



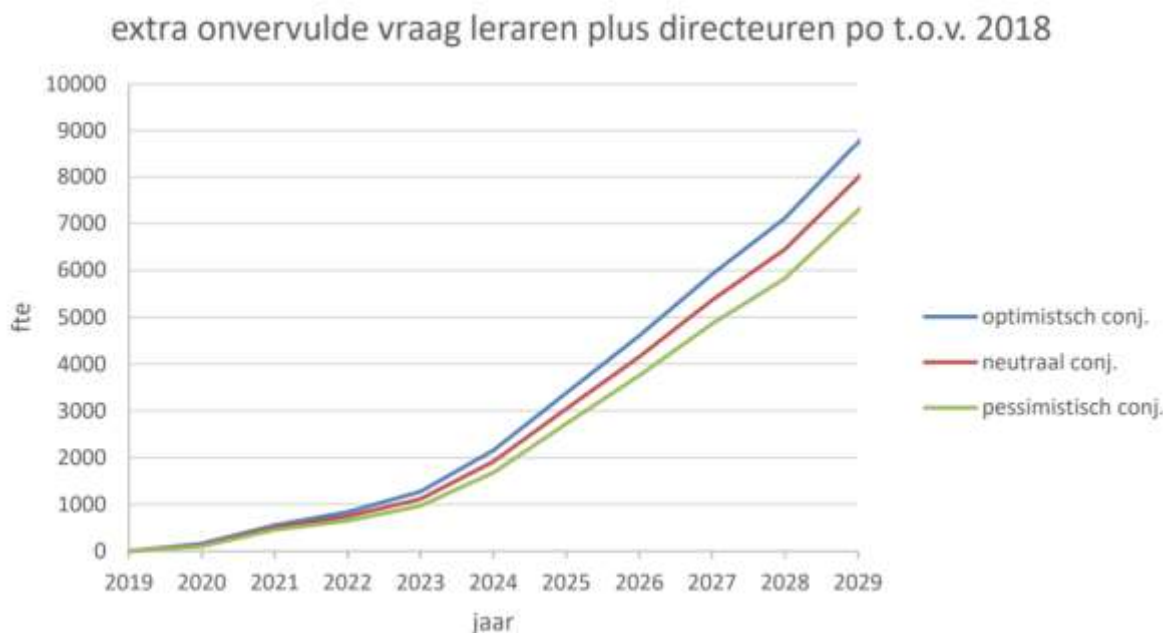
Dienst Uitvoering  
Subsidies aan Instellingen  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

## Regionale aanpak personeelstekort onderwijs Regio Leiden e.o.

## Beschrijving van de regio

### Inleiding

Het onderwijs in Nederland staat de komende jaren voor een enorme personele uitdaging. De meest recente ramingen<sup>1</sup> laten zien dat het tekort aan leraren en directeuren in het primair onderwijs de komende jaren zal toenemen, wat mogelijk leidt tot een extra tekort van bijna 9.000 FTE in 2028 t.o.v. de situatie in 2018 bij een optimistisch conjunctuurverloop (zie figuur 1).



Figuur 1: bron CentERdata

Ook het primair onderwijs in de regio Leiden krijgt te maken met deze ontwikkeling. Om in de toekomst voor de regio voldoende, bekwame leraren aan te trekken en te behouden, moet gezocht worden naar nieuwe manieren voor het aantrekken en behouden van leraren.

### Onderwijsarbeidsmarkt regio Leiden

Leiden ligt in de arbeidsmarktregio Holland Rijnland. CentERdata heeft voor het primair onderwijs ramingen gepubliceerd over te verwachten tekorten voor de komende jaren.

Voor leraren in het primair onderwijs verwacht CentERdata in de arbeidsmarktregio Holland Rijnland in 2024 een totale werkgelegenheid van 2.687 fte, waarvan 60 fte onvervuld, wat neerkomt op een tekort van 2,2%.<sup>2</sup> Echter, deze 60 fte onvervulde vraag is de *extra* onvervulde vraag bovenop de situatie in 2018.

### Eisen regio

De regio waarop deze aanvraag betrekking heeft, beslaat de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude. Dit is een aaneengesloten gebied (zie ook onderstaande afbeelding van *Regio-atlas*).

<sup>1</sup> Zie <https://www.mirrorpedia.nl/system/files/bestanden/De%20toekomstige%20arbeidsmarkt%20voor%20onderwijspersoneel%20po%20vo%20en%20mbo%202019-2029.pdf>

<sup>2</sup> Zie <https://www.mirrorpedia.nl/system/files/bestanden/De%20arbeidsmarkt%20voor%20leraren%20po%202019-2024%20-%20regio%20Zuid-Holland-Noord.pdf>



## Gemeente

Leiden

Leiderdorp

Zoeterwoude

Oegstgeest

nr	Gemeente	Sector	Bestuur	Bevoegd gezag
1	Oegstgeest	WPO	Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest	13682
2	Leiderdorp	WPO	Verenig. voor Chr. Onderwijs op Reformatorische Grondslag	20183
3	Oegstgeest	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968
4	Oegstgeest	WPO	Ver. tot Instandh. en Best. vjd Joris de Witteschool	32515
5	Leiden	WPO	Vereniging voor Voorbereidend Onderwijs	36739
6	Oegstgeest	WPO	Ver. Inst.houd. & Best. School voor CBO, gen. Hofdijkschool	37233
7	Leiden	WPO	Stichting Islamitische Basisscholen	40048
8	Leiden	WPO	Stichting SBO De Vlieger	41047
9	Leiden	WEC	Stichting Onderwijs Koninklijke Auris Groep	41314
10	Leiderdorp	WPO	Stg. Prot.-Christ. Bas.onderw. te Leiderdorp	41316
11	Leiderdorp	WPO	Stichting Montessori-Onderwijs Z-Holland	41324
12	Leiden	WPO	Stichting Vrije Scholen Rijnstreek	41359
13	Oegstgeest	WPO	Stg. r.-k., Algemeen Bijz. en Openb. Primair Ond. PANTA RHEI	41447
14	Oegstgeest	WPO	LEV Scholengroep West- Nederland (LEV-WN)	41646
15	Leiderdorp	WPO	Sticht. Openbare Basisscholen Gemeenschap Leiderdorp	41675
16	Leiden	WEC	Stichting Resonans	41805
17	Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504
18	Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266
19	Oegstgeest	WPO	Stichting Katholieke Scholen Oegstgeest	75206
20	Leiden	WPO	Eerste Leidse Schoolvereniging	96617

In deze regio zijn volgens de *regio-tool* die het ministerie ter beschikking heeft gesteld twintig besturen met scholen in het primair en/of speciaal onderwijs (zie bovenstaande tabel).

Deze besturen hadden op peildatum 01-10-2018 een totale personeelsomvang van 1495 FTE. Van de besturen in de regio zijn op het moment van schrijven negen besturen betrokken (45%), te weten:

1. Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest - 13682
2. Stichting PC Basisonderwijs te Leiderdorp - 41316
3. Stichting Openbare Basisscholen Gemeenschap Leiderdorp - 41675
4. Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden - 57266
5. Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden - 42504
6. Stichting Prof. Dr. Leo Kanner Onderwijsgroep - 30968
7. Stichting Speciaal Onderwijs Leiden e.o. (tegenwoordig Stichting Resonans) – 41805
8. Stichting SBO de Vlieger – 41047
9. Stichting Montessori Onderwijs Zuid-Holland – 41324

Zoals op te maken is uit de tabel op de volgende pagina is bij deze negen besturen in totaal >1273 FTE werkzaam (85,2% van de personeelsomvang in de regio).

Gemeente	Sector	Bestuur	Bevoegd gezag	Brin	Vestiging	Formatie (FTE)	Aantal leerlinge
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	22KG	22KG00	14,6053	233
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	21QE	21QE00	21,3195	402
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	20VF	20VF00	15,6006	186
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	20VD	20VD00	10,1081	148
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	20VB	20VB00	90,1697	811
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	20UW	20UW00	17,1982	292
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	20UL	20UL00	17,4688	228
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17QS	17QS00	10,4895	170
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17OZ	17OZ00	10,1436	183
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17NV	17NV00	18,3786	288
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17MY	17MY00	11,8289	200
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17MJ	17MJ01	13,8249	204
Leiden	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	17MJ	17MJ00	18,1621	268
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	16AU	16AU00	48,6365	866
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15YY	15YY00	15,1489	267
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15WV	15WV00	16,0657	191
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15UO	15UO00	24,3101	391
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15SH	15SH00	13,8906	175
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15PX	15PX00	16,7797	136
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15NJ	15NJ00	36,6306	529
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15KV	15KV00	34,2464	449
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	15IC	15IC00	11,2834	154
Leiden	WPO	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	14MM	14MM00	27,4572	446
Leiderdorp	WPO	Stg. Prot.-Christ. Bas. onderw. te Leiderdorp	41316	13CL	13CL00	11,2612	187

Leiderdorp	WPO	Sticht. Openbare Basisscholen Gemeenschap Leiderdorp	41675	12MR	12MR00	32,2364	575
Leiderdorp	WPO	Stg. Prot.-Christ. Bas. onderw. te Leiderdorp	41316	11WQ	11WQ00	17,2334	282
Leiderdorp	WPO	Stg. Prot.-Christ. Bas. onderw. te Leiderdorp	41316	11LF	11LF00	21,074	257
Leiderdorp	WPO	Sticht. Openbare Basisscholen Gemeenschap Leiderdorp	41675	11HV	11HV00	11,3175	219
Oegstgeest	WPO	Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest	13682	10VK	10VK00	14,5893	185
Oegstgeest	WPO	Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest	13682	10DW	10DW00	19,7438	307
Leiderdorp	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	09UI	09UI00	14,6212	261
Oegstgeest	WPO	Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest	13682	09IH	09IH00	27,6068	483
Zoeterwoude	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	09AW	09AW00	26,7648	406
Oegstgeest	WPO	Openbaar Primair Onderwijs Oegstgeest	13682	08IH	08IH00	21,1526	354
Zoeterwoude	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	07NB	07NB00	12,1855	200
Leiderdorp	WPO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	04TD	04TD00	29,8075	424
Leiden	WEC	Stichting Resonans	41805	19UQ	19UQ02	17,6833	52
Leiden	WEC	Stichting Resonans	41805	19UQ	19UQ00	66,3126	195
Leiden	WEC	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	19OV	19OV00	23,2478	107
Leiderdorp	WEC	Stichting Openbaar Primair en Speciaal Onderwijs Leiden	42504	00SI	00SI00	60,0533	56
Leiden	WEC	Stichting Resonans	41805	00OQ	00OQ00	51,2931	200
Oegstgeest	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968	00NT	00NT09	12,0709	57
Oegstgeest	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968	00NT	00NT05	62,4725	295
Leiden	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968	00NT	00NT03	61,8371	292
Leiderdorp	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968	00NT	00NT02	34,3069	162
Oegstgeest	WEC	Stichting Prof. Dr. Leo Kanneronderw.grp	30968	00NT	00NT00	29,8597	141
Leiden	WPO	Stichting SBO De Vlieger	41047	19SC	19SC00	47,8723	275
Leiderdorp	WPO	Stichting Montessori-Onderwijs Z-Holland	41324	03TN	03TN00	32,8617	273
<b>TOTAAL</b>						<b>1273</b>	

## Beschrijving van de partners betrokken bij het plan van aanpak

Voor een effectieve en duurzame aanpak is regionale samenwerking, die inspeelt op en gebruikmaakt van de specifieke situatie in de regio, essentieel. In de regio bestaan reeds verschillende samenwerkingen.

Een samenwerking die zich uitstrekt over de verschillende onderwijssectoren heen is de *Leidse onderwijstafel*. Hierin participeren verschillende besturen uit het PO en VO, maar ook bijvoorbeeld de *Pabo van Hogeschool Leiden*, *mboRijnland*, de *gemeente Leiden*. Een ander voorbeeld van samenwerking in de regio is het gezamenlijke bestuurskantoor *Huis van het Onderwijs* waarin diverse onderwijsorganisaties zijn gevestigd. Dit leidt tot hechtere samenwerking en bijvoorbeeld samenwerken bij en delen van staftaken (op bijvoorbeeld de gebieden hrm, onderwijskwaliteit, huisvesting, ict) en gezamenlijke studiedagen. Daarnaast hebben een groot aantal Leidse schoolbesturen met elkaar en andere partners een Lokaal Educatieve Agenda (LEA) ontwikkeld, inclusief een programmaliijn Onderwijs & Arbeidsmarkt. Daarnaast ontmoeten de schoolbesturen elkaar in directiekringen, zoals het Bestuurlijk Overleg Werkveld met Hogeschool Leiden. Ook vindt samenwerking plaats omtrent het LEF: het Leiden Education Fieldlab. Dit alles naast de reguliere OOGO's die de schoolbesturen met de respectievelijke gemeentes voeren.

Verschillende partijen die actief zijn in (een van) bovenstaande samenwerkingen slaan de handen ineen om zich nog steviger in te zetten voor het aantrekken, opleiden en behouden van leraren. Het subsidieverzoek in deze aanvraag dient als katalysator om de verwezenlijking van de plannen te versnellen.

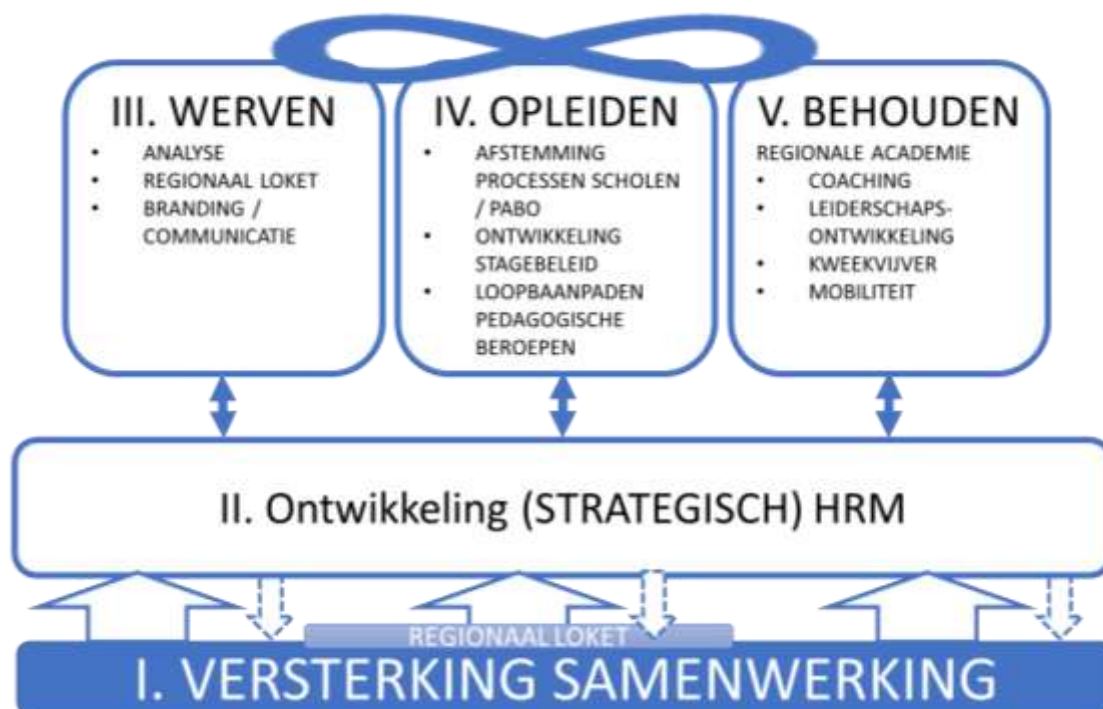
Kennis die ontwikkeld wordt gedurende de uitvoering van de activiteiten die in dit voorstel beschreven worden, wordt breed gedeeld met de partners in de regio. Ook als zij op het moment van indienen (nog) niet actief participeren in de aanvraag.

## Doelstelling en activiteitenplanning

### Algemene beschrijving

Met de meeste recente ramingen van de te verwachten personeelstekorten op het netvlies willen de samenwerkende partijen, voortbordurend op de aanvraag voor de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020, blijven inzetten op de drie projectlijnen uit die aanvraag, te weten: werven, opleiden en behouden. Doordat de middelen in 2019/2020 later toegekend werden dan verwacht, is het project in 2019/2020 gestart met een herijking en het bepalen van de focus. De aanvragers willen de komende jaren doorgaan op de ingeslagen weg, die in de kern nog steeds aansluit bij de originele drie projectlijnen die overkoepelend gezien kunnen worden als een professionalisering van het strategisch HR-beleid van de deelnemende onderwijsinstellingen en als een intensivering van de samenwerking en afstemming, ook met derden (zoals de Pabo). Daarnaast is gebleken dat een versterking van de samenwerking voorwaardelijk is voor het laten slagen van het in te richten regionaal loket en andere ambities die worden nagestreefd in de regio. Dit heeft geleid tot een voorstel voor de activiteiten voor de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 in de regio Leiden langs een vijftal programmalijnen, te weten:

- I. Versterking samenwerking
- II. Ontwikkeling (strategisch) HRM
- III. Werven
- IV. Opleiden
- V. Behouden



Hieronder worden de programmalijnen kort toegelicht. In het activiteitenoverzicht wordt dit verder toegespitst, met ruimte voor nadere invulling.

*N.B. uiteraard zijn de verschillende programmalijnen nauw met elkaar verweven en hebben zij invloed op elkaar. Soms is de scheidslijn tussen de programmalijnen dun (een interventie op 'opleiden' kan ook leiden tot 'behoud'). De programmalijnen kunnen en zullen dus niet als aparte silo's behandeld worden.*

## I. Versterking samenwerking

Een verdere versterking van de samenwerking is voorwaardelijk om een regionaal loket én andere gezamenlijke activiteiten tot een succes te maken. Doel van deze projectlijn is te onderzoeken welke onderwerpen in samenwerking opgepakt moeten worden om tot een verbetering van de onderwijsarbeidsmarkt in de regio te komen, afspraken op het gebied van deze onderwerpen te formuleren en deze afspraken waar nodig formeel vast te leggen (waarop, waarom en hoe willen we samenwerken?).

Vanuit deze versterkte samenwerking kunnen ambities en afspraken voortvloeien over het regionaal loket, maar ook over zaken die het regionaal loket (mogelijk) overstijgen, zoals het opzetten van een gezamenlijke invalpool (en hiermee een verminderde afhankelijkheid van uitzendbureaus), het bevorderen van mobiliteit van medewerkers tussen de besturen of onderlinge solidariteit bij tekort aan personeel, bijvoorbeeld door onderling te detacheren. Voordat hier op grote schaal uitvoering aan gegeven kan worden, zullen enkele belangrijke vraagstukken beantwoord moeten worden die wat zorgt voor een verdere verfijning van ons HR/personeelsbeleid, zoals: welke begeleiding en zekerheden bieden we medewerkers als zij gebruik wensen te maken van (mogelijk tijdelijke) vrijwillige mobiliteit? Welke afspraken maken we als besturen onderling over het verrekenen van loonkosten bij detachering? Wie draagt de verantwoordelijkheid bij ziekte?

Om tot een versterking van de samenwerking te komen, wordt een stuurgroep ingericht bestaande uit (directeur-)bestuurders die op regelmatige basis samenkomt om invulling te geven aan de regionale samenwerking. Deze stuurgroep wordt hierbij ondersteund door een procesbegeleider die zorgt voor organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc. Daarnaast worden middelen gereserveerd voor (interne/externe) expertise (bijvoorbeeld op het gebied van juridische of HR vraagstukken) die de stuurgroep naar behoefte in kan zetten. Afhankelijk van de agenda worden schoolleiders en/of HRM-functionarissen gevraagd om aan te sluiten. Ideeën en voorstellen van de stuurgroep worden twee keer per jaar getoetst bij een bredere groep van bestuurders, schoolleiders en HRM'ers. Deze programmalijn ontvangt gedurende de projectperiode input van en geeft input aan de andere programmalijnen.

### *Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 is het streven te komen tot drie thema's op het gebied van arbeidsmarktvaartstukken waarop de deelnemende besturen/scholen intensiever willen samenwerken om op deze thema's afspraken te formuleren, teneinde in schooljaar 2021/2022 uitvoering te geven aan deze afspraken.
- In schooljaar 2020/2021 inventariseren welke pakketten aan arbeidsvoorwaarden en begeleiding op dit moment geboden worden aan nieuw personeel en alternatieven op dit vlak verkennen, teneinde in schooljaar 2021/2022 deze arrangementen te optimaliseren en waar wenselijk te harmoniseren.

## II. Ontwikkeling HRM

Verdere ontwikkeling van de samenwerking en een gezamenlijke visie op strategisch (regionaal) HRM beleid biedt kansen om medewerkers langer te behouden voor de organisatie, het onderwijs en de regio. Een methodiek waarin voortdurend actief wordt gekeken naar wat toekomstige en huidige



medewerkers kunnen en willen (en hoe dit aansluit op de verwachtingen die aan medewerkers worden gesteld), kan bijdragen aan loopbanen die passen bij de ambities en capaciteiten van het personeel in de regio. Mogelijkheden die we gaan onderzoeken zijn het aanstellen van een talentscout, strategische personeelsplanning, een regelmatige vlootschouw, of het versterken van de praktische uitvoering van het hrm-beleid door de schooldirecteuren. De overgang van de Regionale aanpak lerarentekort naar de Regionale aanpak personeelstekort biedt bovendien de kans om activiteiten uit te voeren die niet alleen gericht zijn op leraren, maar ook op andere groepen binnen het personeelsbestand.

Een werkgroep van HRM-functionarissen (mogelijk aangevuld met schoolleiders) gaat in schooljaar 2020/2021 en 2021/2022 aan de slag om het bestaande HR-beleid door te ontwikkelen en waar mogelijk verder op elkaar af te stemmen. Dit wordt enerzijds gevoed vanuit de wensen en behoeften van de HRM-functionarissen zelf en anderzijds vanuit de onderwerpen die door de stuurgroep (programmaliijn 1. Versterking samenwerking) als belangrijk benoemd worden. De vragen die voortkomen uit de stuurgroep en de gewenste richtingen die vanuit die groep geschetst worden voor de verschillende doelgroepen (bijvoorbeeld hoe deelnemers van de flexibele deeltijd of zij-instromers succesvol te laten instromen?), worden in deze werkgroep verder uitgewerkt. Op deze onderwerpen zal immers een vertaalslag naar de praktijk plaats moeten vinden. Voor dit netwerk wordt een (interne of externe) procesbegeleider aangesteld.

#### *Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 starten met een goed functionerend netwerk van HRM-functionarissen waar in gezamenlijkheid wordt gewerkt aan de professionalisering van HRM in de regio.
- In schooljaar 2021/2022 zijn (bandbreedtes van) arrangementen (wat bieden we als scholen aan (nieuwe) instromers) die in de regio worden aangeboden geharmoniseerd.
- In schooljaar 2021/2022 beschikken de HRM-afdelingen van de scholen over een samenhangend geheel van thema's en interventies waarmee scholen gezamenlijk of individueel aan de slag kunnen om medewerkers verder te ondersteunen in hun ontwikkeling, meer loopbaanmogelijkheden te bieden en zodoende bij te dragen aan minder uitval en meer behoud in de regio, bijvoorbeeld d.m.v. het inzetten van de talentscout of het versterken van de praktische uitvoering van het hrm-beleid door de schooldirecteuren

### III. Werven

Alvorens gerichte wervingsacties uit te zetten, is een grondige analyse van de regionale situatie noodzakelijk. Landelijke kennis over kansrijke doelgroepen, uitval en risicofactoren dient hiervoor aangevuld te worden met gegevens uit de regio: wat voor soort leerkrachten blijven lang en met plezier werken bij onze scholen? Welke groepen verlaten onze scholen (of het onderwijs) voortijdig en waarom? Welke scholen in onze regio kijken sterk af van het gemiddelde (in positieve of negatieve zin) en wat kunnen we daarvan leren? Een grondige analyse gaat ons helpen om te bepalen op welke groepen we ons (extra) moeten richten bij activiteiten op het gebied van werving (en behoud) en welke interventies hierbij de grootste kans van slagen hebben.

Ongeacht de specifieke wervingsacties kan het proces voor mensen die een carrière in het onderwijs overwegen (scholieren, zij-instromers, etc.) verder versoepeld worden door middel van een regionaal loket of informatiepunt. Dit was een inzicht dat de projectgroep Regionale aanpak lerarentekort reeds

had voordat de regeling Regionale aanpak personeelstekort 2020-2022 bekend werd. Dat het inrichten van een dergelijk loket een vereiste is voor het vervolg wordt als bevestiging van de gedachten hierover gezien.

Vanuit de Regionale aanpak lerarentekort 2019-2020 is een start gemaakt met het uitdenken van een regionaal loket. In de periode 2020-2022 gaat een werkgroep aan de slag met de doorontwikkeling van het regionaal loket, de communicatie/branding hiervan i.s.m. Leiden Kennisstad en het verbeteren van de 'klantreis' van potentiële leerkrachten (informereren, oriënteren, selecteren, voorbereiden, begeleiden). Ook als iemand reeds werkzaam is als leerkracht, maar niet op zijn of haar plek zit, zou het loket kunnen ondersteunen bij het vinden van een betere match (bijv. door het aanstellen van een 'talentscout' die hierbij ondersteunt). Doel is om te komen tot een goed functionerend loket dat enerzijds de scholen ontzorgt en anderzijds zorgt voor positieve ervaringen aan de kant van de potentiële leerkrachten. Kaders voor de verdere doorontwikkeling van het loket worden geschetst in de stuurgroep (programmaliijn 1. Versterking samenwerking).

#### *Doelstellingen:*

- In 2020 wordt een grondige analyse uitgevoerd waarbij landelijke trends geconfronteerd worden met een eigen (kwantitatieve en kwalitatieve) personeelsanalyse om succes- en risicofactoren bij het aantrekken en behouden van verschillende (potentiële) doelgroepen en bij verschillende scholen in kaart te brengen en hier gericht beleid op te kunnen ontwikkelen.
- In schooljaar 2020/2021 vindt afstemming plaats met Leiden Kennisstad en andere partners van de LEA voor de communicatie en branding van het loket en worden gerichte wervingsacties uitgezet op basis van bovengenoemde analyse.
- Gedurende het kalenderjaar 2020 is het regionaal loket in de basis ingericht met minimaal een (simpele) website en contactgegevens en vindt er doorverwijzing plaats van en naar het landelijk onderwijsloket. Verdere invulling en doorontwikkeling in 2021/2022 is afhankelijk van de afspraken en ambities die voortkomen uit programmaliijn 1.
- In schooljaar 2020/2021 komen tot verdere afspraken over samenwerking m.b.t. het regionale loket op het gebied van informeren, werven, oriëntatie, matching, voorbereiding, opleiding en begeleiding en het verbinden aan de wervingsmethodiek en informatiekanalen van Pabo Hogeschool Leiden .
- In schooljaar 2020/2021 vindt afstemming plaats met de samenwerking Regionale aanpak personeelstekorten VO m.b.t. een eenduidige inrichting van en communicatie over het regionale loket.

#### IV. Opleiden

Binnen de projectlijn Opleiden wordt ingezet op het beter afstemmen van de processen van de pabo (en in een later stadium evt. andere opleidingsinstellingen) en de verschillende scholen. Enerzijds verschilt de wijze waarop scholen zaken intern hebben georganiseerd en anderzijds zijn er verschillen (in eisen, communicatie, etc.) tussen de diverse varianten die vanuit de Hogeschool Leiden worden aangeboden. Dit zorgt voor ruis en situaties waarin pabo en scholen elkaar soms onvoldoende weten te vinden. Vanuit de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 is een analyse gestart naar de wijze waarop het contact tussen pabo en scholen georganiseerd is en welke mogelijkheden er zijn om ervoor te zorgen dat pabo en scholen elkaar beter gaan vinden en is het stagebeleid van de pabo en schoolbesturen verder ontwikkeld. De uitkomsten van deze analyse en het ontwikkelde beleid worden gebruikt om gedurende de periode van de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 verbeteringen door te voeren.

Naast activiteiten gericht op (toekomstige) leerkrachten zien de aanvragers kansen in het ontwikkelen van loopbaan-/opleidingspaden voor andere pedagogische beroepen. Het bieden van een aantrekkelijk perspectief voor onderwijsassistenten op mbo 4-niveau om door te groeien naar leerkrachtondersteuner (mbo 5) of uiteindelijk zelfs leerkracht is een mooi middel om deze groep perspectief te bieden en te behouden voor de sector en zodoende ondersteuning te kunnen bieden aan de leerkrachten. In samenwerking met het mbo willen de aanvragers verkennen wat er nodig is om deze loopbaan-/opleidingspaden ontwikkelen. Dit biedt ook mogelijkheden om het stagebeleid verder uit te breiden met verbindingen met andere opleidingsinstituten.

#### *Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 komen tot verbeteringen in het proces omtrent stages aan zowel de kant van de pabo als de scholenkant.
- Een meer uniform stagebeleid in de regio door in schooljaar 2020/2021 uitgangspunten of bouwstenen te formuleren die schoolbesturen kunnen gebruiken voor het opstellen van het stagebeleid voor 2021/2022.
- In schooljaar 2020/2021 wordt samen met het mbo en pabo verkend welke mogelijkheden er zijn voor het ontwikkelen van loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen.
- In het schooljaar 2020/2021 wordt de opleiding Jeugd & Onderwijs beter bestuurlijk veranderd en worden de andere opleidingsroutes naar S(B)O in kaart gebracht, om in 2021/2022 te komen tot enkele effectieve maatregelen om het lopen van stages in het S(B)O te verbeteren.

#### V. Behouden

Vanuit de projectlijn Behouden is binnen de Regionale aanpak lerarentekort ingezet op de ontwikkeling van twee speerpunten: (1) (extra) coaching voor startende leerkrachten en (2) het verbeteren van het leiderschap in scholen. Hierbij is het idee ontstaan om aanbod van activiteiten op deze speerpunten aan te bieden vanuit een 'regionale academie'. Vanuit de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 vindt een verdere uitwerking en voorbereiding plaats, zodat de eerste activiteiten kunnen starten aan het begin van schooljaar 2020/2021.

Op het gebied van coaching betekent dit dat een aantal leerkrachten de kans krijgt om een opleiding tot coach te volgen om collega's te ondersteunen in hun ontwikkeling. Door deze groep gezamenlijk op te leiden en ervaringen uit te laten wisselen, ontstaat kennisdeling tussen de scholen en ingangen voor regionale mobiliteit. Om dit te bewerkstelligen wordt een projectleider Coaching aangesteld. Het zaak dat elk bestuur hun eigen leerkrachten aan kan dragen, aangezien bijvoorbeeld coaching in het S(B)O specifieke kennis van die context vereist.

Op het gebied van leiderschapsontwikkeling zal in 2020/2021 aanbod verzorgd worden gericht op iedereen die leiding geeft en/of coördinerende werkzaamheden op HR-gebied uitvoert. Dit kan bestaan uit aanbod op het gebied van bijvoorbeeld gesprekstechnieken, maar ook over bijvoorbeeld loopbaan-ontwikkelingstrajecten (o.b.v. het werk van Marco Snoek), waarbij gebruik wordt gemaakt van 'learning on the job'-technieken.

Daarnaast zal in 2020/2021 verkend worden welke mogelijkheden er zijn om gezamenlijke kweekvijvers voor high potentials te starten. Het loopbaandenken van Marco Snoek is richtinggevend in de ontwikkeling van deze trajecten binnen de samenwerkende academies. Ten slotte wordt ingezet op een cursus voor leerkrachten gericht op de omgang met moeilijke groepen. Het aanbod voor leidinggevers, de kweekvijvers en de cursus voor leerkrachten wordt belegd bij een 'Academieverbinder' die tevens zorg draagt voor de verbinding met reeds bestaand aanbod van de bestuursacademies.

*Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 volgen tien leerkrachten een opleiding tot coach.
- In schooljaar 2021/2022 volgen (bij positieve evaluatie van de coaches in 2020/2021) nogmaals tien leerkrachten een opleiding tot coach.
- In schooljaar 2020/2021 en 2021/2022 wordt een leergang aangeboden voor leidinggevers gericht op loopbaanontwikkeling van leraren (inclusief learning-on-the-job).
- In schooljaar 2020/2021 vindt een verkenning plaats naar de mogelijkheden voor gezamenlijke kweekvijvers voor high potentials en wordt een plan van aanpak hiervoor geschreven.
- Afhankelijk van de uitkomsten van de verkenning in 2020/2021 wordt in schooljaar 2021/2022 gestart met gezamenlijke kweekvijvers voor high potentials.
- In 2020/2021 en 2021/2022 wordt een cursus aangeboden voor leerkrachten gericht op de omgang met moeilijke groepen.

## Activiteitenoverzicht

Naam activiteit	Periode en duur van de activiteit	Beoogde resultaten en producten
<b>1. Versterking samenwerking</b>		
1.1 Bijeenkomsten stuurgroep	Zes keer per schooljaar * 2 schooljaren * 3 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere afspraken over samenwerking m.b.t. het regionale loket.</li> <li>• Afbakening van minimaal 3 thema's waarop men intensiever wil samenwerken.</li> <li>• Richting voor optimaliseren en waar wenselijk harmonisering van pakketten aan arbeidsvoorwaarden en begeleiding.</li> </ul>
1.2 Ondersteuning stuurgroep door procesbegeleider	Zes bijeenkomsten per schooljaar * 10 uur * 2 schooljaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning en aanjagen van proces van de stuurgroep d.m.v. organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc.</li> </ul>
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	60 uur in te zetten naar behoefte stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnellen (kennis)ontwikkeling op door de stuurgroep gekozen samenwerkingsthema's</li> </ul>
1.4 Toetsing voorstellen stuurgroep	Twee keer per schooljaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensus over en draagvlak voor voorstellen stuurgroep en feedback voor stuurgroep en projectgroepen</li> </ul>
<b>2. Ontwikkeling (strategisch) HRM</b>		
2.1 HRM-netwerk	Acht bijeenkomsten per schooljaar * 4 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In gezamenlijkheid werken aan de professionalisering van HRM in de regio</li> <li>• Een samenhangend geheel van thema's en interventies waarmee scholen gezamenlijk of individueel aan de slag kunnen om medewerkers verder te ondersteunen in hun ontwikkeling, meer loopbaanmogelijkheden te bieden en zodoende bij te dragen aan minder uitval en meer behoud in de regio (bijvoorbeeld d.m.v. het inzetten van de talentscout of het versterken van de praktische uitvoering van het hrm-beleid door de schooldirecteuren).</li> <li>• Harmonisering van (bandbreedtes van) arrangementen voor nieuwe instroom.</li> </ul>
2.2 Begeleiding netwerk	Acht bijeenkomsten per schooljaar + voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning en aanjagen van proces van de stuurgroep d.m.v. organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc.</li> </ul>

2.3 Inzet externe expertise	60 uur in te zetten naar behoefte werkgroep HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnellen (kennis)ontwikkeling op gekozen HR-thema's</li> </ul>
<b>3. Werven</b>		
3.1 Werkgroep Werven	Gedurende gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grondige analyse o.b.v. landelijke trends en eigen (kwantitatieve en kwalitatieve) personeelsanalyse om succes- en risicofactoren bij het aantrekken en behouden van verschillende doelgroepen en bij verschillende scholen in kaart te brengen.</li> <li>• Afstemming met Leiden Kennisstad en andere partners van de LEA voor de communicatie en branding van het loket en gerichte wervingsacties op basis van bovengenoemde analyse.</li> <li>• Inrichten regionaal loket in lijn met afspraken en ambities programmaliijn 1.</li> <li>• Afstemming met de samenwerking Regionale aanpak personeelstekorten VO m.b.t. een eenduidige inrichting van en communicatie over het regionale loket.</li> </ul>
3.2 Bemensing regionaal loket	Gehele projectperiode 10 uur per week * 2 personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een goed functionerend loket dat enerzijds de scholen ontzorgt en anderzijds zorgt voor positieve ervaringen aan de kant van de potentiële leerkrachten in alle fases van de 'klantreis' (informer, oriënteren, selecteren, voorbereiden, begeleiden) t.b.v. 3.1 ('Inrichten regionaal loket').</li> </ul>
3.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten	Communicatie gedurende hele projectperiode. 2 informatiebijeenkomsten per jaar. Jaarlijks oriëntatietraject.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionaal loket is gepositioneerd als de plek die mensen met interesse in werken in het onderwijs weten te vinden.</li> <li>• Diverse bijeenkomsten en activiteiten om geïnteresseerden een goed beeld te geven van werken in het onderwijs.</li> </ul>
3.4 Inzet externe expertise	60 uur in te zetten naar behoefte werkgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnellen (kennis)ontwikkeling op bijvoorbeeld t.b.v. analyse 3.1</li> </ul>
<b>4. Opleiden</b>		

4.1 Werkgroep Opleiden	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O.b.v. analyse verbeteringen signaleren in het proces omtrent stages aan zowel de kant van de pabo als de scholenkant.</li> <li>• Een meer uniform stagebeleid in de regio door in schooljaar 2020/2021 uitgangspunten of bouwstenen te formuleren die schoolbesturen kunnen gebruiken voor het opstellen van helder stagebeleid voor 2021/2022.</li> <li>• Betere bestuurlijke verankering van de opleiding Jeugd &amp; Onderwijs en in kaart brengen andere opleidingsroutes naar S(B)O om het lopen van stages in het S(B)O te verbeteren.</li> </ul>
4.2 Implementatie verbetering stageproces	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementatie van door de werkgroep gesignaleerde verbeteringen binnen elk bestuur</li> </ul>
4.3 Verkenning loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse van mogelijkheden voor het ontwikkelen van loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen.</li> </ul>
4.4 Pilot opleidingspaden pedagogische beroepen	2021/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O.b.v. uitkomsten 4.3 opzetten en uitvoeren pilot opleidingspaden pedagogische beroepen.</li> </ul>
<b>5. Behouden</b>		
5.1 Werkgroep Behouden	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstemming met projectleider Coaching</li> <li>• Afstemming Academieverbinder</li> <li>• Verkenning naar de mogelijkheden voor een gezamenlijke kweekvijver voor toekomstige schoolleiders, inclusief plan van aanpak.</li> </ul>
5.2 Projectleider coaching	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het coachtraject (incl. onderlinge intervisie, afstemming besturen, evaluatie) is georganiseerd en de coaches (in opleiding) worden ingezet binnen de schoolbesturen.</li> </ul>
5.3 Coachopleiding	Jaarlijks twee groepen van tien leerkrachten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aan het eind van de project periode zijn twintig leerkrachten opgeleid tot coach.</li> </ul>

5.4 Academieverbinder	Gedurende de gehele projectperiode	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseren leergang loopbaanontwikkeling leraren voor leidinggevenden</li> <li>• Coördinatie kweekvijvertrajecten</li> <li>• Coördinatie cursus 'moeilijke groepen'</li> <li>• Verbinding leggen met aanbod van bestaande bestuurdacademies</li> </ul>
5.5 Leergang loopbaanontwikkeling leraren	Jaarlijkse leergang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijkse leergang voor leidinggevenden op het gebied van loopbaanontwikkeling van leraren (o.b.v. het werk van Marco Snoek)</li> </ul>
5.6 Kweekvijvertrajecten	Acht bijeenkomsten gedurende 2021/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vijftien high potentials volgen een kweekvijvertraject.</li> </ul>
5.7 Cursus omgaan met moeilijke groepen	Jaarlijkse cursus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaarlijks volgen 20 leerkrachten de cursus met als doel hen langer te behouden voor het onderwijs.</li> </ul>



### *Doelen volgen en vaststellen*

Het vaststellen en volgen van doelen is vanzelfsprekend een terugkerend onderdeel tijdens het overleg van de verschillende werkgroepen. Ook komen, net als bij het project in het kader van de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020, de werkgroepen eens in de ca. zes weken samen om de voortgang te bespreken en indien nodig bij te sturen. Daarnaast worden twee keer per jaar de ideeën en voorstellen van de stuurgroep (programmaliijn 1) getoetst bij een bredere groep van bestuurders, schoolleiders en HRM'ers. Dit zijn momenten van evaluatie van de voortgang die ook voor feedback voor de verschillende werkgroepen zorgt. Feedback op deze momenten kan ook zorgen voor bijstelling of herijking van gestelde doelen.

Verslaglegging van deze bijeenkomsten dient als input voor de tussenrapportage die voor 1 oktober 2021 ingediend moet worden bij DUS-I.

### *Wijzigingen ten opzichte van vorige aanvraag*

Hieronder volgt puntsgewijs een overzicht van de belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de aanvraag die in 2019 gedaan is in het kader van de Regionale aanpak lerarentekort.

- De regio is aangevuld met de gemeente Zoeterwoude, aangezien daar ook vestigingen staan van een van de deelnemende besturen.
- Ten opzichte van de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 sluiten ten minste twee nieuwe besturen aan bij de Regionale aanpak personeelstekort 2020/2022.
- Bij de nieuwe aanvraag wordt ingezet op een grondige analyse (ook kwalitatief) om succes- en risicofactoren in kaart te brengen, o.a. omdat er behoefte is aan een meer regionaal en kwalitatief beeld naast de landelijke cijfers en onderzoeken.
- Het digitale platform uit de aanvraag 2019/2020 valt samen in het in te richten regionaal loket. Deze wijziging is reeds gedurende het project in 2019/2020 in gang gezet en hierbij wordt samengewerkt met het voortgezet onderwijs.
- De scope wordt verruimd van 'lerarentekort' naar 'personeelstekort' (o.a. in programmaliijn 5).
- Er ligt een sterkere nadruk op het versterken van de samenwerking als voorwaardelijkheid voor het laten slagen van ambities die worden nagestreefd in de regio.

## Aanvullende eisen

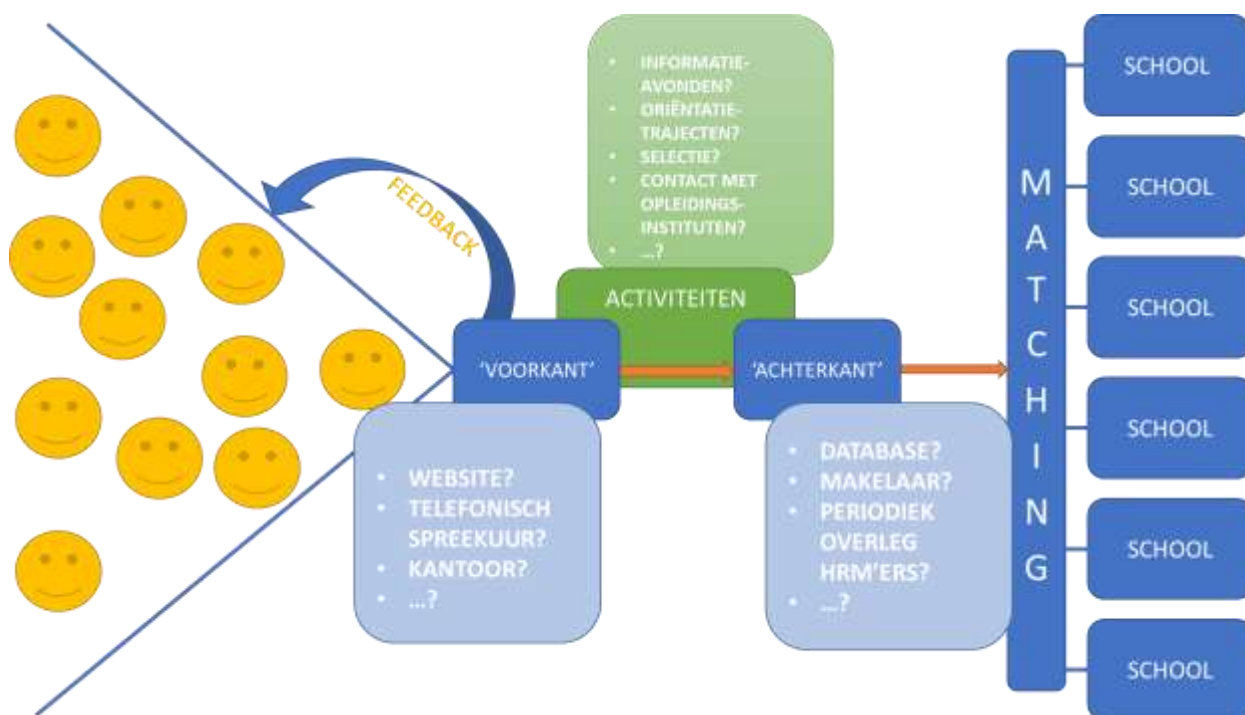
### *Aanstelling projectleider*

Net als bij de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 wordt een projectleider aangesteld die verantwoording aflegt aan de stuurgroep en de penvoerder. De projectleider heeft op regelmatige basis contact met de werkgroepen en procesbegeleiders van de verschillende programmaliijnen.

Na toekenning van de subsidiemiddelen zal het proces gestart worden om invulling te geven aan de projectteams, waarbij gekeken moet worden bij wie binnen de besturen, de hogeschool/ opleidingsinstellingen en andere partners er ruimte gecreëerd kan worden in het takenpakket, welke organisaties een actieve rol willen spelen en welke rollen mogelijk door externen vervuld moeten worden.

### *Inrichting regionaal loket*

Zoals aangegeven bij doelstellingen onder 1 en 3 wordt er werk gemaakt van het inrichten van een regionaal loket. Het denken hierover is vanuit het project Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 reeds gestart, zowel in de gehele projectgroep als in de werkgroep Werven (die o.a. hiervoor contact heeft gezocht met Klassewerk Den Haag om te leren van hun ervaringen). Hierbij is onder andere gesproken over de 'voorkant' van het loket (inclusief feedback richting geïnteresseerden), de activiteiten die vanuit het loket aangeboden moeten worden en de 'achterkant' van het loket en hoe groot of klein dit ingericht dient te worden. Gedurende de looptijd van de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 wordt dit verder ontwikkeld en vindt afstemming plaats met de Regionale aanpak personeelstekort VO in de regio.



## Begroting en financiële borging

### Activiteiten begroot voor 2020

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe: - p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 7.650	€ 7.650	3 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 (directeur-)bestuurders * 85,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 3.630		1 procesbegeleider * 100,- p/u * 1,21 (BTW) * 3 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voor- en nabereiding + deelname)
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 4.500	€ 4.500	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 75,- * 1 bijeenkomst * 3 uur per bijeenkomst
2.1 HRM-netwerk	€ 8.800	€ 4.500	10 HRM'ers * 55,- p/u * 4 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
2.2 Begeleiding netwerk	€ 4.840		1 begeleider * 4 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
2.3 Inzet externe expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
3.1 Werkgroep Werven	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
3.2 Bemensing regionaal loket	€ 20.000	€ 10.000	2 makelaars * 10 uur per week * 50,- * 20 weken
3.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 3.775		- communicatieadvies 25 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 3.025,- - 1 informatiebijeenkomst * 750,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
3.4 Inzet externe expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep Opleiden	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
4.2 Implementatie verbetering stageproces	€ 8.800	€ 2.200	8 personen * 20 uur * 55,-
4.3 Verkenning loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen	€ 5.200	€ 2.600	2 personen (mbo + school/pabo) * 2 uur per week * 65,- * 20 weken
4.4 Pilot opleidingspaden pedagogische beroepen	€ -	€ -	n.v.t. volledig in 2021/2022
5.1 Werkgroep Behouden	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
5.2 Projectleider coaching	€ 4.400	€ 1.100	1 projectleider * 4 uur per week * 55,- * 20 weken
5.3 Coachopleiding	€ 20.000		10 personen * 2000,- opleidingskosten
5.4 Academieverbinder	€ 4.400	€ 1.100	1 persoon * 4 uur per week * 55,- * 20 weken
5.5 Leergang loopbaanontwikkeling leraren	€ 16.500		- 1 bijeenkomsten * 1500,- - learning on the job 20 directeuren * 10 uur * 75,-
5.6 Kweekvijvertrajecten	€ -		n.v.t. volledig in 2021/2022
5.7 Cursus omgaan met moeilijke groepen	€ 15.000		20 cursisten per jaar * 750,-
Algemeen: penvoerdersoverleg	€ 3.400	€ 3.400	1 persoon * 2 uur per week * 85,- * 20 weken
Algemeen: programmaleider	€ 14.520		1 programmaleider * 6 uur per week * 100,- * 1,21(BTW) * 20 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 2.100	€ 1.350	1 secretarisch medewerker * 3 uur per week * 30,- * 20 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 1.500	€ 750	1 controller * 1 uur per week * 75,- * 20 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 177.845</b>	<b>€ 51.750</b>	

## Activiteiten begroot voor 2021

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe: - p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 15.300	€ 15.300	6 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 (directeur-)bestuurders * 85,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 7.260		1 procesbegeleider * 100,- p/u * 1,21 (BTW) * 6 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voor- en nabereiding + deelname)
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 9.000	€ 9.000	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 75,- * 2 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst
2.1 HRM-netwerk	€ 17.600	€ 9.000	10 HRM'ers * 55,- p/u * 8 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
2.2 Begeleiding netwerk	€ 9.680		1 begeleider * 8 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
2.3 Inzet externe expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
3.1 Werkgroep Werven	€ 16.800	€ 8.400	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 40 weken
3.2 Bemensing regionaal loket	€ 40.000	€ 20.000	2 makelaars * 10 uur per week * 50,- * 40 weken
3.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 12.950	€ 2.700	- communicatieadvies 50 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 6.050,- - 1 oriëntatietraject * 2 begeleiders * 36 uur (4 dagdelen + 20 uur voorbereiding) * 75,- = 5.400 - 2 informatiebijeenkomsten * 750,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
3.4 Inzet externe expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep Opleiden	€ 16.800	€ 8.400	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 40 weken
4.2 Implementatie verbetering stageproces	€ 17.600	€ 4.400	8 personen * 40 uur * 55,-
4.3 Verkenning loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen	€ 10.400	€ 5.200	2 personen (mbo + school/pabo) * 2 uur per week * 65,- * 40 weken
4.4 Pilot opleidingspaden pedagogische beroepen	€ 28.800	€ 14.400	8 personen * 4 uur per week * 45,- * 20 weken
5.1 Werkgroep Behouden	€ 16.800	€ 8.400	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 40 weken
5.2 Projectleider coaching	€ 8.800	€ 2.200	1 projectleider * 4 uur per week * 55,- * 40 weken
5.3 Coachopleiding	€ 20.000		10 personen * 2000,- opleidingskosten
5.4 Academieverbinder	€ 8.800	€ 2.200	1 persoon * 4 uur per week * 55,- * 40 weken
5.5 Leergang loopbaanontwikkeling leraren	€ 33.000		- 2 bijeenkomsten * 1500,- - learning on the job 20 directeuren * 20 uur * 75,-
5.6 Kweekvijvertrajecten	€ 4.000		4 bijeenkomsten * 1000,- per bijeenkomst
5.7 Cursus omgaan met moeilijke groepen	€ 15.000		20 cursisten per jaar * 750,-
Algemeen: penvoerdersoverleg	€ 6.800	€ 6.800	1 persoon * 2 uur per week * 85,- * 40 weken
Algemeen: programmaleider	€ 29.040		1 programmaleider * 6 uur per week * 100,- * 1,21 (BTW) * 40 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 4.200	€ 2.000	1 secretariael medewerker * 3 uur per week * 30,- * 40 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 3.000	€ 1.500	1 controller * 1 uur per week * 75,- * 40 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 362.520</b>	<b>€ 119.900</b>	

## Activiteiten begroot voor 2022

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe: - p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 7.650	€ 7.650	3 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 (directeur-)bestuurders * 85,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 3.630		1 procesbegeleider * 100,- p/u * 1,21 (BTW) * 3 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voor- en nabereiding + deelname)
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 4.500	€ 4.500	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 75,- * 1 bijeenkomst * 3 uur per bijeenkomst
2.1 HRM-netwerk	€ 8.800	€ 4.500	10 HRM'ers * 55,- p/u * 4 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
2.2 Begeleiding netwerk	€ 4.840		1 begeleider * 4 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
2.3 Inzet externe expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
3.1 Werkgroep Werven	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
3.2 Bemensing regionaal loket	€ 20.000	€ 10.000	2 makelaars * 10 uur per week * 50,- * 20 weken
3.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 9.175	€ 2.700	- communicatieadvies 25 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 3.025,- - 1 oriëntatietraject * 2 begeleiders * 36 uur (4 dagdelen + 20 uur voorbereiding) * 75,- = 5.400 - 1 informatiebijeenkomst * 750,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
3.4 Inzet externe expertise	€ 1.210		10 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep Opleiden	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
4.2 Implementatie verbetering stageproces	€ 8.800	€ 2.200	8 personen * 20 uur * 55,-
4.3 Verkenning loopbaan-/opleidingspaden voor pedagogische beroepen	€ 5.200	€ 2.600	2 personen (mbo + school/pabo) * 2 uur per week * 65,- * 20 weken
4.4 Pilot opleidingspaden pedagogische beroepen	€ 28.800	€ 14.400	8 personen * 4 uur per week * 45,- * 20 weken
5.1 Werkgroep Behouden	€ 8.400	€ 4.200	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 70,- * 20 weken
5.2 Projectleider coaching	€ 4.400	€ 1.100	1 projectleider * 4 uur per week * 55,- * 20 weken
5.3 Coachopleiding	€ -		n.v.t. volledig in 2020/2021
5.4 Academieverbinder	€ 4.400	€ 1.100	1 persoon * 4 uur per week * 55,- * 20 weken
5.5 Leergang loopbaanontwikkeling leraren	€ 16.500		- 1 bijeenkomsten * 1500,- - learning on the job 20 directeuren * 10 uur * 75,-
5.6 Kweekvijvertrajecten	€ 4.000		4 bijeenkomsten * 1000,- per bijeenkomst
5.7 Cursus omgaan met moeilijke groepen	€ -		n.v.t. volledig in 2020/2021
Algemeen: penvoerdersoverleg	€ 3.400	€ 3.400	1 persoon * 2 uur per week * 85,- * 20 weken
Algemeen: programmaleider	€ 14.520		1 programmaleider * 6 uur per week * 100,- * 1,21(BTW) * 20 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 2.100	€ 1.350	1 secretarieel medewerker * 3 uur per week * 30,- * 20 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 1.500	€ 750	1 controller * 1 uur per week * 75,- * 20 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 181.045</b>	<b>€ 68.850</b>	

	Totaal	Co-financiering
2020	€ 177.845	€ 51.750
2021	€ 362.520	€ 119.900
2022	€ 181.045	€ 68.850
	<b>€ 721.410</b>	<b>€ 240.500</b>