de benoeming. Dit kan op ad hoc basis plaatsvinden, maar beter is nog de mogelijkheden en bereidheid hiertoe vooraf te inventariseren en principe-afspraken hierover te maken. De omvang van een betrekking mag maximaal 120% van de normbetrekking bedragen. Van deze mogelijkheid kan bij deze optie gebruik worden gemaakt. De tijdelijke taakuitbreiding in verband met ziektevervanging komt in beginsel voor vergoeding door het Vervangingsfonds in aanmerking. Deze optie voldoet aan het criterium dat het schoolbestuur extra kosten maakt. Het is onduidelijk of een tijdelijke taakuitbreiding een nieuwe arbeidsovereenkomst is in de zin van de ketenbepaling, jurisprudentie daarover is tegenstrijdig.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Zoals gezegd is het onduidelijk of op een tijdelijke uitbreiding de ketenregeling van toepassing is. Wij raden het in ieder geval af medewerkers een zeer kleine aanstelling te geven, met elke keer een grote urenuitbreiding daar bovenop. Een leraar af en toe laten invallen voor zijn duo-partner is daarentegen een stuk minder risicovol.



## Tijdelijk dienstverband in verband met diverse vervangingswerkzaamheden

Een schoolbestuur neemt een medewerker een jaar in (tijdelijke) dienst met het doel diverse vormen van vervangingsarbeid te verrichten: twee dagen op de ene school wegens ziekte, twee weken op een andere school in verband met calamiteitenverlof, 16 weken op een andere school in verband met zwangerschaps- en bevallingsverlof, 10 dagen op een school in verband met ziekteverlof e.d.

Omdat een tijdelijke aanstelling/benoeming voor een jaar verstrekt wordt, geldt dat er sprake is van één dienstverband waarop het ketenbeding van toepassing is. Daarnaast moet er een goed plan van inzet zijn, juist omdat er sprake is van een benoeming van een jaar. Immers, op dagen dat er geen vervangingsarbeid voorhanden is lopen de kosten door. Deze dagen moeten dus tot een minimum beperkt worden. En er moet bepaald worden welke werkzaamheden dan in elk geval wél verricht zullen worden door betrokkene.

Er kan in het kader van dit soort benoemingen samengewerkt worden met andere schoolbesturen. Wanneer tijdelijke dienstverbanden bij het ene schoolbestuur wordt afgewisseld met een dienstverband voor langer dan 6 maanden bij een ander schoolbestuur, wordt de keten van tijdelijke dienstverbanden steeds onderbroken, waardoor geen vast dienstverband ontstaat.

Aangezien betrokkene in deze optie in dienst is bij het schoolbestuur, kan er geen sprake zijn van vergoeding van vervangingsarbeid door het Vervangingsfonds. Daarmee is deze optie aantrekkelijker voor eigen risicodragers dan voor schoolbesturen die dit niet zijn.

## Tijdelijk dienstverband in verband met bepaalde vervangingswerkzaamheden

Een schoolbestuur geeft een aanstelling c.q. benoeming in een tijdelijk dienstverband t.b.v. één specifieke verlofsituatie voor de duur van die verlofsituatie (langdurige ziekte, ouderschapsverlof of zwangerschaps- en bevallingsverlof). Indien ziektevervangings (of schorsing) aan de vervangingswerkzaamheden ten grondslag ligt, komt deze situatie in beginsel voor vergoeding door het Vervangingsfonds in aanmerking. Deze optie voldoet aan het criterium dat het schoolbestuur extra kosten maakt.

## Oproepkrachten

Vormen van het werken met oproepkrachten zijn het nul-uren contract en het min/max-contract. Bij een nuluren-contract geldt dat de werkgever alleen loonbetalingsverplichting heeft voor de uren dat de werknemer wordt opgeroepen.

Een variant op het nuluren-contract is het min/max- contract. Dit betreft een arbeidsovereenkomst waarin een minimum aantal uren is opgenomen en waaraan een oproepclausule is toegevoegd tot een maximum aantal uren. Het minimum aantal uren wordt in ieder geval uitbetaald. De werkgever is in principe verplicht een oproepkracht op te roepen wanneer er werkaanbod is waarvoor de oproepkracht in aanmerking komt. Bij meerdere oproepkrachten dienen de oproepen zo evenredig mogelijk te worden verdeeld. Een aandachtspunt hierbij is dat indien er structureel of gedurende langere tijd meer gewerkt wordt dan het minimaal overeengekomen aantal uren, er voor betrokkene rechten

kunnen ontstaan op het uitbreiden van het minimale aantal contracturen. Het nuluren-contract is thans binnen het primair onderwijs geen optie, omdat in de cao is opgenomen dat vanaf 1 augustus 2015 de minimale betrekkingssomvang 8 uur bedraagt.

Indien ziektevervanging (of schorsing) aan de werkzaamheden ten grondslag ligt, zou deze situatie (min/max-contract) in bepaalde gevallen voor vergoeding door het Vervangingsfonds in aanmerking kunnen komen, namelijk daar waar deze optie voldoet aan het criterium dat het schoolbestuur extra kosten maakt. Hier is echter nog onvoldoende helderheid over.

## Inzet uitzendkrachten

Bij uitzendwerk geeft een schoolbestuur de opdracht aan een uitzendbureau om een medewerker te zoeken voor een bepaalde vacature. De medewerker komt in dienst bij het uitzendbureau, dat de juridische werkgever is. In de cao po is bepaald dat het uitzendbureau de uitzendkrachten op dezelfde manier behandelt en beloont als het personeel van het schoolbestuur. De uitzendorganisatie brengt het schoolbestuur de (loon)kosten in rekening, uiteraard aangevuld met een opslag en met BTW. Het is dan ook een kostbare optie.

In artikel 4.20 van de CAO PO 2014 is bepaald dat uitzendarbeid mogelijk is in geval van:

- a. vervanging wegens ziekte of buitengewoon verlof;
- b. activiteiten van kennelijk tijdelijke aard;
- c. kennelijk onvoorziene omstandigheden.

Het artikel geeft tevens weer aan welke voorwaarden het schoolbestuur moet voldoen. De WWZ kent een verruimde ketenregeling voor de uitzendbranche. Ook na 1 juli 2015 zullen voor de uitzendbranche andere en ruimere regels gelden voor het aangaan van tijdelijke contracten.

Deze vorm van vervangingsarbeid leent zich bij uitstek om pieken in de vraag naar vervangingsarbeid op te vangen.

In beginsel kan uitzendarbeid in verband met ziektevervanging gedeclareerd worden bij het Vervangingsfonds.

## Inhuur van interim-personeel

Met name voor specialistische functies geldt dat het inhuren van vervangingsarbeid bij een gespecialiseerd bureau een mogelijke optie is.

*Bijvoorbeeld:* bestuurs- of directiefuncties en gespecialiseerde staffuncties. Voor onderwijsgevend personeel is dit geen optie. In beginsel kan de inhuur van interim personeel in verband met ziektevervanging van directieleden en OOP gedeclareerd worden bij het Vervangingsfonds.

## Payrolling

Met enige aarzeling presenteren we ook payrolling als één van de opties. De aarzeling komt voor uit het feit dat payrolling door jurisprudentie onder druk is komen te staan en dit per 1 juli 2015 verder zal toenemen. Zie voor meer informatie Bijlage 1.

## Noodmaatregelen

Geadviseerd wordt om als sluitstuk van het Vervangingsplan één of meerdere noodmaatregelen te formuleren. Noodmaatregelen komen aan de orde als geen van bovengenoemde 13 opties mogelijk zijn, of als ze allemaal ongeschikt zijn in een bepaalde situatie. Maar ook indien er geen financiële middelen meer beschikbaar zijn om een bepaalde optie in te zetten.

Voorbeelden van noodmaatregelen zijn:

- groepen samenvoegen
- ouders vragen hun kinderen thuis te houden.

De mate waarin een schoolbestuur noodmaatregelen zal moeten toepassen is sterk situationeel bepaald. Vier punten spelen hierbij een grote rol:

- Het openbaar onderwijs kan de oude ketenregeling (vooralsnog) blijven toepassen.
- Eigen risicodragers VF zijn veel beter in staat een optimale integratie na te streven van reguliere arbeid en vervangingsarbeid.
- De regionale arbeidsmarkt bepaalt in hoge mate in hoeverre er steeds 'nieuwe' arbeidskrachten beschikbaar zijn, waarmee nog tijdelijke dienstverbanden kunnen worden aangegaan zonder dat er sprake moet zijn van een vast contract.
- De financiële positie van het schoolbestuur.

## Samenvattend

De vijftien in dit hoofdstuk besproken opties vormen in theorie tezamen het (deels theoretische) palet waarover het schoolbestuur kan beschikken bij het opstellen van een Vervangingsplan. Het nul-urencontract valt vooralsnog echter volledig af en payrolling is slechts beperkt bruikbaar. Met de resterende opties kan elk schoolbestuur een Vervangingsplan maken. Het opstellen van zo'n plan komt in hoofdstuk 6 aan de orde. In hoofdstuk 7 komen bovenstaande vijftien mogelijkheden nogmaals aan de orde, maar dan in de vorm van vijf praktijkvoorbeelden: de wijze waarop vijf schoolbesturen de vijftien (theoretische) mogelijkheden gewogen hebben en al dan niet benutten als onderdeel van hun Vervangingsbeleid.

## 6. Vervangingsplan

### Inleiding

In het Vervangingsplan plant het schoolbestuur de gewenste, optimale samenstelling van de benodigde vervangingsarbeid. Dit plan vormt de leidraad voor het handelen van schooldirecties of bijvoorbeeld een staf P&O bij het contracteren en inzetten van vervangingsarbeid. Bij het opstellen van het plan komen zowel kwantitatieve als kwalitatieve aspecten aan de orde. Voor sommige groepen leerlingen kunnen immers alleen vervangers ingezet worden die beschikken over specifieke kennis en vaardigheden. Bovendien worden in het plan keuzes gemaakt ten aanzien van vormen van tijdelijke arbeid: welke tijdelijke arbeid de voorkeur geniet bij welke omvang/aard van het verzuim? (voor kort verzuim is over het algemeen een andere vorm van invulling van de vervanging gewenst dan bij langdurig verzuim).

### De kosten van de vervangingsarbeid

#### *Algemeen*

In de meeste gevallen bekostigt het schoolbestuur de vervangingsarbeid (uit de lumpsum). Soms zijn er aanvullende inkomsten, bijvoorbeeld van het UWV (bij orgaandonaties, zwangerschaps- of bevallingsverlof) of een verzekering (Risicofonds of een andere verzekeraar). In bepaalde gevallen kan ziektevervanging bekostigd worden via het Vervangingsfonds (zie volgende alinea).

#### *Vervangingsfonds*

Voor veel schoolbesturen geldt nog steeds dat zij een deel van de vervangingskosten in verband met ziekte (en schorsing) kunnen declareren bij het Vervangingsfonds. Het Vervangingsfonds biedt het instrument Quickview aan. Met behulp van deze digitale tool kan binnen enkele minuten bepaald worden of een vervangings situatie declarabel is en zo ja, aan welke voorwaarden moet worden voldaan en welke documenten minimaal in de administratie aanwezig moeten zijn.

Per 1 augustus 2015 bekostigt het Vervangingsfonds niet langer de feitelijke salaris-kosten van de vervanger, maar een *normvergoeding* die is gebaseerd op het de inschaling van de afwezige. Er zijn vijf normklassen, waarbinnen de afwezige kan vallen. Per normklasse is er één normvergoeding (inclusief werkgeverslasten). In totaal zijn er vijf normvergoedingen.

De mogelijkheden om eigen risicodrager te worden zijn verruimd. Ook schoolbesturen met een lumpsum van minder dan € 20 miljoen en samenwerkende schoolbesturen met een lumpsum van € 20 miljoen of meer kunnen onder bepaalde voorwaarden eigen risicodrager worden. De eerstvolgende mogelijkheid hiervoor is 1 augustus 2015. De aanvraagprocedure neemt minimaal 8 weken (en gemiddeld - zo leert de ervaring - 3 à 4 maanden) in beslag. Denkt u daarbij ook aan advies van/instemming door de (gemeenschappelijke) medezeggenschapsraad.

### *Businesscase*

Schoolbesturen die inmiddels wat ervaring hebben opgedaan in het opstellen van een Vervangingsplan kunnen dit plan uitbouwen tot een business-case, door meerdere scenario's door te rekenen. Het bij deze handreiking behorende rekenmodel kan hierbij ook behulpzaam zijn.

## 7. Vervangingspraktijk - Vijf praktijkvoorbeelden

In dit hoofdstuk presenteren wij vijf schoolbesturen en hun plannen voor de vormgeving van het Vervangingsbeleid vanaf 1 augustus 2015. Ongetwijfeld bevatten deze voorbeelden elementen die in uw situatie niet toepasbaar zijn en/of in uw ogen onwenselijk zijn. Het is ook niet de bedoeling dat u één van de voorbeelden een op een kopieert. Met de voorbeelden willen wij u aan het denken zetten en bouwstenen aanreiken die wél een aspect kunnen gaan vormen van úw Vervangingsbeleid. Het hoofdstuk eindigt met een opsomming van leerpunten voor alle schoolbesturen uit de vijf praktijkvoorbeelden.

Hoewel de aangescherpte ketenbepaling uit de WWZ (vooralsnog) niet geldt voor het openbaar onderwijs (zie hoofdstuk 2 en 3), is in onderstaande praktijksituaties toch een voorbeeld opgenomen dat betrekking heeft op het openbaar onderwijs. Dit schoolbestuur ziet, ondanks de (nog) geldende uitzonderingsbepaling, kansen om het Vervangingsbeleid, in bedrijfseconomisch opzicht, te verbeteren.

### Eenpitter, algemeen bijzonder onderwijs

#### Kenmerken

Aard	Vereniging voor algemeen bijzonder onderwijs (Montessorischool)
Aantal leerlingen	350
Aantal scholen	1 (bao)
Aantal fte	17 fte
Aantal medewerkers	32
Typering regionale arbeidsmarkt	Goed, het aanbod van flexibel personeel is zeer groot
Typering demografische situatie in de regio	Het aantal leerlingen daalt de komende jaren met 15% Bijna 20% van de leraren gaat tussen nu en 2020 met pensioen
Relatie met VF	Verplicht aangesloten
Financiële positie	Zeer matig (de algemene reserve is amper toereikend)

De school kent een ziekteverzuimpercentage van ongeveer 4,5%. Nadere gegevens daarover ontbreken. Er is een project gestart om de aard van het verzuim in kaart te brengen. De school heeft samen met de andere schoolbesturen in de regio een regionaal transfercentrum<sup>8</sup> (in de zin van het Sectorplan PO) opgericht. Dit wordt momenteel uitgewerkt. Schoolbestuur en directie hebben geconstateerd dat de WWZ noopt tot het flexibiliseren van de inzet van alle medewerkers. Met de MR zijn hierover afspraken gemaakt.

<sup>8</sup> <https://www.participatiefonds.nl/artikelen/2014/sectorplan-primair-onderwijs.html>

### Vervangingsbeleid

De school heeft met ingang van het schooljaar 2015-2016 de groepsformatie enigszins beperkt. Dit was mogelijk in verband met een gunstige verdeling van de leerlingen over de leerjaren. Er is, onder meer langs deze weg, budget vrijgespeeld. In een deel van dit budget is vervangingsformatie benoemd (2 leraren, beide gemiddeld 20 uur per week). Beiden zijn bereid op wisselende werkdagen te werken en waar nodig ook meer of minder uren per week te werken. Het andere deel van het budget kent bij aanvang van het schooljaar nog geen vaste invulling. Het is bedoeld als dekking voor de andere onderdelen van het vervangingsbeleid van de vereniging. Eén aspect hiervan is het werken met tijdelijke taakuitbreidingen. De school kent vrijwel louter parttimers. De meesten van hen hebben zich bereid verklaard, indien noodzakelijk, in bepaalde (vooraf vastgelegde) weken van het jaar in een bepaalde omvang een tijdelijke taakuitbreiding te accepteren. In ruil hiervoor is (in beperkte mate) verlof buiten de schoolvakanties mogelijk voor deze medewerkers.

Een ander aspect betreft de regionale samenwerking. Met enkele schoolbesturen in de regio (men werkt daar al mee samen in het kader van het regionaal transfercentrum) is de principe afspraak gemaakt dat men bereid is bij langdurige verlofsituaties personeel te detacheren (vanzelfsprekend tegen betaling). Als in piekperiodes voorgaande mogelijkheden onvoldoende soelaas bieden wordt kort-tijdelijk personeel geworven op de lokale arbeidsmarkt (die erg ruim is) of wordt gebruikt gemaakt van de afspraak dat medewerkers bij wijze van uitzondering enkele malen per jaar dringend verzocht kan worden een geplande verlofdag te verzetten. In noodsituaties worden groepen samengevoegd.

### Samenvattend

Dit schoolbestuur kent een vervangingsbeleid dat stoelt op zes pijlers:

- 1 fte (2 leraren) vervangingsformatie in de school (flexibel in te zetten)
- werken met tijdelijke taakuitbreidingen
- een budget voor (inkoop van) detacheringen
- het benoemen van korttijdelijken
- gepland verlof verzetten
- groepen samenvoegen.

## Middelgroot schoolbestuur openbaar onderwijs

### Kenmerken

Aard	Stichting voor openbaar basisonderwijs
Aantal leerlingen	1.285
Aantal scholen	5 (bao)
Aantal fte	65
Aantal medewerkers	114
Typering regionale arbeidsmarkt	Het aanbod van flexibel personeel is redelijk tot goed
Typering demografische situatie in de regio	10% krimp van het aantal leerlingen in de regio tot en met 2020. Ruim 20% van de leraren gaat tussen nu en 2020 met pensioen

Relatie met VF	Men is verplicht aangesloten. Men is met andere schoolbesturen in de regio het eigen risicodragerschap VF aan het verkennen. Maar voorsnog komt de stichting hier niet voor in aanmerking, omdat het ziekteverzuimpercentage te hoog is
Financiële positie	Gezond (algemene reserve van € 1,5 miljoen)

De stichting kent drie grote scholen (ongeveer 18 fte) en twee kleine scholen (ongeveer 8 fte), de scholen liggen alle vijf hemelsbreed in een straal van 5 kilometer. Elke school heeft een intern begeleider, de kleinere scholen hebben een adjunct-directeur, de grotere scholen kennen twee of drie bouwcoördinatoren. Op de kleinere scholen is intern begeleider een parttimefunctie, op de grote scholen fulltime. De adjunct-directeuren en de bouwcoördinatoren hebben naast hun managementtaken ook lesgevende taken. De stichting kende enkele jaren een relatief hoog verzuimpercentage: 8% in 2011 en 2012. Sinds die tijd maakt men werk van de analyse van de verzuimcijfers en wordt er sterk ingezet op preventie. Dit leidde tot een daling van de verzuimcijfers.

Het kortdurend verzuim ligt (2013) met 0,8% ruim onder het landelijk gemiddelde. Het middellange verzuim is 0,3%. Het totale verzuim bedraagt 6,9%, hiervan is 5,6% langdurig verzuim. Uit een analyse is gebleken dat vooral oudere leerkrachten en directeuren langdurig uitvallen. De stichting registreert ook het aantal ziektedagen per school, omdat men het belangrijk vindt trends te signaleren en waar nodig maatregelen te nemen.

*Ziektedagen t.o.v. het aantal werkdagen (op de vijf scholen en het bestuursbureau)*

Organisatieonderdeel	Aantal medewerkers	2013 in%	2012 in%	2011-2012 in%	2010-2011 in%	2009-2010 in%	2008-2009 in%
School A	16	1,2	1,8	1,8	3,9	5,1	2,5
School B	18	3,1	13,1	15,8	5,3	5,0	5,0
School C	9	2,7	2,1	2,0	6,5	9,2	0,9
School D	33	6,9	5,6	5,6	11,1	10,9	7,8
School E	42	12,1	10,5	8,7	2,6	1,5	3,5
<u>Bestuursbureau</u>	5	0,3	13,6	13,5	0,3	0,1	0,0
<b>Totaal</b>	<b>114</b>	<b>6,9</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	<b>5,9</b>	<b>6,1</b>	<b>4,4</b>

(Een deel van de tabel is in verband met anonimisering niet afgedrukt. De bovenste vijf regels betreffen de scholen. De onderste regel het bestuursbureau.)

### Vervangingsbeleid

De adjunct-directeuren, de bouwcoördinatoren en de intern begeleiders (12 personen in totaal) hebben per 1 augustus 2015 in hun betrekkingssomvang 5 à 8 uur p.p. zitten die, indien noodzakelijk, besteed moet worden aan vervangingswerkzaamheden. Men heeft hier per 1 augustus 2015 op geanticipeerd, toen het rechtspositioneel verlof niet langer voor rekening van het Vervangingsfonds kwam, maar voor rekening van het schoolbestuur. De premieverlaging is toen gereserveerd om een begin te maken met het aanstellen van vervangingsformatie op de scholen. Genoemde 5 à 8 uur p.p. is beschikbaar gekomen door de betrekkingssomvang uit te breiden of taken uit het takenpakket te halen. Er is een vaste dag in de week benoemd waarop deze dag 'geclaimd' kan worden voor vervangingsarbeid, op de eigen school of één van de andere vier scholen. Op deze dag plannen deze medewerkers werkzaamheden die te verzetten zijn. Op deze manier zijn dagelijks één of



twee van de twaalf medewerkers beschikbaar voor invalwerk. Deze invalcapaciteit wordt benut voor het invullen van acute vervangingsituaties. Daarnaast heeft de stichting een vervangingspool (via het VF) waarin 1,8 fte is ondergebracht. Deze medewerkers worden in eerste instantie ingezet voor de middel-lange vervangingsituaties. Het schoolbestuur ziet deze pool ook als 'vijver' waaruit reguliere vacatures vervuld kunnen worden. Tussenzpozen tussen deze langduriger vervangingsituaties worden opgevuld met kortlopende vervangingswerkzaamheden. In de begroting van de stichting is rekening gehouden met het feit dat de kosten voor eigen rekening van deze vervangingspool € 15.000 bedragen. De stichting kent een uitgebreid programma voor begeleiding, scholing en coaching. Hieraan nemen ook de medewerkers uit de vervangingspool deel, zodat zij als het ware alvast voorbereid worden op een vaste baan binnen de stichting.

Voorts heeft de stichting in samenwerking met vijf andere schoolbesturen in de regio een bestand aangelegd van medewerkers die op tijdelijke basis ingezet kunnen worden voor langdurige vervangingswerkzaamheden. Door te rouleren tussen de werkgevers wordt het aangaan van verplichtingen (vaste contracten) vermeden. Elk schooljaar voert de HRM-medewerker van één van de schoolbesturen de coördinatie over de carrousel (zowel de inzet van de medewerkers, als het aanvullen van het bestand, want deze medewerkers stromen regelmatig in, in reguliere banen).

Hoewel het aangescherpte ketenbeding (nog) niet geldt voor het openbaar onderwijs, vindt het bestuur van deze stichting het belangrijk te participeren in de regionale carrousel en te anticiperen op een situatie die mogelijk ook voor hen geldt. Het laatste element in het vervangingsbeleid (noodmaatregel, als alle andere maatregelen zijn uitgeput) is het opdelen van groepen. Er worden nooit groepen naar huis gestuurd, desnoods wordt personeel van een andere school 'ingevlogen' en worden daar groepen samengevoegd.

### Samenvattend

Het vervangingsbeleid van deze stichting bestaat uit vier hoofdelementen:

- een schoolbestuurlijke vervangingspool (1,8 fte)
- 72 uur per week in de formaties beschikbaar voor vervangingsarbeid
- een regionaal bestand van personen die in langdurige tijdelijke betrekkingen kunnen worden aangesteld
- groepen samenvoegen als alle voorgaande mogelijkheden zijn uitgeput.

## Middelgroot schoolbestuur, rooms katholiek onderwijs

### Kenmerken

Aard	Stichting voor rooms katholiek onderwijs
Aantal leerlingen	1.600
Aantal scholen	7
Aantal fte	73
Aantal medewerkers	140
Typering regionale arbeidsmarkt	Voldoende, er is een redelijk aanbod aan flexibele arbeidskrachten
Typering demografische situatie in de regio	Twee van de zeven scholen liggen in nieuwbouwwijken, ze zullen de komende jaren nog

	aanzienlijk groeien. De andere scholen kennen een lichte krimp. Per saldi zal de stichting nog enkele jaren groeien
Relatie met VF	De stichting wil graag eigen risicodragers worden. Nu dit ook mogelijk is geworden voor besturen met een bekostiging van minder dan € 20 miljoen en een laag ziekteverzuim, heeft men dit in gang gezet. Vooralsnog is men echter nog verplicht aangesloten
Financiële positie	Gezond (een algemene reserve van ruim € 2 miljoen)

De stichting kent een laag ziekteverzuim (3%). Daarnaast kent de stichting een bovengemiddeld aantal zwangerschaps-/bevallingsverloven per jaar. De stichting is zeer bezorgd over de risico's die men loopt in het kader van het ketenbeding (alsmede de instroomtoets Pf e.d.). Daarom heeft men de uitvoering van het Vervangingsbeleid gecentraliseerd op het bestuursbureau. De medewerker HRM en de controller (beiden parttime functies) werken nauw samen in het monitoren van deze risico's. Directeuren mogen geen (tijdelijke) medewerkers contracteren.

### *Vervangingsbeleid*

De zwangerschaps- en bevallingsverloven vult deze stichting in met tijdelijke contracten. Met enkele schoolbesturen in de regio heeft men afspraken gemaakt over het rouleren van deze medewerkers, zodat geen verplichtingen ontstaan. Wel hebben deze schoolbesturen de intentie uitgesproken deze medewerkers op termijn in hun vaste formatie te benoemen. Zo wordt er een koppeling gerealiseerd tussen het vervangings-beleid en het wervings- en opleidingsbeleid.

De kortdurende verloven worden in beginsel opgevuld met oproepkrachten die een min/max-contract hebben. Deze optie past goed bij de regionale arbeidsmarkt. Daarnaast wordt gewerkt met tijdelijke taakuitbreidingen. Als met deze twee opties geen goede oplossing gerealiseerd kan worden, wordt een uitzendkracht ingehuurd. De kosten van alle drie de opties worden bovenschools gedragen. De stichting hecht aan een goede invulling van vervangingsvacatures. In principe is het de directeuren (uit kwaliteitsoverwegingen) niet toegestaan noodmaatregelen toe te passen. Het samenvoegen van groepen is bijvoorbeeld alleen toegestaan tot het moment waarop de uitzendkracht is gearriveerd.

### *Samenvattend*

De drie pijlers van het vervangingsbeleid van dit schoolbestuur zijn:

- langdurige verloven invullen met tijdelijke werknemers die rouleren tussen de schoolbesturen in de regio
- korte(re) verloven invullen met oproepkrachten die een min/max-contract hebben
- uitzendarbeid.

## Groot schoolbestuur voor rooms-katholiek onderwijs

### Kenmerken

Aard	Stichting voor rooms-katholiek onderwijs
Aantal leerlingen	7.000
Aantal scholen	25 (bao en sbao)
Aantal fte	360
Aantal medewerkers	590
Typering regionale arbeidsmarkt	Matig, het aanbod van flexibel personeel is beperkt
Typering demografische situatie in de regio	7% krimp van het aantal leerlingen in de regio tot en met 2020. 10% van de leraren gaat tussen nu en 2020 met pensioen
Relatie met VF	Eigen risicodragers
Financiële positie	Zeer gezond (algemene reserve van 8 miljoen)

De stichting telt 25 middelgrote basisscholen (gemiddeld 280 leerlingen). Er zijn geen hele grote of hele kleine scholen, alleen de sbao school is iets kleiner. De scholen liggen verspreid over een geografisch groot gebied. De stichting hanteert als beleids-uitgangspunt dat men streeft naar een combinatie van opleidingsbeleid, leeftijdsbewust personeelsbeleid en vervangingsbeleid. Bij invoering van het eigen risicodragerschap (ERD) is besloten dat men binnen de stichting wil werken met een aanzienlijke pool van medewerkers die in opleiding zijn, dan wel net afgestuurd zijn en op weg zijn naar een vaste baan binnen de stichting. De stichting maakt gebruik van de subsidieregeling 'Jong en Oud' uit het Sectorplan PO<sup>9</sup>. Hierdoor is er sprake van een combinatie van vrijwillige vervroegde uittreding en instroom van stagiairs (LIO's), met inzet van de (loonkosten)subsidie van de regeling Jong en Oud, waardoor jonge leraren kunnen instromen als reguliere leerkracht of als langdurige vervanger (bijvoorbeeld bij zwangerschaps- en bevallingsverlof).

De stichting kent een (laag) ziekteverzuimpercentage van 3,2%. Nadere gegevens over de aard en de specificatie van het verzuim ontbreken.

De stichting hanteert als beleidsuitgangspunt dat er geen groepen kinderen naar huis gestuurd worden en er slechts bij zeer hoge uitzondering (maximaal 1x per groep per jaar) kinderen verdeeld worden over andere groepen.

### Vervangingsbeleid

De stichting kent een (grote) interne pool van flexibel in te zetten medewerkers (ongeveer 20 fte's). Hiervoor is in de begroting ongeveer € 1 miljoen gereserveerd. Zij zijn, gedurende een maximale periode, in tijdelijke dienst bij de stichting en (bij gebleken geschiktheid) daarna in vaste dienst (doorstroming). De coördinator van deze pool coördineert de inzet van deze medewerkers, op basis van aanvragen van scholen voor vervangingsarbeid (kort en lang) en inzet in projecten, leer- en verbetertrajecten e.d. Voor (piek)situaties waarin de capaciteit van de pool ontoereikend is, werkt het schoolbestuur samen met uitzendbureaus gespecialiseerd in het aanbieden van leraren basisonderwijs. Elke school heeft hier een budget voor beschikbaar, gerelateerd aan het

<sup>9</sup> <http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/arbeidsmarktplatform-po/activiteiten-subsidies/sectorplan-po/jong-en-oud.html>

aantal leerlingen. Over dit budget kan de directeur zelf beschikken, maar het is ook taakstellend (de school moet er mee uitkomen).

### *Samenvattend*

Dit schoolbestuur organiseert het vervangingsbeleid vanuit kwalitatieve overwegingen. De grote schoolbestuurlijke pool moet, zo is het streven, in beginsel toereikend zijn om de vraag naar vervangingsarbeid op te vangen. In uitzonderingsgevallen huurt men uitzendkrachten in.

## Groot schoolbestuur protestants christelijk onderwijs

### *Kenmerken*

Aard	Stichting voor protestants christelijk onderwijs
Aantal leerlingen	12.000 (veel gewogen leerlingen, waardoor extra formatie)
Aantal scholen	29
Aantal fte	705
Aantal medewerkers	1025
Typering regionale arbeidsmarkt	Slecht, het aanbod van (goed) flexibel personeel is beperkt
Typering demografische situatie in de regio	Het aantal leerlingen blijft de komende jaren ongeveer stabiel. Ruim 20% van het personeel gaat tussen nu en 2020 met pensioen
Relatie met VF	Verplicht aangesloten
Financiële positie	Voldoende

Het schoolbestuur kent een ziekteverzuimpercentage van ongeveer 6%. Er is relatief veel kortdurend verzuim. De scholen werken samen in clusters, onder leiding van een cluster-directeur. Er zijn zes clusters. De stichting kent een vervangingspool (op basis van het reglement Vervangingsfonds), deze pool telt 25 fte (35 medewerkers).

### *Vervangingsbeleid*

De stichting heeft op het stafbureau onder meer een staf HRM. Eén van de medewerkers van de afdeling HRM coördineert de vervangingspool. De pool wordt met name benut voor het invullen van kortdurende en middellange vervangingsvacatures. Elk cluster beschikt over ongeveer 4 fte poolinvallers. De clusters kunnen capaciteit uit deze pool naar eigen goeddunken onderling uitwisselen (bij te weinig/overschot), hierover beslist de clusterdirecteur. In periodes van een beperktere vervangingsvraag worden poolmedewerkers ingezet voor andere werkzaamheden op de scholen (om pieken in werkzaamheden op te vangen of projectmatige ontwikkelingsgerichte werkzaamheden uit te voeren). Over deze inzet beslissen de cluster-directeuren. In de begroting van de stichting is er daarom rekening mee gehouden dat de totale eigen bijdrage aan de Vf-vervangingspool € 325.000 bedraagt. Indien de behoefte aan vervangingsarbeid groter is dan vanuit de vervangingspool beschikbaar is, worden scholen in beginsel geacht dit dan intern op te lossen, bijvoorbeeld door groepen samen te voegen. Slechts bij zeer hoge uitzondering (uitzonderlijke calamiteiten) wordt door het bestuur toestemming verleend een tijdelijke taakuitbreiding te realiseren of een uitzendkracht in te huren.

Op stichtingsniveau is daarnaast ook een budget begroot voor de vervanging van specialistische functionarissen: directeuren, medewerkers stafbureau, vakleerkrachten e.d.. Hoofd afdeling HRM beheert dit budget.

De (zeer) langdurige vervangingsvacatures worden ingevuld met leraren in tijdelijke dienst. Omdat er de komende jaren veel verloop verwacht wordt binnen de stichting (natuurlijk verloop en pensioneringen) en er (nog) geen krimp is in de regio, is het mogelijk om de groep leraren in tijdelijke dienst na drie tijdelijke dienstverbanden (bij gebleken geschiktheid) in vast dienst te nemen.

Sluitstuk van het vervangingsbeleid is het samenvoegen van groepen, waar mogelijk in combinatie met de inzet van een assistent. Dit wordt binnen de stichting gezien als een reële optie, omdat de scholen, als uitvloeisel van gemeentelijke subsidies en veel gewichtenleerlingen, beschikken over relatief veel formatie, waaronder ook assistenten. Bij het opstellen van de jaarplanning voor alle medewerkers wordt er rekening mee gehouden dat een deel van de uren hieraan besteed zal moeten worden. Clusterdirecteuren hebben de mogelijkheid om bij knelpunten personeel van de ene school naar de andere school 'te dirigeren' voor enkele uren of enkele dagen (eventueel ook over clusters heen).

### *Samenvattend*

Dit schoolbestuur voorziet in haar vervangingsarbeid door:

- een schoolbestuurlijke vervangingspool - 25 fte's - (toebedeeld aan clusters),
- personeel in tijdelijke dienst, dat na drie (langdurige) vervangingsbanen instroomt in de vaste formatie
- een budget voor inhuur van tijdelijk personeel voor specialistische functies
- beleid met betrekking tot het samenvoegen van groepen, in combinatie met het toevoegen van een assistent.

### Leerpunten en conclusies uit de vijf praktijkvoorbeelden

- Doordacht vervangingsbeleid is gebaseerd op een grondige analyse van de eigen situatie, niet alleen qua verzuim en vervangingsbehoeften, maar ook qua arbeidsmarkt, demografische ontwikkeling, leeftijdsopbouw van het zittende personeel (vacatures die zullen ontstaan) en natuurlijk verloop.
- Een schoolbestuurlijk Vervangingsplan is maatwerk, gebaseerd op een grondige analyse van die eigen specifieke situatie, alsmede geformuleerde uitgangspunten, zowel kwalitatief als financieel.
- Een efficiënte vervangingspraktijk ontstaat onder meer als makkelijk (tijdelijk) geschoven kan worden met medewerkers (eventueel ook tussen scholen). In dit verband is het van belang dat er één medewerker is met overzicht die kan bepalen waar de noden het hoogste zijn en dus de (schaarse) capaciteit het beste ingezet kan worden. Dit zal in de meeste gevallen leiden tot de situatie dat schoolbesturen meer flexibiliteit van hun personeel zullen gaan vragen.
- De situatie per 1 juli 2015 zal bij veel schoolbesturen leiden tot een bepaalde integratie en vermenging van de formatie voor de reguliere taken en de formatie voor de vervangingstaken. Veel voorbeelden laten zien dat het totaal van de voor beide taken beschikbare formatie/budgetten steeds meer integraal benaderd en afgewogen wordt. Dit leidt voor schoolbesturen die vooralsnog verbonden moet blijven aan het Vervangingsfonds overigens tot (onwenselijke) beperkingen. Veel

schoolbesturen gaan vervangingscapaciteit deels met personeel dat al in dienst is invullen.

- Schoolbesturen maken verschillende keuzes bij het beantwoorden van de vraag in welke mate uitvoering van de WWZ (in combinatie met het voldoen aan andere wet- en regelgeving, zoals herbenoemingsverplichtingen) centrale regie (en capaciteit) vergt. Het antwoord op deze vraag is mede afhankelijk van de gekozen oplossingen. Het schoolbestuur in voorbeeld 3 kiest voor een sterke centrale regie, het schoolbestuur uit voorbeeld 5 (dat veel ruimte geeft aan de scholen) doet dit veel minder.
- Er zijn vervangingsmogelijkheden die zich bij uitstek lenen voor het invullen van (middel)lange vervangingssituaties en vervangingsmogelijkheden die zich bij uitstek lenen voor het invullen van kortdurende vervangingssituaties. Aspecten die hierbij een rol spelen zijn: de kosten, de moeite die gedaan moet worden om het georganiseerd te krijgen, e.d.

In onderstaand schema wordt dit globaal zichtbaar gemaakt. Uitgangspunt hierbij is de leraarsfunctie (voor functies als directeur, intern begeleider, stafmedewerker en conciërge zal het schema er - deels - anders uitzien).

	Langdurig	Middellang	Kort	Zeerkort
1. Werkzaamheden worden door de afwezige medewerker op een later tijdstip zelf uitgevoerd				
2. Werkzaamheden worden overgenomen door een reeds ingeroosterde medewerker				
3. Werkzaamheden door een medewerker met ruimte voor vervanging in de aanstelling of benoeming				
4. Werkzaamheden worden overgenomen door een medewerker die gepland verlof verzet				
5. Inzet van een medewerker uit een schoolbestuurlijke vervangingspool				
6. Inzet van een medewerker uit een regionale vervangingspool				
7. Detachering van een medewerker vanuit een ander schoolbestuur				
8. Tijdelijke (taak)uitbreiding van de aanstelling c.q. benoeming van een medewerker die reeds in tijdelijke of vaste dienst is				
9. Aanstelling c.q. benoeming in een tijdelijk dienstverband met vaste einddatum t.b.v. diverse vervangingswerkzaamheden				

10. Aanstelling c.q. benoeming in een tijdelijk dienstverband t.b.v. één specifieke verlofsituatie voor de duur van die verlofsituatie				
11. Oproepkrachten				
12. Inzet van een uitzendkracht				
13. Inhuur van interim personeel				
14. Payrolling				
15. Noodmaatregelen (zoals het samenvoegen van groepen)				

*(Donker)rood: optie ligt niet voor de hand. (Donkergroen): optie ligt voor de hand.*

## **8. Overige aspecten van de bedrijfsvoering in relatie tot de vervangingsarbeid**

### Exploitatiebegroting en formatieplan

Het vervangingsplan van een schoolbestuur (i.c. de na te streven vervangingspraktijk) kent vanzelfsprekend ook een financiële component. Het is van belang de lasten die gemoeid zijn met het realiseren van de vervangingspraktijk in de exploitatiebegroting op te nemen. Tevens moet bepaald worden wie de budgethouder(s) is of zijn, met andere woorden wie kan besluiten tot besteding van een deel van het budget dat bestemd is voor vervangingsarbeid.

Bij het ontwerpen van de beoogde vervangingspraktijk doen zich bepaalde financiële dilemma's voor. Er zijn omslagpunten tussen het benutten van de verschillende vervangingsmogelijkheden. Zo kan bijvoorbeeld berekend worden bij hoeveel dagen 'leegloop' van een voor vervangingswerkzaamheden aangestelde leraar het voordeliger wordt met uitzendkrachten te gaan werken (en omgekeerd). Het bij deze handreiking behorende rekenmodel, faciliteert het maken van dit soort afwegingen. Hoewel in deze handreiking het Vervangingsplan als afzonderlijk document gepresenteerd wordt, zal er in de praktijk een nauwe verbinding zijn met andere documenten (formatieplan en begroting). Naarmate het schoolbestuur meer kiest voor een integrale benadering van reguliere arbeid en vervangingsarbeid, zal de koppeling tussen de genoemde documenten sterker worden.

### Vervangingsplan en -praktijk in relatie tot het Participatiefonds

De situatie kan aan de orde komen dat een schoolbestuur een medewerker, die (mede) met het verrichten van vervangingsarbeid is belast, wil ontslaan. Over het algemeen zal de werkgever willen voorkomen dat uitkeringskosten die het gevolg zijn van dit ontslag voor eigen rekening van het schoolbestuur komen. Dit betekent dat de beëindiging moet voldoen aan bepalingen die zijn opgenomen in het Reglement Participatiefonds.

In het Reglement Participatiefonds 2014-2015 (versie 1 februari 2015) worden alle mogelijke beëindigingsgronden beschreven. Voor het bijzonder onderwijs in hoofdstuk 4, voor het openbaar onderwijs in hoofdstuk 5. Beide hoofdstukken kennen een identiek stramien. Er worden ruim zestig verschillende beëindigingsgronden besproken. De beëindigingsgrond is de reden voor het stoppen van het dienstverband. Het reglement maakt onderscheid naar:

- persoonsgebonden beëindigingsgronden (bijvoorbeeld: de arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd betrof de vervanging van een bepaalde wegens ziekte afwezige medewerker of de medewerker blijkt ongeschikt voor de functie),
- formatieve beëindigingsgronden (bijvoorbeeld: dalende bekostiging),
- beëindigingsgronden die specifiek met passend onderwijs te maken hebben. Elke besproken beëindigingsgrond in het reglement is gelinkt aan een artikel in de CAO PO dat betrekking heeft op het beëindigen van een arbeidsovereenkomst.



Het gaat in het kader van deze Handreiking te ver al deze tientallen beëindigingsgronden te bespreken en te linken aan vervangings situaties. Dit vergt technisch gespecialiseerd (situationeel) advies, dat het karakter van deze handreiking ver overstijgt. Een goede algemene aanpak kan wel worden geadviseerd, zie hiervoor de volgende alinea.

Veel in deze handreiking besproken vervangingsmogelijkheden (hoofdstuk 5) kennen, bij beëindiging van de vervangingsarbeid, geen relatie met Reglement Participatiefonds, te weten de nummers 1, 2, 3, 6, 11, 12, 13 en 14. Een relatie met het Reglement Pf kán aan de orde zijn bij de vervangingsmogelijkheden 4, 5, 7, 8, 9 en 10. Bij het inzetten van deze vervangingsmogelijkheden is het dus van belang:

- A. vooraf exact vast te stellen welk type arbeidsovereenkomst met de medewerker die (mede) voor vervangingsarbeid wordt gecontracteerd, wordt afgesloten en welk CAO artikel bij beëindiging dan aan de orde kan zijn.
- B. vooraf vast te stellen welk artikel uit het Reglement PF bij beëindiging dan aan de orde is c.q. kan komen en welke eisen dan in het kader van de Instroomtoets PF aan het schoolbestuur worden gesteld.

Deze eisen kunnen betrekking hebben op:

- formele (schriftelijke) stappen die de werkgever moet zetten,
- (aantoonbare) inspanningen die de werkgever zich moet getroosten
- daling in de bekostiging die de werkgever moet aantonen
- de afvloeiingsvolgorde/sociaal plan.

Archivering van de benodigde stappen en documenten kan dan van meet af aan goed georganiseerd plaats vinden.

Bovendien kan het schoolbestuur bij taxatie vóóraf van de situaties bedoeld onder a. en b. een inschatting maken van het risico dat men loopt dat uitkeringskosten bij beëindiging voor eigen rekening kunnen komen.

Bij de cao-onderhandelingen zullen de moeilijkheden met het Pf bij bepaalde vormen van vervangingsinzet uiteraard met de vakbonden worden besproken.

## 9. Naschrift

Deze handreiking kent primair een pragmatische insteek: wat zijn, gegeven de (door velen als onwenselijk beschouwde) situatie in wet- en regelgeving per 1 juli 2015, mogelijke vormen van aanpak in het hanteren van de WWZ?

Uit de handreiking blijkt dat als de WWZ als gegeven wordt beschouwd, andere vormen van regelgeving een optimale hantering van de wet bemoeilijken. In deze paragraaf zetten wij deze belemmeringen en discussiepunten op een rij.

### *CAO PO*

- Onvoldoende ruimte voor min-max contracten.
- Het uitsluiten van het nuluren-contract.
- Meer flexibiliteit in de inzet van personeel (bijvoorbeeld tijdelijk werkzaam moeten zijn op een andere school) is noodzakelijk.
- De verschillen tussen het openbaar en het bijzonder onderwijs

### *Reglement Vervangingsfonds*

- De beperkingen die gelden met betrekking tot het kunnen kiezen voor ERD (eigenrisicodragerschap).
- De bepaling dat alleen vervangingsarbeid die op het moment van invulling leidt tot extra kosten voor de werkgever voor vergoeding in aanmerking komt (dit maakt een vergaande integratie van reguliere en vervangingsarbeid, qua bekostiging van de ziektevervanging door het Vf, onmogelijk).
- De onduidelijkheid over het bekostigen van vervangingsarbeid in de vorm van min/max-contracten (en - mocht dat mogelijk worden – nul-urencontracten.)

### *Reglement Participatiefonds*

Een positieve Instroomtoets is feitelijk alleen mogelijk bij een tijdelijke betrekking die een op een gerelateerd is aan één bepaalde afwezige en bij daling van de bekostiging. Dit biedt schoolbesturen een zeer geringe speelruimte in het flexibiliseren van het personeelsbestand, alsmede in het integreren van formatie bestemd voor reguliere werkzaamheden en vervangingswerkzaamheden. Als van schoolbesturen wordt gevraagd meer medewerkers zelf in dienst te nemen, dan is het noodzakelijk dat het Reglement Pf hier goed op aansluit.

## Colofon



Deze handreiking en het bijbehorende rekenmodel zijn opgesteld door Infinite Financieel te Utrecht, op verzoek van de PO-Raad.

## **Bijlage 1 Nadere informatie over Payrolling**

Op 1 januari 2015 is het Ontslagbesluit van UWV gewijzigd ten aanzien van payrollmedewerkers. Dit Ontslagbesluit is van toepassing op payrollmedewerkers waarvan de arbeidsovereenkomst moet worden opgezegd. Het gaat dan om payrollmedewerkers die vast in dienst zijn, of om payrollmedewerkers met een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd die tussentijds moet worden beëindigd. Dit is slechts een klein deel van alle payrollovereenkomsten, de nieuwe regels gelden niet voor payrollers met een arbeidsovereenkomst die van rechtswege eindigt bij het verstrijken van de looptijd.

### *Wat houdt het Ontslagbesluit in?*

Als een payrollbedrijf een medewerker wil ontslaan, dan geldt hetzelfde als voor alle andere medewerkers in het bedrijfsleven. Ontslag mag pas indien de medewerker daarmee akkoord gaat (wederzijds goedvinden), UWV vooraf toestemming heeft gegeven voor de opzegging, of de kantonrechter de arbeidsovereenkomst heeft ontbonden. Tot nu toe gaf UWV altijd een opzegvergunning wanneer de overeenkomst tussen het payrollbedrijf en de inlener werd beëindigd. Dit is nu niet meer zo.

Het UWV geeft alleen nog een opzegvergunning als het payrollbedrijf kan aantonen dat er omstandigheden zijn waarvoor een opzegvergunning kan worden verleend. Het gaat dan bijvoorbeeld om disfunctioneren of bedrijfseconomische omstandigheden. Afhankelijk van de omstandigheden bij de inlener geeft het UWV al dan niet een opzegvergunning. De omstandigheden bij inlener zijn dus bepalend voor de vraag of het payrollbedrijf al dan niet een opzegvergunning krijgt van UWV.

### *Risico*

Het risico van het nieuwe Ontslagbesluit ligt in beginsel bij het payrollbedrijf. Het payrollbedrijf moet eventueel zorgen voor een opzegvergunning, niet het schoolbestuur. Let in dit kader echter wel heel goed op de afspraken die u met een payrollbedrijf maakt! Payrollbedrijven kunnen bijvoorbeeld vragen om een informatieplicht van het schoolbestuur, zodat zij voldoende informatie hebben om mee naar UWV te gaan.

### *Payroll nog bruikbaar?*

Het komt steeds vaker voor dat financiële risico's die eigenlijk bij de formele werkgever (het payrollbedrijf) zouden moeten liggen, door de rechter bij de inlener (het schoolbestuur) worden gelegd. Dit betekent dat schoolbesturen in toenemende mate financieel verantwoordelijk zijn voor payrollmedewerkers en ook in toenemende mate financiële risico's lopen. Dit betekent niet direct dat payrollovereenkomsten niet meer bruikbaar zijn. Het betekent wel dat u zich als schoolbestuur bewust moet zijn van eventuele risico's en dat u heel goed moet letten op de contractuele afspraken die u met het payrollbedrijf maakt. Zeker gezien de bepalingen van het nieuwe Ontslagbesluit kunnen deze contractuele bepalingen erg belangrijk zijn.

## Bijlage 2 Twee voorbeelden uit 'Eindrapportage verzuimonderzoek PO en VO 2013' (DUO)

Tabel 2.14. Schattingsresultaat op basis van survivalanalyse: percentage onderwijzend personeel in het PO dat in 2013 beter is gemeld na N dagen naar leeftijd

Dagen	Leeftijdsklasse					
	t/m 24	25-34	35-44	45-54	55-64	65+
1	39,0%	32,4%	30,5%	29,2%	25,7%	27,4%
2	62,8%	52,5%	49,5%	46,4%	40,7%	41,7%
3	71,5%	61,5%	58,2%	55,0%	48,8%	49,1%
4	77,9%	67,7%	64,5%	61,2%	54,8%	53,6%
5	83,4%	73,7%	70,1%	67,3%	60,4%	57,8%
6	85,6%	76,0%	72,9%	70,0%	63,2%	59,8%
7	87,8%	78,6%	76,0%	72,8%	66,2%	63,1%
14	92,8%	85,8%	84,1%	81,8%	75,8%	72,9%
30	95,5%	90,1%	88,7%	87,2%	82,1%	81,7%
92	97,9%	96,0%	93,8%	92,8%	89,6%	87,2%
183	98,5%	97,1%	95,4%	94,8%	92,9%	91,2%
274	98,6%	97,1%	95,4%	94,8%	93,3%	93,1%
365	98,6%	97,1%	95,4%	94,8%	93,3%	95,2%
365+	1,4%	2,9%	4,6%	5,2%	6,7%	4,8%

Tabel 2.8. Kengetallen ziekteverzuim PO onderwijzend personeel uitgesplitst naar achtergrondkenmerken, 2013

	BO			SBAO/WEC		
	VP	MF	GZD	VP	MF	GZD
Totaal	6,5	1,2	21	7,0	1,4	20
<i>Geslacht</i>						
Mannen	6,3	1,0	25	6,9	1,3	20
Vrouwen	6,5	1,2	21	7,1	1,4	20
<i>Functie</i>						
Directieleden	5,0	0,8	26	4,8	0,7	27
Leerkrachten (OP)	6,6	1,2	21	7,2	1,4	20
<i>Aanstellingsomvang</i>						
< 0,5 wtf	6,8	1,2	20	7,0	1,3	19
0,5 – 0,87 wtf	6,7	1,1	24	7,3	1,4	22
> 0,87 wtf	5,5	1,2	21	6,5	1,5	19
<i>Verstedelijkingsgraad</i>						
Sterk verstedelijkt	6,6	1,3	21	7,1	1,4	20
Verstedelijkt	6,5	1,2	21	7,1	1,4	20
Niet verstedelijkt	6,4	1,1	23	6,9	1,3	21
<i>Schoolgrootte in aantal werknemers</i>						
Kleiner dan 10	6,6	1,1	22	-	-	-
>= 10 en < 20	6,7	1,1	23	-	-	-
>= 20 en < 50	6,4	1,2	21	-	-	-
50 en groter	6,3	1,3	18	-	-	-
Kleiner dan 20	-	-	-	7,8	1,0	30
>= 20 en < 50	-	-	-	7,1	1,3	21
>= 50 en < 100	-	-	-	6,8	1,4	20
100 en groter	-	-	-	7,1	1,5	19

<http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/arbeidsmarktplatform-po/nieuws/detail/article/afname-ziekteverzuim-primair-onderwijs.html?cHash=f0bc10cea6b2d065e71ab409ec35fd1f>





Postbus 85 246  
3508 AE Utrecht

030 – 310 09 33  
info@poraad.nl  
www.poraad.nl  
Volg ons via @PO\_Raad

