



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

## Plan van aanpak

Regionale aanpak personeelstekort  
onderwijs

Regio Liemers, Rheden, Achterhoek,  
Haaksbergen

17 februari 2020

## Algemeen

Dit plan van aanpak borduurt voort op het plan van aanpak dat een jaar geleden is ingediend in het kader van de RAL.

In de regio is sprake van verregaande samenwerking.

Deze aanvraag is geharmoniseerd met een aanvraag die wordt ingediend voor de regio Stedendriehoek, Salland.

Voor het opstellen van de aanvraag is breed input opgehaald bij schoolbesturen en pabo's om deze aan te laten sluiten op de behoefte van schoolbesturen in de regio.

Door de bundeling van krachten kunnen we in de regio echt impact maken en profiteren van schaalvoordelen en daar waar mogelijk van een krachtige centrale aanpak.

De activiteiten uit het plan worden uitgevoerd in de periode 1 augustus tot en met 31 juli 2022, waarbij een uitloop mogelijk is tot uiterlijk 31 december 2022.

## Beschrijving van de regio

De regio waarop de aanvraag betrekking heeft betreft de regio Stedendriehoek en Salland.

De besturen die deze aanvraag indienen zijn gevestigd in de gemeenten Deventer, Apeldoorn en omgeving en hebben de ambitie om als besturen en scholen in de regio en gezamenlijk met de pabo's, de handen in een te slaan en het reeds bestaande en oplopende personeelstekort terug te dringen.

17 besturen in de regio ondersteunen deze aanvraag. Het betreft 35,4% van het aantal besturen.

De aanvraag-ondersteunende scholen vertegenwoordigen een gezamenlijke personele omvang van 2113 fte (van de 3427 fte's binnen de aanvraagregio).

In het bijgevoegde Exceloverzicht staan alle deelnemende besturen vermeld.

De arbeidsmarktproblematiek van aanvraagregio Stedendriehoek / Salland is niet veel anders dan de problematiek elders in Nederland. Het tekort is nijpend. Het grote aantal vacatures voor de vaste formatie is structureel geworden en niet langer beperkt tot pieken als gevolg van formatieronden. Ook de beschikbare vervangingscapaciteit is vanaf medio 2019 sterk teruggelopen.

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

Bij de regionale samenwerking zijn naast de deelnemende besturen twee Pabo's betrokken te weten Iselinge in Doetinchem en Saxion in Deventer en Enschede.

Met overige Pabo's die een rol vervullen binnen onze regio zal contact worden gelegd door de projectleider om te onderzoeken of ook hiermee samenwerking in het kader van dit plan kan worden opgestart.

De Pabo's hebben een rol in het opleiden en begeleiden van aankomende leraren, waaronder de zijinstromers. Pabo's faciliteren de juiste opleiding voor de juiste persoon in de juiste context, zij ontwikkelen in dit verband kansrijke opleidingstrajecten voor verschillende situaties.

Voor de zijinstromers in de breedste zin van het woord (d.w.z. zijinstromers in beroep, verkorte deeltijders, herintreders, afgestudeerden in pedagogiek / onderwijskunde, onderwijsassistenten) worden concrete afspraken gemaakt met de Pabo's over de aanpak voor toeleiding via de zogenaamde 0 fase. Pabo's zijn zich ervan bewust dat de toeleiding alleen in samenwerking met besturen kan.

De Pabo's denken mee over het inrichten van een 0-fase, met als doel het van de eerste melding tot de start van de opleiding in alle stappen ondersteunen van de kandidaten. De 0-fase maakt een goede toeleiding mogelijk, om uitval zo veel als mogelijk te voorkomen. De Pabo's zorgen er mede voor dat de infrastructuur helpend en ondersteunend is. De Pabo's hebben ook een belangrijke rol bij het opleiden van de schoolopleiders die binnen de scholen een belangrijke taak hebben bij het opleidingstraject en de begeleiding van de leraren die in opleiding zijn.

De samenwerking tussen de schoolbesturen en de Pabo's in de regio is er al door middel van deelname in diverse werkgroepen, overleggen en selectiecommissies.

## Doelstelling en activiteitenplanning

De regio werkt samen om het huidige en het te verwachten personeelstekort in het basisonderwijs en het speciaal onderwijs (primair en voortgezet) te lijf te gaan. De doelstelling hierbij is om zo veel als mogelijk te kunnen blijven voorzien in kwalitatief goed onderwijs. Binnen de samenwerkingsregio hebben besturen.....

In deze regio wordt al langer gewerkt aan activiteiten die gericht zijn op het oplossen van het personeelstekort, onder andere in de samenwerking van het voorliggende subsidietraject "regionale aanpak lerarentekort (RAL)". Dit plan borduurt daar duidelijk op voort.

Binnen de samenwerking, die dus voor een deel al op vele gebieden plaatsvindt, hebben de besturen voor primair onderwijs, waaronder het speciaal onderwijs, elkaar gevonden om activiteiten gericht op de aanpak van het personeelstekort, zoals weergegeven in dit plan, te ontwikkelen. Vanuit het regionaal breed bestuurlijk netwerk van bestuurders zijn bijeenkomsten georganiseerd waarin de activiteiten die onderdeel moeten uitmaken van deze aanpak verkend zijn en verder uitgewerkt. De besturen hebben tijdens deze bijeenkomsten grote betrokkenheid getoond en eigen inbreng gegeven aan deze aanpak. Besturen sluiten aan op de activiteiten die voor hen wenselijk zijn en passen binnen het beleid dat het bestuur heeft vastgelegd of dat verder wordt uitgewerkt.

Alle besturen binnen deze regio zijn benaderd om aan te sluiten en de overgrote meerderheid wil zich graag aansluiten bij deze aanpak.

De nadruk zal op korte termijn liggen op het beschikbaar houden en verkrijgen van voldoende personeel. Daarnaast wordt ook gekeken naar andere manieren van organiseren van het onderwijs waarbij mogelijk meer gedifferentieerd kan worden in functies en werktijden.

De samenwerkende besturen hebben daarbij de volgende uitgangspunten:

1. Geen concessies aan de kwaliteit, wel ruimte voor maatwerk
2. Besturen behouden autonomie, bestuur bepaalt wie er op de loonlijst komt
3. Op eigen kracht zonder de inzet van detacheringsbureaus en uitzendbureaus
4. Met lef en buiten de lijntjes als het moet
5. Gericht op actie en effectieve inzet
6. Integrale aanpak voor meer effect

Een verbinding met stakeholders zoals de Pabo's, het UWV, het Participatiefonds, de overige regionale initiatieven in Nederland, het ministerie, het arbeidsmarktplatform en overige opleiders en platformen is daarbij onontbeerlijk. Hier is en blijft aandacht voor.

Het hierna volgende activiteitenoverzicht geeft de actielijnen weer voor de komende twee jaren. Voor een deel zijn de actielijnen concreet uitgewerkt, voor een deel zal nog moeten worden nagedacht over een concrete uitwerking. Onder coördinatie van een projectleider zal dit worden opgepakt.

## Activiteitenoverzicht

Alle activiteiten vinden plaats tussen 1 augustus 2020 tot 1 september 2022, met een uitloop tot 31 december 2022.

Naam activiteit	Periode en duur v/d activiteiten	Beoogde resultaten en producten	Opmerkingen / resultaten & wijzigingen t.o.v. de vorige aanvraag
<b>1.</b>	<b>Onderzoek, data verzamelen en monitoring</b>		
<b>1.1 Meerjaren personeelsanalyse voor de regio beschikbaar maken.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Verwachte in-, door- en uitstroom in kaart brengen. Reële inschattingen kunnen maken van de personeelsbehoefte voor de komende 5 jaar op bestuursniveau, zodat de instroomactiviteiten hierop kunnen worden afgestemd. Besturen kunnen met deze cijfers benchmarken en bepalen wat de personeelsbehoefte in de nabijheid is.	Opdracht is tijdens RAL gegeven aan het bedrijf MOOZ. Op 29 januari 2020 zijn cijfers gepresenteerd en geanalyseerd m.b.t. de regionale arbeidsmarkt. MOOZ zal nog een verdiepingsslag maken om de verwachte personeelsbehoefte op microniveau te kunnen bepalen.

Naam activiteit	Periode en duur v/d activiteiten	Beoogde resultaten en producten	Opmerkingen / resultaten & wijzigingen t.o.v. de vorige aanvraag
<b>2.</b>	<b>Verminderen van de vraag naar personeel</b>		
<b>2.1 Terugdringen verzuim</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	<p>Daling van de vraag met 1%.</p> <p>Opstellen voorbeeldbeleid voor werkdruk, duurzame inzetbaarheid.</p> <p>Succesfactoren van verzuimreductie verspreiden / delen.</p> <p>Kennisdelen in P&amp;O netwerk, leren van elkaar.</p> <p>Inzet vitaal scan.</p> <p>Digitale wegwijzer online beschikbaar.</p>	Er is een werkgroep geformeerd rondom dit thema. Wordt vervolgd met de aanstelling van de projectleider per 1 februari 2020.
<b>2.2 Behoud van personeel</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	<p>Zoveel mogelijk personeel behouden dooro.a.:</p> <p>Opstellen voorbeeldbeleid voor de verschillende leeftijdscategorieën (LIO, startende leerkrachten, 35+, 45+, 55+)</p> <p>Gemiddelde natuurlijk verloop beperken.</p> <p>Weten wat er per specifieke leeftijdsgroep nodig is om deze duurzaam inzetbaar te houden.</p> <p>Onderzoek en aanbevelingen zijn beschikbaar per 1-5-2021.</p> <p>Kennisdelen in P&amp;O netwerk</p> <p>Kennisdelen bestuurdersnetwerk</p> <p>Leren van elkaar.</p> <p>Succesverhalen delen.</p> <p>Onderzoek naar doelgroep beleid.</p> <p>Inzicht in data van verloop en redenen van verloop</p>	Er is een werkgroep geformeerd rondom dit thema. Wordt vervolgd met de aanstelling van de projectleider per 1 februari 2020.
<b>2.3 Anders organiseren van het onderwijs.</b>	Looptijd RAP.	<p>Meer functiedifferentiatie.</p> <p>Innovatie van het functiebouwwerk, meer functies beschrijven.</p> <p>Meer ruimte voor specialisme.</p> <p>Aantrekkelijker maken van het vak. Een doorlopend proces.</p> <p>Organiseren van inspiratiebijeenkomsten.</p> <p>Netwerken van directeuren en leraren.</p> <p>Goede voorbeelden delen.</p>	In januari 2020 heeft er een inspiratie- en inputsessie plaatsgevonden onder de deelnemende besturen. Good practices zijn gedeeld. Met deze input met een kopgroep tot nieuwe ontwerpen komen. De projectleider initieert dit.

Naam activiteit	Periode en duur v/d activiteiten	Beoogde resultaten en producten	Opmerkingen / resultaten & wijzigingen t.o.v. de vorige aanvraag
<b>3.</b>	<b>Werving en recruitment</b>		
<b>3.1 Centrale vacaturesite voor de regio bouwen.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Alle vacatures worden centraal gemeld en uitgezet op een centrale vacaturesite. Mogelijkheid voor kandidaten om zich via de site te profileren aan de hand van portfolio's. Voorkomen dat mogelijke kandidaten uit beeld verdwijnen. Alle belangstellenden weten waar ze moeten zijn voor en baan in de regio. Per 1-8-2020 maken zoveel mogelijk besturen en werknemers gebruik van de site.	Er is tijdens de RAL een centrale website gebouwd, deze wordt gedurende de RAP verder geoptimaliseerd.
<b>3.2 Recruiter-functie invullen voor de regio.</b>	Tijdens het schooljaar 2020 - 2021.	Proactief werven en acties opzetten. Ook zijinstromers en herstarters werven. P&O'ers betrekken in het vormgeven van deze functie en in het wervingsproces.	De recruitmentfunctie is voortsnog vanuit PON vorm gegeven. Goed bekijken wat er precies nodig is en werven tijdens RAP.
<b>3.3 Aantrekkelijk werkgeverschap verbeteren.</b>	Looptijd RAP.	Onderzoeken en eventueel uitwerken van de volgende mogelijkheden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerder (direct) een vaste baan aanbieden.</li> <li>- Flexibel werken.</li> <li>- Taakdifferentiatie</li> </ul> Ieder bestuur maakt beleid op aantrekkelijk werkgeverschap met daarin gezamenlijke afspraken voor de gehele regio.	Input deelnemers opgehaald. Initiatieven gestart tijdens RAP.  Stand van zaken inventariseren en uitzetten nieuwe acties door de projectleider.
<b>3.4 Nieuwe strategieën ontwikkelen voor permanente werving.</b>		Permanente campagne voor personeelwerving opzetten. Imago en zichtbaarheid onderwijs verbeteren. Inspiratiebijeenkomst P&O'ers organiseren. Centrale vacaturesite voor de regio ontwikkelen. Online mediacampagne vormgeven / inzetten.	Nog niet gestart, opdracht voor de projectleider.

Naam activiteit	Periode en duur v/d activiteiten	Beoogde resultaten en producten	Opmerkingen / resultaten & wijzigingen t.o.v. de vorige aanvraag
<b>4.</b>	<b>Aanspreken van de reserve</b>		
<b>4.1 Werktijd-factor eigen personeel verhogen.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Eigen personeelsbestand bevragen. Onderzoeken of uitbreiden van de werktijdfactor aantrekkelijker kan worden gemaakt door het ontwerpen van een werktijdenregeling (schooltijden) of door extra faciliteiten (mede) te regelen (kinderopvang).	Besturen bevragen het eigen personeelsbestand voortdurend. Onderzoek of uitbreiden van de werktijdfactor aantrekkelijker kan worden wordt uitgevoerd tijdens de RAP.
<b>4.2 Alumni-bestanden Pabo's ontsluiten</b>	Vanaf 2020, doorlopend proces van maken	Reactiveren van ex-studenten. Een doorlopend proces.	Momenteel op de agenda in de gesprekken met de Pabo' s. Projectleider neemt hier verder een verbindende rol in.
<b>4.3 Werving herstarters</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Zo snel mogelijk extra personeel de scholen in. Herstarterstrajecten op maat inrichten (intakes, stages, coaching, assessments, etc.). Een vindplaats is het UWV, zij beschikken over vele bestanden. Het PF heeft tevens vele bevoegden in haar bestand. We streven ernaar om minimaal 50 mensen met een bevoegdheid weer in te laten stromen. Onderzoeken of we herstarters kunnen benaderen via de ABP bestanden (nieuwe activiteit t.o.v. vorige plan).	Er zijn tot nu toe 30 herstarters via een herstarterstraject begonnen. Marjory van Meegen coördineert het loopbaancentrum voor de regio en is daarmee uitvoerder van deze trajecten. De samenwerking met het WSP Achterhoek Liemers loopt al prima. Kennismaking en afspraken met WSP Stedendriehoek heeft plaatsgevonden. De projectleider pakt het verder op.



Naam activiteit	Periode en duur	Beoogde resultaten en producten	Opmerkingen / resultaten & wijzigingen t.o.v. de vorige aanvraag
<b>5.</b>	<b>Nieuwe leraren opleiden</b>		
<b>5.1 Landingspagina en loket inrichten met de verschillende routes naar leraarschap.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Inzicht voor besturen / potentiële kandidaten m.b.t. de best passende routes. Inzicht in mogelijke kandidaten. Centrale loketfunctie creëren voor (potentiële) leerkrachten.	<a href="http://www.lerarentekorttoostnederland.nl">www.lerarentekorttoostnederland.nl</a> is in de lucht. De projectleider gaat het infopunt / loket verder vormgeven.
<b>5.2 Zijinstroom in de breedste zin van het woord stimuleren, werven en organiseren.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Uitwerken en stroomlijnen van het opleiden van leraren met de PABO's. - Inhoudelijk - Kansen - Kosten Deze uitwerkingen gaan o.a. over de volgende mogelijkheden: - Zij-instromers via EVC trajecten opleiding op maat aanbieden. - Zijinstroom route volgens regeling OCW - Deeltijd PABO - MBO'ers via associate degree naar PABO - MBO'ers via nieuwe deeltijd PABO opleiding De juiste opleiding voor de juiste persoon in de juiste context. Kansrijke opleidingstrajecten ontwikkelen. Minimaal 12 kandidaten starten met de opleiding gedurende het schooljaar 2020-2021. Besturen stellen zich garant voor werkplekken. Opleidingspool voor de regio start in het schooljaar 2020-2021. Werving via o.m. landingspagina. Goede voorselectie faciliteren.	Er zijn initiatieven gestart, er is een werkgroep zijinstromers opgetuigd bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de Pabo's en de besturen en er zijn twee selectiecommissies gevormd. De projectleider initieert vanaf 1 februari 2020 de vervolgacties.
<b>5.3 Inrichten van een fase 0 voor carrière-switchers.</b>	Vanaf 2020, doorlopend proces van maken	Zorgen dat de infrastructuur helpend en ondersteunend is. Van de eerste melding tot de start van de opleiding de kandidaten in alle stappen ondersteunen. Goede toeleiding. Voorkomen van uitval in deze fase. De uitval is landelijk op dit moment heel groot, nog geen 5% haalt de start van de opleiding. Uitvoerenden Deelnemende besturen, P&O'ers en de Pabo's. Mentorschap organiseren.	Een eerste screening is vormgegeven bestaande uit: - Stage 2 dagen - Motivatie - Online competentievragenlijst - Selectiegesprekken met commissie bestaande uit Pabo, P&O, directie en LBC.
<b>5.4 Opleiden / doorstroom van leraren voor het sbo, so en vso.</b>	Gestart met RAL, voortzetten looptijd RAP.	Ontwikkelen van maatwerk trajecten voor opleiden van leraren speciaal onderwijs in de regio. Betrek hierbij de betrokken besturen en de Pabo's. Doorstroomtrajecten vanuit regulier onderwijs creëren.	Nog onvoldoende van de grond gekomen. Opdracht voor de projectleider.

## De wijze waarop de realisatie van de doelen wordt gevolgd en vastgesteld.

Er is een stuurgroep samengesteld bestaande uit bestuurders, de pabo's en de projectleider. De projectleider rapporteert aan deze stuurgroep. Deze stuurgroep komt maandelijks bij elkaar en volgt de realisatie van de doelen.

Er is gekozen voor een projectstructuur met de volgende onderdelen:

### **Bestuurlijke bijeenkomsten**

Tijdens de looptijd van het project zijn 4 bestuurlijke bijeenkomsten gepland waar alle besturen samenkomen en waar de ontwikkelingen en afspraken met elkaar worden gedeeld en geborgd.

### **Stuurgroep**

Vanuit de bestuurlijke bijeenkomsten wordt een stuurgroep ingericht die de voortgang van het traject monitoren en de opdrachten voor de werkgroepen formuleren en besluiten over de inzet van eventuele externe experts.

### **Projectleider**

De stuurgroep heeft een projectleider aangesteld aan wie zij opdrachten geeft over de werkwijze, de effecten en de resultaten en die verantwoording aflegt over de voortgang van de 4 verschillende onderdelen.

### **Werkgroepen**

De stuurgroep stelt 4 werkgroepen samen die bestaan uit de uitvoerenden in het veld met een bezetting die een goede afspiegeling is van de deelnemende besturen. Elke werkgroep richt zich op een deeltraject, zoals benoemd in het hier voorafgaande. Werkgroepen maken een planning m.b.t. de genoemde doelen binnen de looptijd van het traject.

### **Netwerken / leer-ontwikkelnetwerken**

Bestaande netwerken, zoals het netwerk van P&O'ers wordt benut om input te leveren en mee te denken in het kader van dit traject.

## Wijzigingen ten opzichte van de RAL

Het plan in het kader van de RAP borduurt voor een belangrijk deel voort op het plan van de RAL waarbij de geïnitieerde activiteiten verder worden vormgegeven en worden doorgezet naar de volgende (school)jaren. Hierna een overzicht van de fundamentele wijzigingen tussen de RAL en de RAP.

<b>Actielijn</b>	<b>Wijziging</b>
<b>1.1 Meerjaren personeelsanalyse voor de regio beschikbaar maken.</b>	MOOZ maakt een verdiepingsslag om de verwachte personeelsbehoefte op microniveau te kunnen bepalen.
<b>2.1 Terugdringen verzuim</b>	De werkgroep werkt verdere (vervolg)acties uit onder coördinatie van de projectleider.
<b>2.2 Behoud van personeel</b>	De werkgroep werkt verdere (vervolg)acties uit onder coördinatie van de projectleider.
<b>2.3 Anders organiseren van het onderwijs.</b>	Actielijn onder invloed van de input deelnemende besturen verder vormgeven.
<b>3.1 Centrale vacaturesite voor de regio bouwen.</b>	-
<b>3.2 Recruiterfunctie invullen voor de regio.</b>	-
<b>3.3 Aantrekkelijk werkgeverschap verbeteren.</b>	-
<b>3.4 Nieuwe strategieën ontwikkelen voor permanente werving.</b>	Centrale vacaturesite voor de regio ontwikkelen. Online mediacampagne vormgeven / inzetten.
<b>4.1 Werktijdfactor eigen personeel verhogen.</b>	Onderzoeken of uitbreiden van de werktijdfactor aantrekkelijker kan worden gemaakt door het ontwerpen van een werktijdenregeling (schooltijden) of door extra faciliteiten (mede) te regelen (kinderopvang).
<b>4.2 Alumni-bestanden Pabo's ontsluiten</b>	-
<b>4.3 Werving herstarters</b>	Onderzoeken of we herstarters kunnen benaderen via de ABP bestanden (nieuwe activiteit t.o.v. vorige plan).
<b>5.1 Landingspagina en loket inrichten met de verschillende routes tot het leraarschap.</b>	Centrale loketfunctie creëren voor (potentiele) leerkrachten.
<b>5.2 Zijinstroom in de breedste zin van het woord stimuleren, werven en organiseren.</b>	Werving via o.m. landingspagina. Goede voorselectie faciliteren.
<b>5.3 Inrichten van een fase 0 voor carrière-switchers.</b>	Mentorschap organiseren.
<b>5.4 Opleiden / doorstroom van leraren voor het speciaal onderwijs (sbo, so en vso).</b>	Doorstroomtrajecten vanuit regulier onderwijs creëren.

## Aanstelling van een projectleider of aanjager

Per 1 februari 2020 is Gerard Couprie aangesteld als projectleider. Hij gaat zich 16 uur per week (0,4 fte) bezighouden met de projectleiding op de punten uit dit plan en op de punten uit het gelijklopende plan voor de Liemers, Rheden, Achterhoek, Haaksbergen. De aanstelling is in principe aangegaan voor de duur van 1 jaar.

## Inrichting van een informatiepunt of loket

Er zijn of komen regionale landingspagina's voor de vacatures en voor herstarters en zijinstromers. De loketfunctie zal worden ingevuld door deze landingspagina's met daarachter een aanspreekpunt per route. De projectleider zal zich gedurende de uitwerkfase van dit plan bezighouden met de nadere inrichting hiervan.

## Borging

De resultaten van dit traject worden verwerkt in het beleid van de besturen en de afspraken en jaarplannen voor de regionale samenwerking. In de dagelijkse workflow van de organisaties zullen de resultaten meteen effect hebben want er zijn meer kwalitatief goed opgeleide leraren beschikbaar voor de ontstane vacatures en voor de vervangingsvragen, dan wanneer we regionaal geen gezamenlijk actie ondernemen.

## Begroting en financiële borging

In de bijlage is de begroting van dit plan te vinden.

Uit de begroting blijkt ook dat de cofinanciering tenminste 1/3 deel is van de totaal begrote subsidiabele kosten en dat er een maximaal uurtarief van € 100 inclusief overhead en exclusief BTW wordt gehanteerd voor de uren van inzet van de externe inhuur, zoals de projectleider.

## Ondertekening

Onze regio kiest ervoor om per deelnemend bestuur een ondersteuningsverklaring te laten ondertekenen, derhalve hoeven de deelnemende besturen dit plan van aanpak niet opnieuw te tekenen. Als bijlage voegen we de ondersteuningsverklaringen toe van de deelnemende besturen.