

# Plan van Aanpak subsidieaanvraag RAP 2020-2022

Regionale samenwerking VO en MBO in Drenthe



**Opdrachtgever** RMD Drenthe  
**Opgesteld door** Wiko Veenvliet en Liza Jansen-Middag  
**Kenmerk** U20081  
**Datum** 27 februari 2020



## Inhoudsopgave

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inleiding</b>                                       | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Regio Drenthe+</b>                                  | <b>4</b>  |
| 2.1      | Beschrijving van de regio                              | 4         |
| 2.2      | Deelnemende besturen                                   | 10        |
| <b>3</b> | <b>Doelen, activiteiten en borging</b>                 | <b>12</b> |
| 3.1      | Thema 1: formatieplanning                              | 14        |
| 3.2      | Thema 2: gezamenlijke uitstraling in de regio          | 18        |
| 3.3      | Thema 3: opleiden en professionaliseren                | 21        |
| 3.4      | Thema 4: anders organiseren                            | 25        |
| 3.5      | Thema 5: borging samenwerking schoolbesturen           | 27        |
| <b>4</b> | <b>Overige voorwaarden</b>                             | <b>32</b> |
| 4.1      | Aanstelling projectleider                              | 32        |
| 4.2      | Inrichting informatiepunt                              | 32        |
| <b>5</b> | <b>Begroting en financiële borging</b>                 | <b>33</b> |
|          | <b>Bijlage 1: overzicht fte's deelnemende besturen</b> | <b>37</b> |

## **1 Inleiding**

Het plan voor 2019-2020 en de hiermee opgedane ervaringen, hebben als input gediend voor het Plan van Aanpak voor de komende twee schooljaren. In dit Plan van Aanpak staat beschreven wat wij in onze regio gedurende de schooljaren 2020-2021 en 2021-2022 gaan doen. De subsidie wordt gebruikt voor het versterken en verbreden van de samenwerking in de regio Drenthe. De activiteiten in dit Plan van Aanpak vinden plaats van 1 augustus 2020 tot 1 juli 2022.

## 2 Regio Drenthe+

### 2.1 Beschrijving van de regio

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: beschrijving van de regio. Geef een beschrijving van de regio waar de aanvraag betrekking op heeft. Dit kan door bijvoorbeeld een beeld te schetsen van de regionale arbeidsmarkt, de (te verwachten) tekorten te beschrijven of door regio-specifieke kenmerken of knelpunten te benoemen. De regio moet een aaneengesloten gebied zijn, waarvan de afbakening samenvalt met de gemeentegrenzen. De lijst van de gemeenten waar uw regio uit bestaat neemt u (ook) op. De regio moet aan een aantal eisen voldoen voor wat betreft een minimum deelname van het aantal besturen en het aantal fte. Maak aan de hand van een berekening inzichtelijk dat de gekozen regio voldoet aan deze eisen. Met behulp van de regiotool kunt u deze gegevens opzoeken. Indien een aanvraag betrekking heeft op het voortgezet onderwijs, voldoet de regio van de aanvraag aan de volgende eisen:*

- Ten minste 50 procent van de besturen, van de in de betreffende regio gelegen vestigingen voor voortgezet onderwijs, neemt deel aan de aanvraag;
- De deelnemende vestigingen van scholen voor voortgezet onderwijs, hebben een gezamenlijke personeelsomvang die ten minste een derde deel bedraagt van de totale personeelsomvang van de vestigingen van scholen voor voortgezet onderwijs in de regio en die ten minste 1.200 fte bedraagt;
- Eén of meer besturen van de lerarenopleidingen voor voortgezet onderwijs, nemen deel aan de activiteiten waar de aanvraag betrekking op heeft.

Veertien VO-schoolbesturen in de regio Drenthe werken samen met één mbo-bestuur en twee lerarenopleidingen. Deze aanvraag heeft betrekking op de regio die gevormd wordt door de volgende gemeenten:

- Aa en Hunze (D);
- Assen (D);
- Borger-Odoorn (D);
- Coevorden (D);
- Emmen (D);
- Hoogeveen (D);
- Meppel (D);
- Midden-Drenthe (D);
- Steenwijkerland (O);
- Westerveld (D);
- Westerwolde (G);
- Weststellingwerf (F);

De meeste gemeenten liggen in de provincie Drenthe, één in de provincie Groningen, één in de provincie Friesland en één in de provincie Overijssel.

In de afbeelding is te zien dat er sprake is van een geografisch aaneengesloten regio.

Hieronder schetsen we beknopt een beeld van de regio. Om te komen tot een beeld van de regionale arbeidsmarkt, is gebruikgemaakt van de regionale arbeidsmarktanalyse



voorgezet onderwijs 2019 van VOION<sup>1</sup>. Deze analyses zijn verdeeld in verschillende regio's. De analyses die van invloed zijn op onze regio zijn de regio's Drenthe/Overijssel en Groningen. Op basis van deze arbeidsmarktanalyses zijn er een aantal ontwikkelingen te onderscheiden die invloed hebben op de aanvragende regio. Voor het mbo is onder een ander kopje een separate analyse toegevoegd.

#### Daling van de werkgelegenheid

In de periode 2019 – 2024 daalt de werkgelegenheid landelijk naar verwachting met 3%. Dat komt vooral door de dalende leerlingaantallen. In de regio Drenthe/Overijssel, bestaande uit arbeidsmarktregio's Drenthe, regio Zwolle en Twente wordt een sterkere daling gezien. In 2024 is de werkgelegenheid in deze regio ten opzichte van 2019 met 8% gedaald, tot 4.733 fte. Naar verwachting daalt de werkgelegenheid het sterkst in de arbeidsmarktregio Twente, namelijk met bijna 11% in de periode 2019-2024. In de regio Zwolle daalt de werkgelegenheid in dezelfde periode met bijna 6% het minst sterk. In 2024 is de werkgelegenheid in Groningen ten opzichte van 2019 met bijna 5% gedaald. In 2024 komt de werkgelegenheid in de regio naar verwachting uit op 2.364 fte.

#### Vergrijzing personeel

In de arbeidsmarkttramingen van VOION is de leeftijdsopbouw van de lerarenpopulatie in oktober 2018 per arbeidsmarktregio weergegeven. Opvallend is dat ouderen in 2018 relatief oververtegenwoordigd zijn. Dit betekent dat op korte en middellange termijn rekening moet worden gehouden met een relatief hoge uitstroom (en vervangingsvraag) van leraren. Drenthe heeft, vergeleken met het landelijke beeld, relatief veel ouderen.

#### Verwachte tekorten aan docenten

Ondanks de dalende werkgelegenheid in Nederland wordt in veel regio's wel een tekort aan leraren verwacht. Het tekort ontstaat onder andere door de uitstroom van (oudere) leraren en een beperkte instroom in de sector. In de regio Drenthe/Overijssel zal het tekort de komende jaren naar verwachting toenemen, tot 79 fte in 2024. In de regio Groningen zal het tekort de komende jaren naar verwachting toenemen, tot 65 fte in 2024. De regio Zwolle kent, uitgedrukt in fte, het grootste tekort (36 fte in 2024). Om tekorten in perspectief te plaatsen, is het ook wenselijk te kijken naar de onvervulde vraag ten opzichte van de werkgelegenheid.

Dan zien we dat de regio Drenthe/Overijssel, ten opzichte van het landelijk gemiddelde, een relatief laag tekort zal hebben. In Groningen wordt een tekort verwacht dat iets hoger ligt dan het landelijk gemiddelde. In Drenthe/Overijssel en Groningen zien we dat de grootste tekorten in absolute zin worden verwacht voor de vakken wiskunde, Duits en natuurkunde. Voor wiskunde wordt in 2024 een tekort van 16 fte voorspeld in Drenthe/Overijssel en 18 fte in Groningen.

#### Bevoegde docenten

Uit de IPTO-bevoegdheidsmeting [Vloet et al., 2017] blijkt dat gemiddeld 4,8% van de lessen onbevoegd gegeven wordt (peildatum 1 oktober 2016). Voor sommige vakken is dat percentage onbevoegd gegeven lessen aanmerkelijk hoger (in het geval van wiskunde bijvoorbeeld 8,0%). Op dit moment is er al sprake van tekorten die worden opgelost door leraren onbevoegd les te laten geven (al beschikken deze leraren soms wel over een lesbevoegdheid voor een ander vak).

#### Tekorten aan leidinggevenden

<sup>1</sup> <https://www.voion.nl/programmaliijnen/arbeidsmarkt-en-mobiliteit/arbeidsmarkt cijfers/regionale-gegevens1/drenthe-overijssel>

Bestuurders van de deelnemende scholen ervaren in toenemende mate dat het invullen van posities binnen het leidinggevend kader complexer wordt. Zij zien zich geconfronteerd met een gemiddeld lager aantal reacties op openstaande posities. En uit die reacties blijkt dat er steeds minder kandidaten over de gewenste kwalificaties, competenties en ervaring beschikken. Daarnaast verandert de rol van met name het middenmanagement binnen de scholen. De middenmanager vervult veel vaker een integraal leidinggevende rol in een deel van de school; de ontwikkeling van bijbehorende kennis en competenties is noodzakelijk om tot een passende invulling van deze functies te komen. Schoolbesturen willen dan ook inzetten op een kwantitatieve aanwas van (potentiële) leidinggevendenden en de gezamenlijke versterking van de kwaliteit van het zittende management.

#### Tekorten aan onderwijsondersteunend personeel

De huidige krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat collega's in ondersteunende functies moeilijker te werven zijn. Met name voor meer specialistische functies binnen leerlingbegeleiding of ondersteuning bij technische vakken is het moeilijk om collega's te vinden. Schoolbesturen willen ook voor deze categorie de krachten bundelen. Daarnaast worden er nu door vakbevoegde collega's, in sommige situaties, werkzaamheden verzorgd die behoren bij ondersteunende collega's.

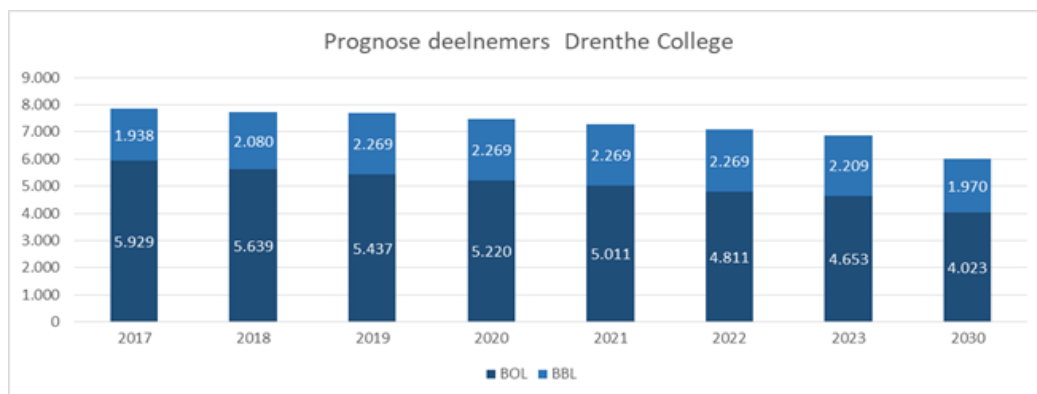
#### Specifieke arbeidsmarktsituatie mbo

*Krimp, opleidingsniveau, werkgelegenheid en vergrijzing*

Het aantal werknemersbanen in Drenthe nam in de periode 2017-2018 met 3.400 toe tot 109.400. De gemiddelde groei in beide jaren ligt met 1,6% onder de landelijke groei van 2,1%.

Sinds 2000 is het aantal inwoners in Noord-Nederland toegenomen. Vanaf 2013 is een daling ingezet. Tot 2040 is de verwachting dat de bevolking in Noord-Nederland blijft krimpen. De bevolkingskrimp is verreweg het grootst in Drenthe.

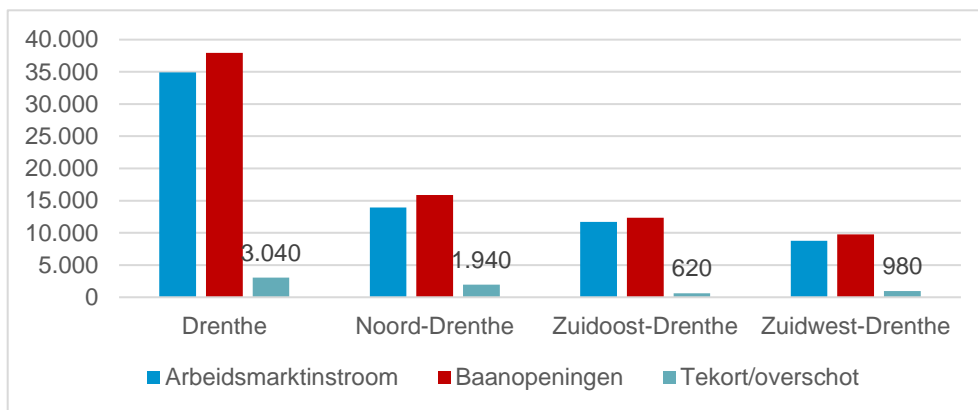
De demografische ontwikkeling in het verzorgingsgebied van het Drenthe College, laat tot en met 2019 een stabiel beeld zien van het aantal vijftien- tot twintigjarigen. Na 2020 zet een daling van deze populatie in. Naar verwachting is deze daling groter dan de landelijke trend. Het aantal jongeren dat naar het vmbo gaat is afgelopen jaren gedaald. Dit zal hoogstwaarschijnlijk een negatief effect hebben op de instroom in het mbo. De verhouding BOL-BBL groeit toe naar circa 76/24. Deze ratio is conjunctuurgevoelig. Het aantrekken van de economie leidt doorgaans tot een toename van het aantal BBL-ers. Het aantal twintigplus deelnemers blijft in de komende jaren waarschijnlijk stabiel.



### Baanopeningen versus arbeidsmarktinstroom: werkgelegenheid

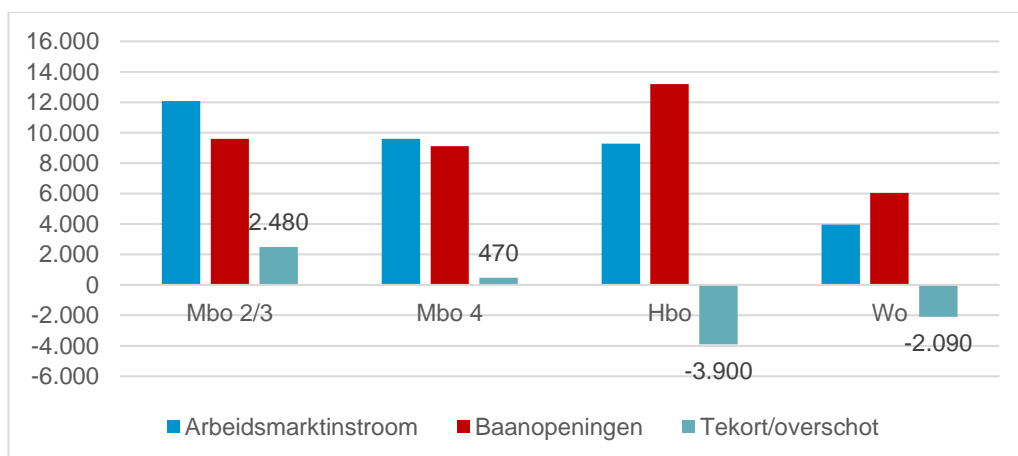
De arbeidsmarktinstroom in Drenthe heeft in zes jaar tijd (2017-2022), naar verwachting, totaal (op mbo-, hbo- en wo-niveau) 34.900 werkzame personen. Elk jaar is er gemiddeld een instroom van ruim 5.800 nieuwe arbeidskrachten op de arbeidsmarkt.

Om te kunnen bepalen of er op de Drentse arbeidsmarkt op middellange termijn sprake is van een overschot of een tekort aan arbeidskrachten, kunnen de arbeidsmarktinstroom en de baanopeningen tegenover elkaar worden gezet. Dit geeft een puur cijfermatige indicatie van het tekort/overschot aan arbeidskrachten, zonder rekening te houden met eventuele kwalitatieve discrepanties.



Bovenstaande figuur toont dat, zowel voor Drenthe als haar deelgebieden, het aantal verwachte baanopeningen de nieuwe arbeidsmarktinstroom overtreft. Er zal dus in de periode 2017-2022 een tekort aan arbeidskrachten ontstaan in alle gebieden. In Drenthe als geheel zal in zes jaar tijd ongeveer een tekort van 3.000 arbeidskrachten (op mbo-, hbo- en wo-niveau) ontstaan. Dat is elk jaar gemiddeld 500 arbeidskrachten te kort.

Kijken we naar opleidingsniveau in navolgende figuur, dan valt op dat de tekorten vooral ontstaan op hbo- en wo-niveau en er op mbo-niveau juist sprake is van een overschot aan arbeidskrachten.

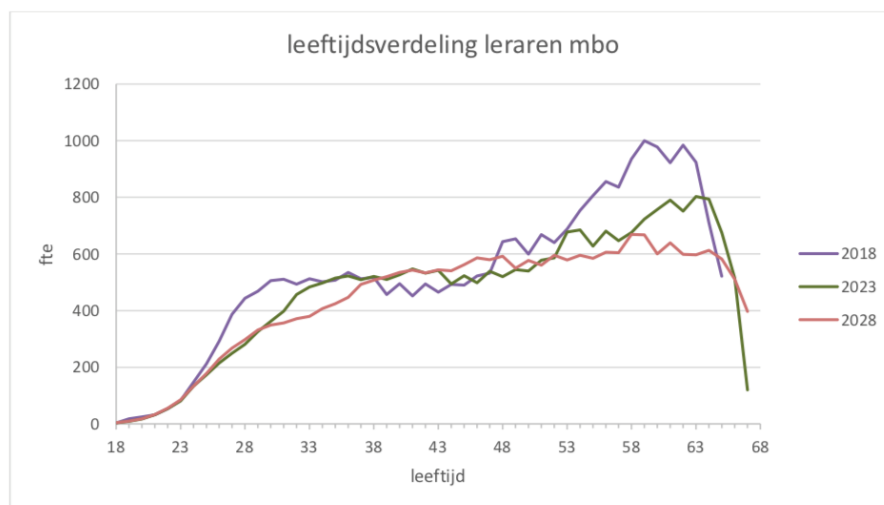


### Leeftijdsopbouw personeel MBO

Het landelijke aandeel 50-plussers varieert tussen de verschillende functiegroepen. Onder de directie is dit aandeel met 72,1% het hoogst, onder het onderwijsgevend personeel met 48,4% het laagst (LIO's even buiten beschouwing gelaten). In de afgelopen jaren is het aandeel ouderen onder het onderwijsgevend personeel gedaald<sup>2</sup>. Gemiddelde percentage natuurlijk verloop specifiek binnen Drenthe College is 3,5%.

### Ontwikkeling uitbreidingsvraag, uit- en instroom

*Figuur 28: Ontwikkeling leeftijdsverdeling leraren in het mbo (optimistisch conjunctuurverloop)*



De arbeidsmarkt voor het mbo kenmerkt zich door meer openheid dan de arbeidsmarkten voor po en vo. Belangrijke redenen hiervoor zijn dat er voor veel mbo-opleidingen geen specifieke lerarenopleidingen zijn en dat er veel meer uitwisseling is tussen onderwijs en de beroepspraktijk. Hierdoor is het aanbod, en als gevolg hiervan de onvervulde vraag, niet goed te voorspellen.

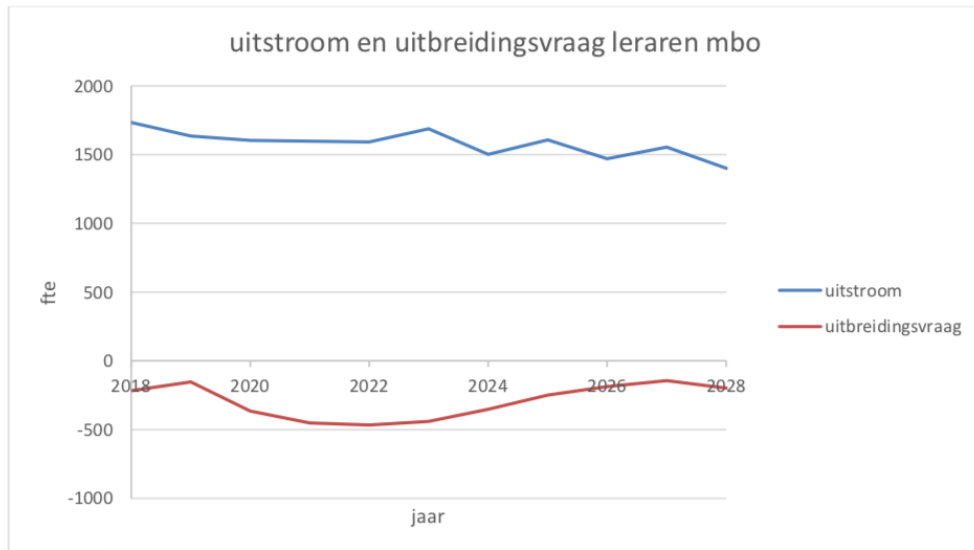
Landelijk is de uitbreidingsvraag in alle jaren negatief. Het totaal aantal benodigde leraren neemt dan dus af. Dit is een rechtstreeks gevolg van het dalende aantal leerlingen. Het niveau van de uitstroom schommelt enigszins, maar neemt gemiddeld gesproken licht af. Deze daling is het gevolg van het afnemende aantal ouderen.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> <https://www.onderwijsin cijfers.nl/kengetallen/mbo/personeel-mbo/aantallen-leeftijd-personeel-mbo>

<sup>3</sup> [https://www.centerdata.nl/sites/default/files/projectbestanden/de\\_toekomstige\\_arbeidsmarkt\\_voor\\_onderwijspersoneel\\_po\\_vo\\_en\\_mbo\\_2018-2028\\_0.pdf](https://www.centerdata.nl/sites/default/files/projectbestanden/de_toekomstige_arbeidsmarkt_voor_onderwijspersoneel_po_vo_en_mbo_2018-2028_0.pdf)



Figuur 27: Ontwikkeling uitbreidingsvraag en totale uitstroom in het mbo (optimistisch conjunctuurverloop)



## 2.2 Deelnemende besturen

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: de besturen die deelnemen aan de uitvoering van het Plan van Aanpak. Geef een beschrijving van de regionale samenwerking en welke partners hierbij betrokken zijn: lerarenopleidingen, mbo opleidingen en andere partijen. Beschrijf kort wat hun rol, bijdrage of expertise is bij de uitvoering van het project.*

Met de regiotool is in kaart gebracht welke schoolbesturen er gevestigd zijn in de bovenstaande regio (zie bijlage 1). De cijfers uit de regiotool laten zien dat er bij de veertien samenwerkende vo-schoolbesturen in totaal 2651 fte werkzaam zijn. De meerderheid (82%) van besturen uit de regio neemt deel aan deze regionale aanpak. Dit omvat 97% van het totaal aantal fte's in de regio.

Hieronder een korte toelichting op de besturen die – naast de vo-schoolbesturen – deelnemen aan de uitvoering van het Plan van Aanpak.

### Drenthe College (mbo)

Het Drenthe College is één van de mbo-partners voor de vo-scholen in Drenthe. Er wordt op diverse terreinen samengewerkt. In dit Plan van Aanpak wordt het Drenthe College betrokken bij het onderzoeken van mogelijkheden tot het verbeteren van de doorstroom van medewerkers (over en weer) en talentscouting.

Daarnaast ondersteunen studenten van verschillende mbo-opleidingen het project door een bijdrage te leveren aan deelprojecten in de regionale aanpak. Een groep studenten ontwikkelt bijvoorbeeld het beeldmerk en de website voor het project.

### Hogeschool Windesheim (lerarenopleiding)

Hogeschool Windesheim is één van de lerarenopleidingen waar de scholen uit de regio mee samenwerken, als het gaat om het begeleiden en opleiden van startende en zittende docenten. Hogeschool Windesheim wordt in dit Plan van Aanpak betrokken bij de professionaliseringsactiviteiten, het begeleiden van startende en zittende docenten, het opleiden voor schaarstevakken en tweede bevoegdheden, het begeleiden van zijinstromers, herintreders en eventueel statushouders.

### NHL Stenden Hogeschool (lerarenopleiding)

NHL Stenden Hogeschool is één van de lerarenopleidingen waar de scholen uit de regio mee samenwerken, als het gaat om het begeleiden en opleiden van startende en zittende docenten. NHL Stenden Hogeschool wordt in dit Plan van Aanpak betrokken bij de professionaliseringsactiviteiten, het begeleiden van startende en zittende docenten, het opleiden voor schaarstevakken en tweede bevoegdheden, het begeleiden van zijinstromers, herintreders en eventueel statushouders.

### Rijksuniversiteit Groningen (RUG; lerarenopleiding)

Voor universitair geschoolde leraren wordt samengewerkt met de RUG. De RUG wordt in dit Plan van Aanpak als contractant betrokken bij de professionaliseringsactiviteiten, het begeleiden van startende en zittende docenten, het opleiden voor schaarstevakken, tweede bevoegdheden en het uitbreiden van een 2e-graads bevoegdheid naar een 1e-graads en het begeleiden van zijinstromers en herintreders.

### **2.2.1 Wat is er veranderd t.o.v. aanvraag 2019-2020?**

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: als de regio in 2019 subsidie heeft ontvangen voor de regionale aanpak lerarentekort, dan moet de aanvrager beschrijven wat er qua deelname of regiogebied is gewijzigd is ten opzichte van vorig jaar.*

Het volgende bestuur sluit nieuw aan:

- Stichting voor P.C.V.O voor Meppel en omgeving (50182, Dingstede [03XM]).

De regio wordt daarmee niet verruimd, aangezien Dingstede in de gemeente Meppel gelegen is. Het deelnamepercentage is vergroot ten opzichte van de vorige aanvraag.

### 3 Doelen, activiteiten en borging

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag doelen: de smart gestelde doelen. Geef een korte algemene beschrijving van de doelstelling en visie van de activiteiten die u gaat ondernemen. Beschrijf de doelstellingen in termen van specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.*

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag activiteiten: de activiteiten om de doelen te bereiken. De activiteiten in het Plan van Aanpak richten zich op de bestaande of te verwachten kwantitatieve en kwalitatieve tekorten in de personeelsvoorziening. Hieronder kan ook worden verstaan activiteiten die gericht zijn op de totstandbrenging of versterking van samenwerking in de regio, voor het aanpakken en verminderen van het bestaande of verwachte personeelstekort. Voor de activiteiten moet blijken welke doelen, resultaten en producten beoogd worden. Beschrijf ook wat de aard, omvang en duur van de activiteiten is en op welke manier ze worden uitgevoerd. Geef de activiteiten weer in het activiteitenoverzicht. Doe dit zo concreet mogelijk. Vermeld waar mogelijk aantallen en cijfers.*

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag borging: de wijze waarop de realisatie van de doelen wordt gevolgd en vastgesteld. Maak duidelijk op welke manier u de realisatie van de doelen gaat volgen en vaststellen.*

*Als u voor de regio in 2019 subsidie heeft ontvangen, moet u voor dit onderdeel aangeven wat er gewijzigd is ten opzichte van de vorige aanvraag.*

De deelnemende schoolbesturen uit de regio kiezen ervoor om de samenwerking versterkt voort te zetten. Het is de **missie** van de besturen om kwalitatief goed en duurzaam onderwijs in de regio te (blijven) bieden door de regionale samenwerking op het gebied van personeel. Het gezamenlijke **doel** is om aantrekkelijke en goede werkgevers te zijn voor de regio om de kwaliteit van het onderwijs te garanderen. De basis van de samenwerking is vertrouwen. Door (1) de tekorten, overschotten en calamiteiten op het gebied van personeel met elkaar op te lossen, (2) de regio als aantrekkelijk in de markt te zetten voor het zoeken, vinden, opleiden en behouden van deskundig en gekwalificeerd personeel en (3) te onderzoeken hoe het onderwijs anders georganiseerd kan worden, wordt gewerkt aan de gezamenlijke missie.

Door samen te werken kan voordeel worden behaald op het terrein van kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit. Samenwerking tussen de schoolbesturen is gewenst om:

- de kwaliteit en continuïteit van het onderwijs te waarborgen en versterken;
- aantrekkelijk werkgeverschap van de besturen te realiseren;
- tot passende, gezamenlijke oplossingen te komen voor de personele gevolgen van het krimpende aantal leerlingen en het lerarentekort;
- een kwalitatief goed personeelsbestand te behouden en te ontwikkelen;
- de werkgelegenheid binnen de regio te behouden.

De mogelijkheden bij samenwerking zijn onder andere dat:

- de loopbaanmogelijkheden van medewerkers worden vergroot;
- professionalisering van medewerkers samen wordt vormgegeven;
- kennisdeling op het gebied van arbeidsmarkt en personeel wordt versterkt (o.a. HRM-leernetwerk);
- het loopbaanbewustzijn van medewerkers wordt verhoogd en de (vrijwillige) mobiliteit van medewerkers wordt vergroot.

In de periode 2020-2022 werken de schoolbesturen de in 2019 genomen stappen verder uit en verdiepen de samenwerking. De lopende thema's blijven actueel.

Daarnaast kiezen de schoolbesturen in de komende periode 2020-2022 ervoor om activiteiten te ontplooiën, die vanuit een veranderend onderwijskundig perspectief (mede) een oplossing zijn voor het lerarentekort. Schoolbesturen zien hier kansen door een combinatie van versterking van het lerend vermogen van de school(organisaties) en anders organiseren van het onderwijs. Een dergelijk ontwikkelingsgericht schoolklimaat vergroot de aantrekkelijkheid van de regio voor onderwijsprofessionals.

#### De regio richt zich de komende jaren op vijf hoofdthema's:

- formatieplanning;
- gezamenlijke uitstraling in de regio;
- opleiden en professionaliseren;
- anders organiseren;
- borging samenwerking schoolbesturen.

Onder deze thema's worden diverse activiteiten opgepakt. In onderstaande paragrafen wordt per thema een overzicht gegeven van de activiteiten en een daarbij behorende beschrijving. Per thema zijn de wijzigingen t.o.v. 2019 geduid.

### 3.1 Thema 1: formatieplanning

Het thema formatieplanning omvat vier activiteiten. In onderstaande tabel is een beschrijving opgenomen van de activiteiten, de beoogde resultaten en de aanpak om tot dit resultaat te komen.

| Naam activiteit   | Periode en duur van de activiteit | Beoogde resultaten en producten   | Opmerkingen                |
|---|-----------------------------------|---|----------------------------|
| <b>1. FORMATIEPLANNING</b>  |                                   |   |                            |
| 1.1 Data-analyse  | Augustus 2020 – juli 2022         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In maart 2021 is door 100% van de besturen data aangeleverd t.b.v. de praktische personeelsplanning.</li> <li>- In maart 2021 is er inzicht in de gegevens voor de komende drie jaar ten behoeve van de praktische personeelsplanning (zie 1.2).</li> <li>- In maart 2021 is er data verzameld t.a.v. de kwalitatieve kant van het lerarentekort bij vakken. De vraag bij welke vakken zich er een kwalitatief probleem voordoet, wordt inzichtelijk en meegenomen in de praktische personeelsplanning (zie activiteit 1.2). Deze data worden meegenomen in activiteit 3.1 (o.a. uitwerking van eventuele opleidingstrajecten voor de aankomende tekortvakken).</li> <li>- In maart 2022 is er overzicht voor besturen en voor de regio, op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden binnen de strategische personeelsplanning (incl. de gevolgen van leerlingendaling).</li> <li>- In juli 2022 maakt de data-analyse onlosmakelijk deel uit van de SPP.</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>Scholen worden gevraagd om in kaart te brengen hoe de arbeidsmarkt zich gaat ontwikkelen en hoe daar tijdig op kan worden ingespeeld. Gekozen wordt voor een 'lean' aanpak; er wordt alleen data verzameld die ook daadwerkelijk gebruikt kan worden en die een behoorlijke mate van betrouwbaarheid kennen. In schooljaar 2019/2020 is met de data-analyse gestart. In mei 2020 wordt een eerste overzicht opgeleverd (t.b.v. activiteit 1.2). De komende tijd wordt duidelijk hoe de leerlingenaantallen zich op korte termijn ontwikkelen en bij welke vakken er binnen de besturen een kwantitatief probleem voor gaat doen.</p> |                                   |   |                            |

|  |                           |   |                            |
|--|---------------------------|---|----------------------------|
| <p>Omvang: tussen 0,25 en 0,5 uur per week per een HRM-er, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt.</p> <p>Aard: op afstemming gericht overleg.</p> <p>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p>  |                           |   |                            |
| 1.2 PPP/SPP  | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In maart 2021 wordt er gewerkt met een praktische personeelsplanning voor de samenwerkende besturen op basis van kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.</li> <li>- In maart 2022 is er overzicht voor besturen en voor de regio, op basis waarvan keuzes gemaakt kunnen worden binnen de strategische personeelsplanning (incl. de gevolgen van leerlingendaling).</li> <li>- In juli 2022 is er voor de personeelsplanning een datagestuurde aanpak voor de middellange termijn (3-5 jaar) voor deelnemende besturen (op grond van kwantitatieve gegevens en de voorziene kwalitatieve gegevens).</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>De schoolbesturen willen de formatieplanning van de verschillende scholen op elkaar afstemmen en uitwisselen. Door tijdig het formatieproces en de uitkomsten hiervan in beeld te brengen, kunnen vacatures en aanbod tijdig in het schooljaar bij de andere besturen worden gemeld. Dit biedt de mogelijkheid om te anticiperen op toekomstige vacatures en boventallige fte's. De inzichten uit de gezamenlijke formatieplanning bieden de schoolbesturen mogelijkheden om de vrijwillige mobiliteit te bevorderen. De gezamenlijke praktische formatieplanning is een eerste stap, richting een mogelijke gezamenlijke strategische personeelsplanning.</p> <p>In het verlengde van de op elkaar afgestemde formatieplanning, ligt het voornemen een strategische personeelsplanning gezamenlijk op te zetten. Hiermee brengen de samenwerkende schoolbesturen in kaart hoe de arbeidsmarkt in de regio zich gaat ontwikkelen en hoe daar tijdig op ingespeeld kan worden. Vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de kwaliteit in de regio wordt hiernaar gekeken. Hierdoor kunnen kansen ontstaan voor het personeel om bij andere scholen aan de slag te gaan en kan bijtijds gereageerd worden op dreigende tekorten. Bovendien biedt het inzicht om afspraken te maken over het aantal mogelijke zijinstromers, de activiteiten die nodig zijn in opleiden en professionaliseren of de omvang van een personeelspool.</p> <p>In schooljaar 2019/2020 is met de data-analyse gestart en in mei 2020 wordt op basis van de eerste data-analyse onderzocht of er (vrijblijvend) matches gemaakt kunnen worden voor schooljaar 2020-2021.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tussen 0,125 en 0,25 uur per week per HRM-er, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt.</li> </ul> |                           |   |                            |

- proceseigenaar formatieplanning tussen de 2 en 8 uur per week, afhankelijk van de fase waarin het project zich bevindt. Deze proceseigenaar groeit door tot linking-pin binnen het collectief RMD op dit thema.
- subgroep formatieplanning (5 HRM-ers) komen 4 tot 8 keer per jaar bijeen.

Aard: op afstemming gericht overleg.

Duur: gedurende de looptijd van het project.

|  |                           |  |                            |
|--|---------------------------|--|----------------------------|
| 1.3 Personeelspool   | Januari 2022 – juli 2022  | In juli 2022 is het haalbaarheidsonderzoek naar een personeelspool afgerond en staat de besturenraad voor het go/no-go besluit.  | Nieuw t.o.v. 2019-2020.    |
| <p>Scholen spenderen op dit moment een flink bedrag aan vervanging door flexibel personeel (via een uitzend-/detacheringsbureau dan wel in eigen tijdelijke dienst), terwijl hierdoor nog steeds niet in de gehele vraag (en vooral in kwalitatieve zin) wordt voorzien. De samenwerkende schoolbesturen willen onderzoeken of een gezamenlijke personeelspool onderdeel zou kunnen zijn van het RMD, voor bijvoorbeeld de kernvakken Nederlands, Engels en wiskunde of voor schaarstevakken. Een gezamenlijke 'pool' van personeel levert een flexibele schil van personeel voor de scholen die ingezet kunnen worden voor specifieke tijdelijke vacatures. Op deze manier kan tegenwicht worden geboden tegen uitzendbureaus.</p> <p>Er wordt onderzoek gedaan naar de haalbaarheid van dit initiatief (o.a. juridisch en financieel) en er wordt getoetst in hoeverre het initiatief bijdraagt aan de doelstellingen van het samenwerkingsverband. Omdat de inrichting van een personeelspool financiële, juridische, organisatorische, bezettings- en beheeraspecten kent, zal een haalbaarheidsanalyse uitgevoerd moeten worden, inclusief een voorstel voor een adequate kostenverdeling voor de aangesloten scholen en een kosten-batenanalyse. Bij het haalbaarheidsonderzoek wordt ook meegenomen of door gezamenlijke contracten met externe uitzendbureaus tot andere tarieven gekomen kan worden.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inzet van externe expertise om dit onderzoek uit te voeren;</li> <li>- aanleveren van data door de besturen (bijv. gegevens kort tijdelijke vervangingskosten).</li> </ul> <p>Aard: (haalbaarheids)onderzoek.<br/>Duur: half jaar.</p> |                           |  |                            |
| 1.4 Loopbaancentrum Drenthe+   | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het loopbaancentrum ondersteunt de deelnemende schoolbesturen bij het stimuleren van vrijwillige mobiliteit. In 2022 wordt vrijwillige instroom – doorstroom – uitstroom gestimuleerd en zijn de mogelijkheden van het loopbaancentrum bekend bij 90% van al het personeel op de scholen.</li> <li>- In 2022 is het vanzelfsprekend dat vraag en aanbod elkaar</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>ontmoeten en matches tot kansen leiden voor betrokken collega's en scholen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2022 ontstaat ten minste 80% van de succesvolle interne matches middels het platform-/loopbaancentrum. Medewerkers zijn actief bezig met hun loopbaan en verkennen hun kansen via het platform.</li> </ul> |  |
| <p>Schoolbesturen hebben de ambitie om in gezamenlijkheid carrièreperspectieven voor al het personeel te realiseren. Vanuit een strategische personeelsplanning wordt door de gezamenlijke besturen verkend op welke wijze ambities en carrièrewensen van collega's kunnen worden ondersteund. Hierbij kijken de besturen naar het belang van de regio; zij willen het beste potentieel van betrokken mensen inzetten voor het onderwijs in de regio, zelfs als dat betekent dat het op korte termijn voor de eigen organisatie een lastige ontwikkeling tot gevolg heeft. Hier wordt de zorg voor het personeel uitgesproken en de ambitie om op termijn in gezamenlijkheid tot een evenwichtige arbeidsmarkt voor docenten te komen. De aantrekkelijkheid van de regio als onderwijsmarkt wordt zo over grenzen heen gestimuleerd. De loketfunctie (platform) binnen de samenwerking vervult in deze een essentiële rol.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- HRM-ers hebben een actieve rol in het delen van de mogelijkheden van het loopbaancentrum in de organisatie.</li> <li>- Aansluiting wordt gezocht bij de uitvoering van de subsidie STO t.b.v. het loopbaancentrum voor (technische) docenten (Uit subsidie STO: "opzetten van een regionaal samenwerkingsverband in de vorm van een mobiliteitsbureau tussen vo en mbo-scholen gericht op versterking van wervingskracht, uitwisseling en behoud van (technische) docenten.")).</li> </ul> <p>Omvang: 0,25 uur per week per HRM-er, om input voor matches te delen met de proceseigenaar formatieplanning en de collega-HRM-ers.<br/>Aard: op afstemming gericht overleg.<br/>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p> |  |   |  |
| <p>Wat is er gewijzigd ten opzichte van 2019-2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- onderzoek naar personeelspool is nieuw toegevoegd t.o.v. 2019/2020.</li> </ul>   |  |   |  |

### 3.2 Thema 2: gezamenlijke uitstraling in de regio

Het thema gezamenlijke uitstraling in de regio omvat twee activiteiten. In onderstaande tabel is een beschrijving opgenomen van de activiteiten, de beoogde resultaten en de aanpak om tot dit resultaat te komen.

| Naam activiteit  | Periode en duur van de activiteit | Beoogde resultaten en producten   | Opmerkingen                |
|--|-----------------------------------|---|----------------------------|
| <b>2. PLATFORM</b>   |                                   |   |                            |
| 2.1 Platform<br><i>Regionale arbeidsmarktprofilering, activeren stille reserve, wervingscampagne, onderwijsambassadeurs.</i>   | Augustus 2020 – juli 2022         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2022 hebben de samenwerkende schoolbesturen één platform gerealiseerd voor het onderwijs in de regio ('gezamenlijke etalage').</li> <li>- Betrekken in onderzoek: combinatie met loket voor PO in Noord-Nederland ('Schoolplein Noord').</li> <li>- Het platform fungeert in 2022 als loketfunctie voor de regio.</li> <li>- Het platform draagt in 2022 significant bij aan het imago en de loopbaankeuze voor het onderwijs in Drenthe. Middels het platform worden sollicitanten van buiten het onderwijs aangetrokken om mogelijkheden in het onderwijs te overwegen.</li> <li>- In 2022 is een imagocampagne opgestart t.b.v. de naamsbekendheid van het RMD (in samenwerking met andere partijen, o.a. meenemen mogelijkheid VO-ambassadeurs).</li> <li>- In 2022 wordt 80% van de nieuwe collega's geworven via het platform.</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |
| Ten behoeve van een gezamenlijke uitstraling in de regio, wordt onderzocht op welke manier er voor het RMD een platformfunctie gerealiseerd kan worden (gezamenlijke 'etalage', website), om voor zichtbaarheid te zorgen. Het beeld wordt gerealiseerd van het RMD, als voordeurfunctie voor geïnteresseerden in het onderwijs in de regio (voordeurfunctie: vacatures, oriëntatiepunt, zijinstromers, totaalpakket met één ingang en veel uitgangen voor iedereen die geïnteresseerd is in het werken in het onderwijs). |                                   |   |                            |

Hierbij wordt de aansluiting met het PO meegenomen. Het PO in de regio is namelijk aan bezig om een loket te realiseren voor de drie provincies in Noord-Nederland ('Schoolplein Noord'). In het onderzoek wordt meegenomen of de verbinding tussen PO-VO-MBO gelegd kan worden (voor al het onderwijs in de regio één loketfunctie realiseren).

Omvang:

- proceseigenaren platform: 2 uur per week (HRM-er + bestuurder);
- subgroep platform (5 HRM-ers) komen 4 tot 8 keer per jaar bijeen;
- inhuren van externe expertise voor imagocampagne in de regio;
- inhuren van externe expertise voor de naamgeving en huisstijl van het RMD;
- opzetten website voor het collectief (platform);
- inzet interne PR-medewerker: 2 uur per week t.b.v. externe communicatie;
- mogelijkheden platform verkennen en bespreken met andere partners (bijv. provincie Drenthe).

Aard: op afstemming gericht overleg, inhuur expertise, externe communicatie.

Duur: gedurende de looptijd van het project.

|                     |                           |   |                            |
|---------------------|---------------------------|---|----------------------------|
| 2.2 Vacaturewebsite | Augustus 2020 – juli 2022 | <p>- Uiterlijk juli 2020 is een gezamenlijke visie bepaald voor de omgang met vacatures en zijn procedureafspraken gemaakt en uitgewerkt rond werving en selectie.</p> <p>- Begin 2021 is er een goed lopende gezamenlijke vacaturewebsite (onderdeel van platform of separaat via een reeds bestaande mogelijkheid) die in de top 3 staat van de best bekeken platforms in Drenthe.</p> <p><i>Betrekken in onderzoek: aansluiting bij Noorderlink.</i></p> <p>- De vacaturewebsite is eenvoudig en duidelijk opgezet. De website: vergroot de werfkracht van de schoolbesturen, promoot de schoolbesturen als werkgevers en promoot werken in het onderwijs, stimuleert mobiliteit binnen en tussen de schoolbesturen, verhoogt loopbaanbewustzijn van medewerkers en helpt in het behouden van werkgelegenheid voor de regio.</p> | Reeds mee gestart in 2019. |
|---------------------|---------------------------|---|----------------------------|

Een belangrijk onderdeel van het platform van RMD is de vacaturewebsite. Hierop worden de vacatures van het RMD geplaatst waarop kandidaten van zowel binnen als buiten het RMD kunnen reageren (gezamenlijke werving). Het voornemen is om binnen het platform een vacaturewebsite te realiseren, waarop alle vacatures van betrokken schoolbesturen worden gebundeld. De vacaturewebsite is de plek waar schoolbesturen hun vacatures plaatsen en waar werkzoekenden kunnen solliciteren. Een gezamenlijke vacaturebank biedt het voordeel dat alle vacatures op één centrale plaats staan. Via opgegeven voorkeuren kunnen kandidaten makkelijk zoeken naar voor hen interessante vacatures in de regio. Voor schoolbesturen betekent dit dat hun vacatures een groter bereik hebben, wat de kans dat meerdere geschikte kandidaten zich melden vergroot. Verder hebben schoolbesturen met een gezamenlijke vacaturebank beter inzicht in het aanbod van personeel. Een gezamenlijke vacaturebank brengt vraag en aanbod in de regio samen en het kan als basis fungeren voor het verder vormgeven van samenwerking.

Streven is om voor de zomervakantie 2020 aan te sluiten bij Noorderlink. Het onderzoek hiernaar loopt.

Omvang: proceseigenaar platform richt met anderen de 'achterkant' van Noorderlink in.

Aard: vacaturewebsite.

Duur: gedurende de looptijd van het project.

Wat is er gewijzigd ten opzichte van 2019-2020:

- het platform is ook voor OOP en leidinggevende functies (breder dan alleen docenten).

### 3.3 Thema 3: opleiden en professionaliseren

Het thema opleiden en professionaliseren omvat vijf activiteiten. In onderstaande tabel is een beschrijving opgenomen van de activiteiten, de beoogde resultaten en de aanpak om tot dit resultaat te komen.

| Naam activiteit  | Periode en duur van de activiteit | Beoogde resultaten en producten   | Opmerkingen                |
|--|-----------------------------------|---|----------------------------|
| <b>3. OPLEIDEN EN PROFESSIONALISEREN</b>   |                                   |   |                            |
| 3.1 Opleiden (werven, verhogen in-, door- en uitstroom lerarenopleidingen, kwaliteit opleidingsplekken, hybride docentschap).  | Augustus 2020 – juli 2022         | In 2022 is er een opleidingsschool Drenthe waarin de aan het RMD deelnemende besturen inhoud geven aan alle initiële lerarenopleidingen. Dit betreft zowel de reguliere lerarenopleiding alsook de zijinstroomtrajecten en de aanvullende extra 2 <sup>e</sup> - en 1 <sup>e</sup> -graadsopleidingen van zittende docenten om te komen tot transfer van overschotten naar tekorten bij vakken. | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>In de samenwerkende regio komen we vanuit een diverse aanpak op verschillende plekken geleidelijk tot een gemeenschappelijke aanpak voor wat betreft de opleidingsschool. De opleiding tot docent, de begeleiding van startende docenten (inductie) en professionalisering van zittende docenten, zijn cruciaal voor de borging en ontwikkeling van de kwaliteit van het onderwijs. In de samenwerking leggen de besturen in eerste instantie de nadruk op samenwerking en afstemming met betrekking tot de initiële opleidingen en de begeleiding van startende docenten. De professionalisering van zittende docenten is vooralsnog een bestuursaangelegenheid. In het RMD beperkt zich dit vooralsnog tot het uitwisselen van 'good practices'. Hiermee wordt een stap gezet om actief invulling te geven aan het geactualiseerde sectorakkoord. De te onderzoeken thema's zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het samen, met de lerarenopleidingen, invulling geven aan het samen opleiden van studenten-in-opleiding voor het beroep van docent;</li> <li>- inductietrajecten voor startende docenten;</li> <li>- het coachen en begeleiden van zittende docenten;</li> <li>- het opleiden tot een tweede bevoegdheid of een eerstegraadsbevoegdheid;</li> <li>- het opleiden van zijinstromers;</li> <li>- het opleiden van functionarissen met een Associate Degree;</li> <li>- het coachen en begeleiden van hybride docenten;</li> <li>- opleiden in tekortvakken.</li> </ul> <p>Vanuit een situatie van diversiteit komen we tot convergentie. De scholen krijgen vanuit het project de tijd en de ruimte om te komen tot één opleidingsschool voor alle initiële lerarenopleidingen. Schoolbesturen bundelen hier hun krachten om voor de aspirant-docenten optimale mogelijkheden tot ontplooiing te bieden. Zij krijgen de gelegenheid om binnen hun wensen en ambities ervaring op te doen op verschillende scholen in de regio.</p> |                                   |   |                            |

|  |                           |   |                           |
|--|---------------------------|---|---------------------------|
| <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- behoefteonderzoek en uitwerking programma door HRM-ers + opleidingsfunctionarissen in ca. 2 tot 4 bijeenkomsten per schooljaar;</li> <li>- proceseigenaar opleiden: 2 uur per week, opstellen programmering en organisatie door 2 HRM-ers, ieder voor ca. 2 uur per week.</li> </ul> <p>Aard: vormgeven aan samen opleiden.<br/>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p>   |                           |   |                           |
| 3.2 Zijinstroom  | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2020 is de klantreis van de zijinstromer uitgewerkt door de HRM-ers.</li> <li>- Per schooljaar worden er circa 15 zijinstromers aangenomen en begeleid.</li> <li>- Per schooljaar trekken we 10 'hybride' docenten aan.</li> <li>- In 2022 is tenminste 1 schoolopleider per participierend schoolbestuur getraind in het begeleiden van deze nieuwe doelgroepen (zijinstroom, hybride docentschap).</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019 |
| <p>Vanuit de ervaringen op het gebied van begeleiden en aannemen van zijinstromers bij één van de deelnemende besturen, wordt aanpak en expertise gedeeld in de gehele regio. Dit betekent dat zijinstromers een ruime gelegenheid krijgen om zich bij schoolbesturen te gaan ontwikkelen. Goede begeleiding wordt vanuit de samenwerkende besturen en het project gefaciliteerd in de overtuiging dat een stevig vangnet voorwaardelijk is voor de positieve ontwikkeling van de zijinstromer. Van hieruit in gezamenlijkheid reflectie op onderwijs, leerlingen en pedagogiek/didactiek. Schoolbesturen zien het aantrekken van de 'hybride docent' als een goede mogelijkheid, om bij schaarstevakken docenten te vinden die hun 'vakmanschap' willen combineren met het docentschap. Hier ontstaat een win-win situatie op velerlei wijze. De 'hybride' docent is in staat om zijn werk te verrijken met het docentschap. Scholen halen actuele kennis en vaardigheden uit het werkveld in huis. Via de 'hybride' docent ligt de verbinding tussen onderwijs en leren in de praktijk (op elk niveau) binnen handbereik.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inhuur externe expertise t.b.v. wervingscampagne zijinstroom en hybride docentschap;</li> <li>- proceseigenaar zijinstroom: 2 uur per week;</li> <li>- onderzoek naar en uitwerking van opleidingsprogramma zijinstroom en hybride docentschap: 2 tot 3 dagdeel bijeenkomsten per schooljaar (3 HRM-ers, 3 schoolopleiders en 2 medewerkers opleidingscholen);</li> <li>- begeleiding van zijinstromers en hybride docenten door externe partij.</li> </ul> <p>Aard: wervingscampagne, vormgeven aan zijinstroomtraject + traject hybride docent.<br/>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p> |                           |   |                           |

|  |                           |  |                            |
|--|---------------------------|--|----------------------------|
| 3.3 Kweekvijver leidinggevend  | Augustus 2020 – juli 2022 | In 2022 voorziet de Kweekvijver, voor leidinggevend, voor 75% in leidinggevend voor de eigen scholen.  | Nieuw t.o.v. 2019.         |
| <p>Schoolbesturen ervaren in toenemende mate, in kwalitatieve en kwantitatieve zin, problemen om geschikte kandidaten te vinden voor leidinggevende posities voor de scholen. Tegelijkertijd wordt er een steeds groter beroep gedaan op leiderschapskwaliteiten binnen deze functies, niet in de laatste plaats om de continue ontwikkeling van het onderwijs vanuit de maatschappelijke vraag te kunnen blijven vormgeven. Schoolbesturen kiezen ervoor om vanuit het project proactief invulling te geven aan de ontwikkeling van aspirant-leidinggevend door te starten met een kweekvijver. Ambitieuze en in potentie bekwame kandidaten (van intern en extern), krijgen de gelegenheid om binnen de deelnemende scholen ervaring op te doen in deze leidinggevende rol. Vanuit het project wordt een leer- en ontwikkelnetwerk voor deze aspirant-leidinggevend gefaciliteerd. Zo ontstaat er ruimte voor geïnteresseerde kandidaten in dit type functie, om in een rijke en veilige context te onderzoeken of deze rol passend is. Voor schoolbesturen en scholen biedt het de mogelijkheid om een nieuw potentieel aan leidinggevend te verkrijgen.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proceseigenaar kweekvijver: 2 uur per week;</li> <li>- onderzoek TiO-pool door diverse collega's;</li> <li>- netwerk startende schoolleiders + begeleider (4 bijeenkomsten van een dagdeel voor 14 TiO's + inkoop externe expertise);</li> <li>- leiderschapstraject.</li> </ul> <p>Aard: vormgeven aan kweekvijver, leiderschapstraject.<br/>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p> |                           |  |                            |
| 3.4 Participatiewet  | Augustus 2020 – juli 2022 | In 2022 is onderzocht of er een plan/structuur te ontwikkelen is waarin schoolbesturen gezamenlijk optrekken om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt een (langdurige) plek te bieden op hun scholen en daarin professioneel worden begeleid. | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>Schoolbesturen wensen inzichtelijk te krijgen welke mogelijkheden er bestaan voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, om te kunnen participeren binnen het onderwijs. Naast het algemene belang zien de besturen hier ook mogelijkheden om leerlingen vanuit de PrO-scholen te kunnen ondersteunen, door hen te helpen door te groeien naar een plek op de arbeidsmarkt, al dan niet met het perspectief om in een verlengd traject een startkwalificatie binnen het mbo te behalen. Schoolbesturen realiseren zich dat er een goede balans gevonden dient te worden tussen de maatschappelijke baten en lasten voor de schoolorganisaties. Zij streven ernaar om in gezamenlijkheid hier een optimaal evenwicht te bereiken.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- proceseigenaar participatiewet: 1 uur per week;</li> <li>- subgroep opleiden en professionaliseren.</li> </ul>  |                           |  |                            |

|  |                           |  |                            |
|--|---------------------------|--|----------------------------|
| Aard: vormgeven aan traject personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.<br>Duur: gedurende de looptijd van het project.  |                           |  |                            |
| 3.5 Leernetwerk HRM-ers  | Augustus 2020 – juli 2022 | Door de samenwerking in het RMD die in 2019-2020 gestart is, is het samenkomen van HRM-beleidsmedewerkers reeds gestart. In 2022 worden kennis en ervaringen gedeeld en wordt er samen opgetrokken om om te gaan met ontwikkelingen in de regio. | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>De samenwerking binnen de HRM-groep is één van de verworvenheden van het samenwerkingsverband gedurende het eerste jaar. Deze samenwerking vormt een cruciale spil in de uitwerking van de ambities van dit plan. Het is voor de deelnemende schoolbesturen van groot belang dat deze groep op een goede wijze gefaciliteerd en ondersteund wordt. Kennisdeling vindt plaats binnen de HRM-groep. Daarnaast participeert iedere deelnemer in een subgroep, waardoor het eigenaarschap van onderdelen van dit plan bij meerdere collega's belegd is en de uitwerking in gezamenlijkheid geborgd is. In de komende twee jaar bouwen we voort op dit mooie resultaat en gaan waar nodig en mogelijk de samenwerking intensiveren en verbreden. Het enthousiasme bij de betrokken collega's is hoog en vanuit het project is het de ambitie om dit enthousiasme te borgen en zo mogelijk te versterken. Deze groep collega's krijgt binnen hun functie, vanuit het project, ruimte om deze deelname en inzet goed te kunnen (blijven) realiseren.</p> <p>Omvang:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 tot 4 bijeenkomsten per schooljaar voor leernetwerk HRM-ers (14 HRM-ers);</li> <li>- subgroep opleiden en professionaliseren (5 HRM-ers), komt 4 tot 8 keer per jaar bijeen.</li> </ul> <p>Aard: uitwisselen expertise, ervaringen en kennis, vormgeven aan opleiden en professionaliseren binnen het RMD.<br/>Duur: gedurende de looptijd van het project.</p> |                           |  |                            |

|  |
|--|
| <p>Wat is er gewijzigd ten opzichte van 2019-2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opleiden en professionaliseren is nadrukkelijker gekoppeld aan het vormen van één opleidingsschool;</li> <li>- kweekvijver leidinggevenden is als nieuwe activiteit toegevoegd.</li> </ul> |
|--|



### 3.4 Thema 4: anders organiseren

Het thema anders organiseren omvat één activiteit. In onderstaande tabel is een beschrijving opgenomen van de activiteit, de beoogde resultaten en de aanpak om tot dit resultaat te komen.

| Naam activiteit   | Periode en duur van de activiteit | Beoogde resultaten en producten   | Opmerkingen             |
|---|-----------------------------------|---|-------------------------|
| <b>4. ANDERS ORGANISEREN</b>  |                                   |   |                         |
| 4.1 Anders organiseren  | Augustus 2020 – juli 2022         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- In 2022 zijn er binnen de regio een drietal pilots gestart met anders organiseren, waarbij gezamenlijk gekeken wordt naar nieuwe, kwalitatieve en betaalbare onderwijsvormen (incl. opleiden/professionaliseren) en waarbij onderzocht wordt hoe het huidige docentenbestand maximaal ingezet kan worden (inzichten aankomende docenten delen en kennis huidige docenten gebruiken, over grenzen van de eigen school kijken, verbinding universiteit voor stage/afstudeeropdrachten naar dit thema).</li> <li>- In 2022 dragen de organisatorische en onderwijskundige voorwaarden en culturele aspecten op 100% van de scholen bij aan het anders organiseren van het onderwijs, met behoud van eigenheid van de scholen.</li> <li>- In 2022 heeft 80% van de scholen significante stappen gezet in het anders organiseren van haar onderwijs. Door anders organiseren onderwijsaanbod, hebben besturen een nieuwe tool in handen gekregen waarmee ze kwantitatieve-/kwalitatieve lerarentekort kunnen opvangen.</li> </ul> | Nieuw t.o.v. 2019-2020. |
| <p>Schoolbesturen gaan onderling good practices op het gebied van onderwijsinnovatie en de bijbehorende verandering van mindset met elkaar delen. Zo ontstaat er een krachtig leernetwerk waaruit iedere school elementen kan halen, om binnen de eigen context vormen van anders organiseren mogelijk te maken. De collega's binnen de verschillende scholen krijgen zo de mogelijkheid om laagdrempelig, in verbinding met de ander, inspiratie op dit gebied op te doen. De onderlinge samenwerking binnen dit project stelt de scholen in staat om collega's in kennis/vaardigheden en in menskracht te faciliteren. Deze samenwerking biedt eveneens de mogelijkheid om gezamenlijk studiedagen en masterclasses te organiseren of gezamenlijk als 'in-company traject' expertise te kunnen invliegen. Schoolbesturen zoeken rondom het thema 'anders organiseren' actief de verbinding met andere initiatieven, zeker daar waar het gaat om de impulsen die uitgewerkt worden bij het 'sterk techniek onderwijs'. Scholen verbinden dit onderzoek naar andere organisatievormen, in het kader van de aanpak van het lerarentekort, nadrukkelijk aan hun eigen onderwijskundige ontwikkelagenda. Hier gaat organisatie- en onderwijsontwikkeling hand in hand met de aanpak van het lerarentekort. Scholen kiezen voor deze verbinding in plaats van het doorlopen van</p> |                                   |   |                         |

gescheiden trajecten, zonder de onderscheidende karakters van de verschillende scholen uit het oog te verliezen. Immers, het onderwijsconcept maakt scholen uniek, het onderzoek naar de mogelijkheden en kansen verbindt. Een stevig opgezet netwerk, dat bij docenten en leidinggevendenden enthousiasme en ontwikkeling stimuleert, is van essentieel belang bij deze koers. Schoolbesturen zorgen er dan ook voor dat vanuit de samenwerking dit netwerk duurzaam gestalte krijgt. De beschreven drie pilots bij dit thema kennen naast organisatorische en onderwijskundige elementen, een onderzoekscomponent naar de vraag hoe deze vormen van 'anders organiseren' zorgen voor een daling van het lerarentekort.

Omvang:

- netwerkorganisatie anders organiseren opzetten (HRM-ers, hogescholen, opleidingsfunctionarissen en management scholen);
- onderzoek en vormgeven pilots anders organiseren (60 - 100 taakuren per school).

Aard: netwerkorganisatie.

Duur: gedurende de looptijd van het project.

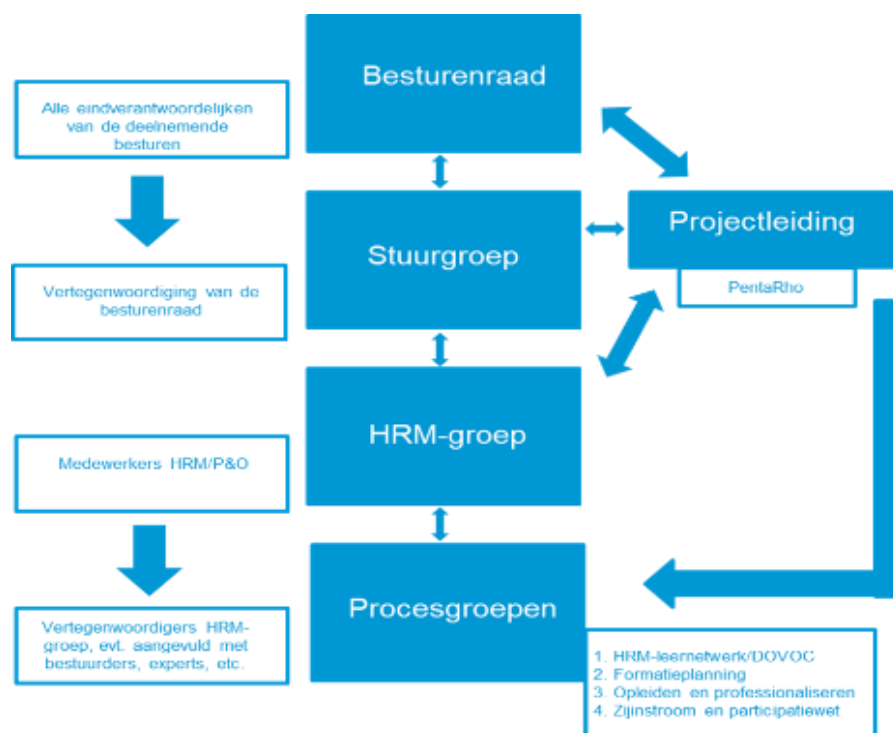
Wat is er gewijzigd ten opzichte van 2019-2020:

- nieuw thema.

### 3.5 Thema 5: borging samenwerking schoolbesturen

Dit vijfde thema gaat expliciet over de activiteiten die worden ingezet om de realisatie van de eerder genoemde doelen te volgen en vast te stellen. De activiteiten die zich richten op de borging van de opbrengsten, liggen in het verlengde van de activiteiten die zich richten op het versterken van de samenwerking in de regio op het gebied van personeel.

De wijze van samenwerken is vormgegeven in een projectstructuur die de besturenraad heeft goedgekeurd op 28-10-2019. Deze projectstructuur zal worden gecontinueerd. In de projectstructuur is gekozen voor een getrapte indeling t.b.v. slagvaardigheid en daadkracht. Er is een scheiding aangebracht tussen de bestuurlijke verantwoordelijkheid en de bestuurlijke uitvoering. De projectstructuur ziet er als volgt uit:



Het projectmatig werken wordt toegepast, maar de valkuil van een project (dat het eindig is) wordt actief vermeden.

De borging van de doelstellingen wordt gerealiseerd door o.a. proceseigenaren per thema vast te stellen, de collega's te faciliteren om de ingezette acties uit te kunnen voeren, regelmatig bijeenkomsten te plannen met besturenraad, stuurgroep en HRM-groep en door een overkoepelend, onafhankelijk projectleider aan te stellen. In onderstaande tabel is een beschrijving opgenomen van de activiteiten, de beoogde resultaten en de aanpak om tot de resultaten te komen.

| Naam activiteit  | Periode en duur van de activiteit | Beoogde resultaten en producten   | Opmerkingen                |
|--|-----------------------------------|---|----------------------------|
| <b>5. BORGING SAMENWERKING SCHOOLBESTUREN</b>  |                                   |   |                            |
| 5.1 Besturenraad   | Augustus 2020 – juli 2022         | - De samenwerking heeft prioriteit en de facilitering (van medewerkers) is op orde, dit komt tot uiting in een gemiddelde aanwezigheid van ten minste 80% van de bestuurders bij bijeenkomsten van de besturenraad.<br>- In 2022 wordt een samenwerkingsovereenkomst getekend, waarin vervolgspraken worden gemaakt over de samenwerking op gebied van personeel. | Reeds mee gestart in 2019. |
| De besturenraad bestaat uit alle betrokken bestuurders bij het RMD. De besturenraad is het gremium in het RMD dat eindverantwoordelijk is. De besturenraad komt een aantal keer per jaar bij elkaar. De projectleider maakt onderdeel uit van de besturenraad.   |                                   |   |                            |
| 5.2 Stuurgroep   | Augustus 2020 – juli 2022         | De samenwerking heeft prioriteit en de facilitering (van medewerkers) is op orde, dit komt tot uiting in een gemiddelde aanwezigheid van ten minste 80% van de bestuurders bij bijeenkomsten van de stuurgroep.   | Reeds mee gestart in 2019. |
| De stuurgroep bestaat uit een afvaardiging van bestuurders uit de besturenraad, waarbij de lokale kernen vertegenwoordigd zijn. Er is sprake van een mandaat vanuit de besturenraad aan de stuurgroep voor de uitvoering en praktische uitwerking van het RMD. Hierdoor kan slagvaardigheid gerealiseerd worden in de uitvoering van het RMD. De stuurgroep is opdrachtgever van de HRM-groep. De stuurgroep toetst de plannen van de HRM-groep, verzoekt de HRM-groep om nadere uitwerking van de doelstellingen en is verantwoordelijk voor de besluitvorming. De projectleider maakt onderdeel uit van de stuurgroep. |                                   |   |                            |
| 5.3 HRM-groep  | Augustus 2020 – juli 2022         | - De samenwerking heeft prioriteit en de facilitering (van medewerkers) is op orde, dit komt tot uiting in een gemiddelde aanwezigheid van ten minste 80% van de HRM-ers bij bijeenkomsten van de HRM-groep.  | Reeds mee gestart in 2019. |

|   |                           |  |                            |
|---|---------------------------|--|----------------------------|
|   |                           | - De proceseigenaren van de subgroepen bewaken de voortgang van het proces.  |                            |
| <p>De HRM-groep bestaat uit medewerkers (met personeel in portefeuille) van elk betrokken schoolbestuur. HRM speelt een sleutelrol bij de praktische uitwerking van de diverse thema's en de HRM-groep is verantwoordelijk voor de uitwerking van de doelstellingen uit het Plan van Aanpak. De HRM-groep gaat aan de slag met de uitwerking van het RMD, eventueel aangevuld met schoolopleider(s) of met andere deskundigen. Op vaste momenten wordt afgestemd met de stuurgroep en worden plannen ter goedkeuring voorgelegd aan de stuurgroep.</p> <p>Naast deelname aan de HRM-groep, worden HRM-beleidsmedewerkers betrokken bij de uitwerking van de thema's in subgroepen. Elke beleidsmedewerker is lid van één of meerdere subgroepen. Daarmee is de HRM-beleidsmedewerker verantwoordelijk voor de totstandkoming van de activiteit en het bewaken van de voortgang van het proces dat daaraan ten grondslag ligt. Bij iedere subgroep is er een proceseigenaar aangesteld die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van een thema.</p> |                           |  |                            |
| 5.4 Interne communicatie  | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- De interne organisaties worden proactief geïnformeerd en actief betrokken bij het project.</li> <li>- De samenwerking is bij 100% van de besturen in 2022 een regulier agendapunt in het overleg met (midden)management en medezeggenschap.</li> <li>- De MR/OR van ieder bestuur is goed op de hoogte van de vorderingen in het proces en verlenen, daar waar nodig, hun advies of instemming op onderdelen.</li> <li>- De schoolleiding/ middenmanagement van de scholen maken het mogelijk om de activiteiten op de gewenste wijze uit te voeren.</li> <li>- De samenwerking is in 2022 onderdeel van de dagelijkse routine in de organisaties, met inbedding en een langetermijnvisie. Inbedding in de organisaties ontstaat door steeds meer collega's rollen te geven in ideevorming, uitwerking en implementatie. Ook wordt hier een verminderende afhankelijkheid van de externe projectleider mee</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |

|  |                           |   |                            |
|--|---------------------------|---|----------------------------|
|  |                           | bedoeld. Er wordt geanticipeerd op de overdracht van externe projectleiding naar interne professionals in 2022.   |                            |
| <p>Communicatie is ten behoeve van de bewustwording van medewerkers en de bekendheid van de organisaties met de voorgenomen activiteiten van eminent belang. In dat kader zal na toekenning van de subsidie een nieuw communicatieplan worden opgesteld.</p>   |                           |   |                            |
| 5.5 Projectleider  | Augustus 2020 – juli 2022 | Draagvlak, commitment, voortgang, afstemming, procesbewaking en borging bestuurlijke samenwerking.  | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>Voor het opzetten en onderzoeken van de thema's en activiteiten, is door de schoolbesturen een projectleider aangetrokken die tevens de kwartiermaker van de samenwerking is. De projectleider:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- is procesbewaker van het gehele traject;</li> <li>- bereidt de bijeenkomsten van de besturenraad, stuurgroep en HRM-groep voor;</li> <li>- zorgt in de stuurgroep en de HRM-groep voor draagvlak, commitment, voortgang en afstemming;</li> <li>- vervult de rol van voorzitter in de HRM-groep en is lid van de stuurgroep;</li> <li>- is verantwoordelijk voor de procesgang en het betrokken houden van de schoolbesturen bij het proces;</li> <li>- waarborgt de verbinding met de overige partners van deze aanvraag en andere externe partijen;</li> <li>- ontwikkelen documenten die samen laten zien wat de koers en de visie is binnen de regio en tegelijkertijd levende documenten zijn die de basis vormen voor de ontwikkelingen waar we voor staan.</li> </ul> |                           |   |                            |
| 5.6 Evaluatie  | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluatie en borging van de samenwerking staat ieder schooljaar op de agenda.</li> <li>- De resultaten van de evaluatie van een schooljaar worden gebruikt om bij de start van een nieuw schooljaar een duidelijk jaarplan op te stellen (conform begroting of onderbouwd afwijkend).</li> <li>- In 2022 is de impact van de samenwerking op het onderwijs aan de leerling zichtbaar, doordat o.a. het aantal bevoegd gegeven lessen structureel is vergroot.</li> <li>- De (kleine) successen worden gevierd en gedeeld in de regio.</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |

|   |                           |   |                            |
|---|---------------------------|---|----------------------------|
|   |                           | - Resultaten worden ieder jaar zichtbaar gemaakt.   |                            |
| <p>Zowel in de besturenraad, stuurgroep als HRM-groep zullen de eerder genoemde activiteiten van tijd tot tijd worden geëvalueerd, om te toetsen in hoeverre de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd en waar mogelijkheden zijn tot verbetering. De volgende activiteiten zijn aan de orde om de voortgang en de geboekte resultaten te monitoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- september 2020: evaluatie schooljaar 2019-2020 (vorige subsidie);</li> <li>- september 2021: evaluatie schooljaar 2020-2021 (jaar 1);</li> <li>- september 2022: evaluatie schooljaar 2021-2022 (jaar 2);</li> <li>- januari 2023: evaluatie en terugblik afgelopen 3 jaar.</li> </ul> <p>Hoe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- het is niet alleen motiverend voor de betrokken medewerkers om successen te vieren, maar ook voor de continuïteit van de samenwerking belangrijk om resultaten zichtbaar te maken en daar zoveel mogelijk over te communiceren. De samenwerking is immers een middel, niet een doel op zich. Om te borgen dat de samenwerking voortduurt, is het dus belangrijk om de impact van die samenwerking zichtbaar te maken.</li> <li>- evaluatie d.m.v. een enquête en groepsinterviews onder de leden van de besturenraad en de hrm-groep (nulmeting in september 2020, tussenmeting in september 2021, 1-meting in september 2022).</li> <li>- uitwerking resultaten in korte notities (incl. infographics).</li> <li>- bij het tegenkomen van obstakels wordt geanticipeerd op het structureel tackelen van de obstakels in samenwerking met VOION en O&amp;CW (bijv. bij wet- en regelgeving).</li> </ul> |                           |   |                            |
| 5.7 Afstemming andere regio's/externe communicatie  | Augustus 2020 – juli 2022 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Externe partners worden ten minste vier keer per schooljaar bijgepraat over de vorderingen van het RMD.</li> <li>- Met netwerken rondom de regio Drenthe wordt afgestemd en samengewerkt op het gebied van arbeidsmarktvragestukken.</li> <li>- De samenwerkende PO-regio is betrokken en aangehaakt t.b.v. imago onderwijs en vrijwillige mobiliteit.</li> <li>- De naamsbekendheid van het RMD is ook bij externe partners groot.</li> </ul> | Reeds mee gestart in 2019. |
| <p>Externe communicatie zal deels worden vormgegeven middels de platformfunctie van het RMD (o.a. imago-campagne en inzet PR-medewerkers). De doelgroep zijn vooral potentiële docenten voor het onderwijs.</p> <p>De doelgroep van deze activiteit 1.6, zijn de potentiële samenwerkingspartners in de regio (bijv. provincie Drenthe, VNO-NCW, UWV, OC&amp;W, Randstad, vertegenwoordiging STO, et cetera).</p>   |                           |   |                            |
| <p>Wat is er gewijzigd ten opzichte van 2019-2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- projectstructuur gewijzigd op onderdelen.</li> </ul>  |                           |   |                            |

## **4 Overige voorwaarden**

### **4.1 Aanstelling projectleider**

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: de (voorgenomen) aanstelling van een projectleider.*

De besturen worden op dit moment ondersteund door PentaRho (dhr. Wiko Veenvliet en mevr. Liza Jansen-Middag). De regio is voornemens om deze begeleiding te continueren voor deze nieuwe subsidieaanvraag.

### **4.2 Inrichting informatiepunt**

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: de (voorgenomen) inrichting van een informatiepunt of loket om potentieel onderwijspersoneel te informeren over en waar nodig door te geleiden naar routes ter verkrijging van een betrekking in het onderwijs in de regio.*

Op dit moment wordt er door de samenwerkende besturen onderzoek gedaan naar de inrichting van een informatiepunt (via platform en vacaturewebsite, zie thema 2).



## 5 Begroting en financiële borging

*Verplicht onderdeel RAP-aanvraag: in de begroting wordt duidelijk gemaakt welke kosten gemaakt worden en door wie. Daarbij wordt de vereiste cofinanciering aangetoond. Dit is ten minste één derde van de totale kosten waarvoor subsidie wordt aangevraagd. De activiteiten uit de begroting moeten 1-op-1 aansluiten bij de activiteiten uit de activiteitenoverzichten. Gebruik dezelfde naamgeving en/of nummering voor activiteiten. De begroting voldoet onverminderd artikel 3.5 van de kaderregeling aan de volgende eisen:*

*a. de begroting geeft inzicht in de cofinanciering; b. de begroting bevat geen post onvoorziene kosten. Voor personele kosten wordt maximaal € 100,= per uur (excl. btw) vergoed. De subsidie mag niet worden ingezet voor de verbetering van primaire arbeidsvoorwaarden of het inhuren van onderwijspersoneel op scholen. Indien wordt gekozen voor externe inhuur van bijvoorbeeld een projectleider, dan geldt op basis van het eerste lid, onder c, dat daarvoor een maximum tarief wordt gesubsidieerd. Dit bedrag is inclusief overheadkosten voor zaken zoals bijvoorbeeld ICT. Het meerdere boven de maximum van € 100,= mag niet uit de subsidie worden betaald.*

### Maximale hoogte aan te vragen subsidie voor deze regio

Het basisbedrag van de subsidie is voor twee schooljaren maximaal € 385.000,=. Omdat een mbo-instelling zich aansluit bij deze aanvraag, wordt dit bedrag met 30% (€ 115.500,=) verhoogd. Daarnaast is een aanvullend bedrag (bovenop het basisbedrag) aan de orde van € 192.500,= ( $\geq 80\%$  van de vo-schoolbesturen in de regio doet mee en de personeelsomvang is  $\geq 2.000$  fte). De maximaal aan te vragen subsidie is €693.000,=. Daarbij bovenop 1/3 cofinanciering, maakt dat de totale begroting maximaal uitkomt op € 1.039.500,=.

**Begroting 2020 (augustus - december; 20 weken)**

| Naam van de activiteit   | Totaal begrote kosten | Uren bestuur | Uren HRM | Externe inhuur | Uren Hogescholen | Uren overige medewerkers | Toelichting   |
|--|-----------------------|--------------|----------|----------------|------------------|--------------------------|---|
| <b>Thema 1: formatieplanning</b>                                   | <b>€ 21.750,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 1.1. Data-analyse  | € 5.250,00            |              |          |                |                  |                          |   |
| Input voor data-analyse  | € 5.250,00            |              | 70       |                |                  |                          | 0,5 uur per week, 20 weken, 14 HRM-ers  |
| 1.2 PPP/SPP  | <b>€ 11.250,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Input leveren voor SPP (kwantitatief + kwalitatief)                | € 5.250,00            |              | 70       |                |                  |                          | 1 uur per week, om de vier weken, 14 HRM-ers  |
| <b>Proceseigenaar</b> formatieplanning                             | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken, 1 HRM-er  |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> formatieplanning (visievorming, etc) | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| 1.3 Personeelspool   | <b>€ -</b>            |              |          |                |                  |                          |   |
| Haalbaarheidsonderzoek   | € -                   |              |          |                |                  |                          | in 2022 starten   |
| 1.4 Loopbaancentrum Drenthe +                                      | <b>€ 5.250,00</b>     |              |          |                |                  |                          |   |
| Input leveren voor matches   | € 5.250,00            |              | 70       |                |                  |                          | 0,25 uur per week, 20 weken, 14 HRM-ers   |
| <b>Thema 2: platform</b>   | <b>€ 53.150,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 2.1. Platform (middel)   | € 40.000,00           |              |          |                |                  |                          |   |
| Imagocampagne  | € 14.000,00           |              |          |                |                  |                          | 14.000 obv offerte  |
| Naamgeving en huisstijl RMD  | € 5.000,00            |              |          |                |                  |                          | €5000 obv offerte   |
| Loketfunctie website en ict-structuur                              | € 10.000,00           |              |          |                |                  |                          | €10.000 obv offerte   |
| <b>Proceseigenaar</b> platform                                     | € 5.000,00            | 20           | 40       |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken, 1HRM-er + 1 bestuurder  |
| Externe communicatie   | € 3.000,00            |              |          |                |                  | 40                       | 2 uur per week, 20 weken, 1 PR-medewerker   |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> platform (visievorming, etc)         | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| 2.2 Vacaturewebsite  | <b>€ 13.150,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Noorderlink abonnement   | € 8.750,00            |              |          |                |                  |                          | €17.500,- per jaar  |
| Achterkant' Noorderlink vullen                                     | € 4.400,00            |              | 16       | 20             |                  | 16                       | HRM-medewerkers, PR-medewerkers, extern communicatiebureau obv offerte                            |
| <b>Thema 3: opleiden en professionaliseren</b>                     | <b>€ 50.100,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 3.1 Opleiden   | <b>€ 16.000,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Gezamenlijke bijeenkomsten>behoefteonderzoek                       | € 10.000,00           |              | 112      |                | 16               |                          | 4 bijeenkomsten HRM-ers + opleidingsscholen   |
| <b>Proceseigenaar</b> opleiden                                     | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken lang, 1HRM-er  |
| Opstellen programmering, jaarkalender, organisatie                 | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 2 hrm, beide 2 uur per week, 10 weken   |
| 3.2 Zijnstroom   | <b>€ 12.900,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Proceseigenaar</b> zijnstroom                                   | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken lang   |
| Wervingscampagne zijnstroom en hybride docentschap                 | € 3.000,00            |              |          |                |                  |                          | obv offerte (kosten wervingsmateriaal (advertenties, flyers, voorlichting, etc.))                 |
| Begeleiding van zijnstromers en hybride docenten                   | € -                   |              |          |                |                  |                          | volgt in 2021   |
| Onderzoek programma  | € 6.900,00            |              | 36       |                | 24               | 24                       | 2 dagdeel-bijeenkomsten met 3 HRM-ers, 3 schoolleiders, 2 medewerkers opleiding                   |
| 3.3 Kweekvijver leidinggevend                                      | <b>€ 12.500,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Netwerk startende schoolleiders + begeleider                       | € -                   |              |          |                |                  |                          | start in 2021   |
| Onderzoek naar TIO-pool  | € 8.500,00            | 16           |          | 40             | 8                | 28                       | extern + 2 uur per school (middenmanagement) + onderzoeken partnerschap hogeschool + uren bestuur |
| Leiderschaptraject   | € -                   |              |          |                |                  |                          | start in 2021   |
| <b>Proceseigenaar</b> kweekvijver                                  | € 4.000,00            | 40           |          |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken lang, 1 bestuurder   |
| 3.4 PAA  | <b>€ 1.500,00</b>     |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Proceseigenaar</b> PAA  | € 1.500,00            |              | 20       |                |                  |                          | 1 uur per week, 20 weken lang, 1 HRM-er   |
| 3.5 Leernetwerk HRM-ers  | <b>€ 7.200,00</b>     |              |          |                |                  |                          |   |
| Bijeenkomst netwerk HRM-ers (delen, uitwisselen, etc)              | € 4.200,00            |              | 56       |                |                  |                          | 2 bijeenkomsten van 2 uur met alle HRM-ers  |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> opleiden en professionaliseren       | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 2 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| <b>Thema 4: anders organiseren</b>                                 | <b>€ 13.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 4.1 Anders organiseren   | <b>€ 13.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Onderzoek naar pilots (wat willen we)                              | € -                   |              |          |                |                  |                          | start in 2021   |
| Netwerkkorganisatie opzetten (masterclasses, best practices, etc)  | € 13.800,00           |              | 42       | 75             |                  | 42                       |   |
|  | € -                   |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Thema 5: borging samenwerking besturen</b>                      | <b>€ 73.325,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 5.1 Besturenraad   | € 5.600,00            | 56           |          |                |                  |                          | 2 bijeenkomsten van 2 uur met 14 bestuurders (4 per jaar)   |
| 5.2 Stuurgroep   | € 3.000,00            | 30           |          |                |                  |                          | 3 bijeenkomsten van 2 uur met 5 bestuurders (7 per jaar)  |
| 5.3 HRM-groep  | € 10.500,00           |              | 140      |                |                  |                          | 5 bijeenkomsten van 2 uur met 14 HRM-ers (12 per jaar)  |
| 5.4 Interne communicatie   | € 7.625,00            |              | 35       | 50             |                  |                          | events voor personeel obv offerte (5000) + interne communicatie en afstemming MF                  |
| 5.5 Projectleider  | € 40.000,00           |              |          | 400            |                  |                          | 20 uur per week gedurende 20 weken à € 100 per uur  |
| 5.6 Evaluatie  | € 3.800,00            | 20           | 24       |                |                  |                          | één dagdeel, 5 bestuurders, 6 HRM-ers   |
| 5.7 Afstemming andere regio's/partners                             | € 2.800,00            | 28           |          |                |                  |                          |   |
| <b>Totale kosten 2020</b>  | <b>€ 212.125,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Cofinanciering 2020</b>   | <b>€ 70.708,33</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Subsidie 2020</b>   | <b>€ 141.416,67</b>   |              |          |                |                  |                          |   |

| Begroting 2021 (januari - december; 44 weken)                      |                       |              |          |                |                  |                          |   |
|--|-----------------------|--------------|----------|----------------|------------------|--------------------------|---|
| Naam van de activiteit   | Totaal begrote kosten | Uren bestuur | Uren HRM | Externe inhuur | Uren Hogescholen | Uren overige medewerkers | Toelichting   |
| <b>Thema 1: formatieplanning</b>                                   | <b>€ 67.050,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 1.1. Data-analyse  | € 11.550,00           |              |          |                |                  |                          |   |
| Input voor data-analyse  | € 11.550,00           |              | 154      |                |                  |                          | 0,25 uur per week, 44 weken, 14 HRM-ers   |
| 1.2 PPP/SPP  | <b>€ 43.950,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Input leveren voor SPP (kwantitatief + kwalitatief)                | € 11.550,00           |              | 154      |                |                  |                          | 1 uur per week, om de vier weken, 14 HRM-ers  |
| <b>Proceseigenaar</b> formatieplanning                             | € 26.400,00           |              | 352      |                |                  |                          | 8 uur per week, 44 weken, 1 HRM-er  |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> formatieplanning (visievorming, etc) | € 6.000,00            |              | 80       |                |                  |                          | 8 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| 1.3 Personeelspool   | <b>€ -</b>            |              |          |                |                  |                          |   |
|  | € -                   |              |          |                |                  |                          | start in 2022   |
| 1.4 Loopbaancentrum Drenthe +                                      | <b>€ 11.550,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Input leveren voor matches   | € 11.550,00           |              | 154      |                |                  |                          | 0,25 uur per week, 44 weken, 14 HRM-ers   |
| <b>Thema 2: platform</b>   | <b>€ 51.750,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| 2.1. Platform (middel)   | € 31.850,00           |              |          |                |                  |                          |   |
| Imagocampagne  | € 8.250,00            |              |          |                |                  |                          |   |
| Naamgeving en huisstijl RMD  |                       |              |          |                |                  |                          | afgerond in 2020  |
| Loketfunctie website en ict-structuur                              |                       |              |          |                |                  |                          | afgerond in 2020  |
| <b>Proceseigenaar</b> platform                                     | € 11.000,00           | 44           | 88       |                |                  |                          | 2 uur per week, 44 weken, 1HRM-er + 1 bestuurder  |
| Externe communicatie   | € 6.600,00            |              |          |                |                  | 88                       | 2 uur per week, 44 weken, 1 PR-medewerker   |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> platform (visievorming, etc)         | € 6.000,00            |              | 80       |                |                  |                          | 8 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| 2.2 Vacaturewebsite  | <b>€ 19.900,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Noorderlink abonnement   | € 17.500,00           |              |          |                |                  |                          | €17.500,- per jaar  |
| Achterkant' Noorderlink bijhouden                                  | € 2.400,00            |              | 16       |                |                  | 16                       | HRM-medewerkers, PR-medewerkers, extern communicatiebureau obv offerte                                    |
| <b>Thema 3: opleiden en professionaliseren</b>                     | <b>€ 107.565,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| 3.1 Opleiden   | <b>€ 29.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Gezamenlijke bijeenkomsten>uitwerking programma                    | € 10.000,00           |              | 112      |                | 16               |                          | 4 bijeenkomsten HRM-ers + opleidingssscholen  |
| <b>Proceseigenaar</b> opleiden                                     | € 6.600,00            |              | 88       |                |                  |                          | 2 uur per week, 44 weken lang, 1HRM-er  |
| Opstellen programmering, jaarkalender, organisatie                 | € 13.200,00           |              | 176      |                |                  |                          | 2 hrm, beide 2 uur per week, 44 weken   |
| 3.2 Zijnstroom   | <b>€ 25.925,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Proceseigenaar</b> zijnstroom                                   | € 6.600,00            |              | 88       |                |                  |                          | 2 uur per week, 44 weken lang, 1 HRM-er   |
| Wervingscampagne zijnstroom en hybride docentschap                 | € 6.500,00            |              |          |                |                  |                          | obv offerte (kosten wervingsmateriaal (advertenties, flyers, voorlichting, etc.))                         |
| Begeleiding van zijnstroomers en hybride docenten                  | € 5.025,00            |              |          |                |                  |                          | externe inhuren   |
| Uitwerking programma   | € 7.800,00            |              | 36       |                | 24               | 36                       | 3 dagdeel-bijeenkomsten met 3 HRM-ers, 3 schoolleiders, 2 medewerkers opleidingscholen                    |
| 3.3 Kweekvijver leidinggevenden                                    | <b>€ 34.140,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Netwerk startende schoolleiders + begeleider                       | € 10.000,00           |              |          | 32             |                  | 224                      | 4 bijeenkomsten van één dagdeel, 14 TIO-ers + inkoop expertise (co fin 50%)                               |
| Onderzoek naar TIO-pool  | € 6.100,00            |              |          | 40             |                  | 28                       | 40 uur, 2 uur per school middenmanagement   |
| Leiderschapstraject  | € 9.240,00            |              |          |                |                  |                          | Onderzoeken partnerschap hogeschool - leiderschapstraject --> 3300 pp? (co financiering hieruit voor 20%) |
| <b>Proceseigenaar</b> kweekvijver                                  | € 8.800,00            | 88           |          |                |                  |                          | 2 uur per week, 44 weken lang, 1 bestuurder   |
| 3.4 PAA  | <b>€ 3.300,00</b>     |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Proceseigenaar</b> PAA  | € 3.300,00            |              | 44       |                |                  |                          | 1 uur per week, 44 weken lang, 1 HRM-er   |
| 3.5 Leernetwerk HRM-ers  | <b>€ 14.400,00</b>    |              |          |                |                  |                          |   |
| Bijeenkomst netwerk HRM-ers (delen, uitwisselen, etc)              | € 8.400,00            |              | 112      |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met alle HRM-ers  |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> opleiden en professionaliseren       | € 6.000,00            |              | 80       |                |                  |                          | 8 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers   |
| <b>Thema 4: anders organiseren</b>                                 | <b>€ 118.800,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| 4.1 Anders organiseren   | <b>€ 118.800,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| Onderzoek in pilots  | € 105.000,00          |              |          |                |                  | 1.400                    | 100 taakuren per school   |
| Netwerkkorganisatie (masterclasses, best practices, etc)           | € 13.800,00           |              | 42       | 75             |                  | 42                       |   |
| <b>Thema 5: borging samenwerking besturen</b>                      | <b>€ 143.625,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| 5.1 Besturenraad   | € 8.400,00            | 84           |          |                |                  |                          | 3 bijeenkomsten van 2 uur met 14 bestuurders (4 per jaar)   |
| 5.2 Stuurgroep   | € 5.000,00            | 50           |          |                |                  |                          | 5 bijeenkomsten van 2 uur met 5 bestuurders (7 per jaar)  |
| 5.3 HRM-groep  | € 25.200,00           |              | 336      |                |                  |                          | 8 bijeenkomsten van 3 uur met 14 HRM-ers (12 per jaar)  |
| 5.4 Interne communicatie   | € 7.625,00            |              | 35       | 50             |                  |                          | events voor personeel obv offerte (5000) + interne communicatie en afstemming MR                          |
| 5.5 Projectleider  | € 88.000,00           |              |          | 880            |                  |                          | 20 uur per week gedurende 44 weken à € 100 per uur  |
| 5.6 Evaluatie  | € 3.800,00            | 20           | 24       |                |                  |                          | één dagdeel, 5 bestuurders, 6 HRM-ers   |
| 5.7 Afstemming andere regio's/partners                             | € 5.600,00            | 56           |          |                |                  |                          |   |
|  | € -                   |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Totale kosten 2020</b>  | <b>€ 488.790,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Cofinanciering 2020</b>   | <b>€ 162.930,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |
| <b>Subsidie 2020</b>   | <b>€ 325.860,00</b>   |              |          |                |                  |                          |   |

| Begroting 2022 (januari - juli; 30 weken)                          |                       |              |          |                |                  |                          |  |
|--|-----------------------|--------------|----------|----------------|------------------|--------------------------|--|
| Naam van de activiteit   | Totaal begrote kosten | Uren bestuur | Uren HRM | Externe inhuur | Uren Hogescholen | Uren overige medewerkers | Toelichting  |
| <b>Thema 1: formatieplanning</b>                                   | <b>€ 45.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| 1.1. Data-analyse  | € 5.250,00            |              |          |                |                  |                          |  |
| Input voor data-analyse  | € 5.250,00            |              | 70       |                |                  |                          | 0,25 uur per week, 20 weken, 14 HRM-ers  |
| 1.2 PPP/SPP  | <b>€ 27.675,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Input leveren voor SPP (kwantitatief + kwalitatief)                | € 3.675,00            |              | 49       |                |                  |                          | 0,5 uur per week, om de vier weken, 14 HRM-ers   |
| <b>Proceseigenaar</b> formatieplanning                             | € 18.000,00           |              | 240      |                |                  |                          | 8 uur per week, 30 weken, 1 HRM-er   |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> formatieplanning (visievorming, etc) | € 6.000,00            |              | 80       |                |                  |                          | 8 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers  |
| 1.3 Personeelspool   | <b>€ 5.000,00</b>     |              |          |                |                  |                          |  |
| Haalbaarheidsonderzoek (financieel en arbeidsvoorwaardelijk)       | € 5.000,00            |              |          |                |                  |                          | op basis offerte externe partij  |
| 1.4 Loopbaancentrum Drenthe +                                      | <b>€ 7.875,00</b>     |              |          |                |                  |                          |  |
| Input leveren voor matches   | € 7.875,00            |              | 105      |                |                  |                          | 0,25 uur per week, 30 weken, 14 HRM-ers  |
| <b>Thema 2: platform</b>   | <b>€ 36.450,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| 2.1. Platform (middel)   | € 17.750,00           |              |          |                |                  |                          |  |
| Imagocampagne  | € 6.750,00            |              |          |                |                  |                          | €7.500 obv offerte   |
| Naamgeving en huisstijl RMD  |                       |              |          |                |                  |                          | afgerond in 2020   |
| Loketfunctie website en ict-structuur                              |                       |              |          |                |                  |                          | afgerond in 2020   |
| <b>Proceseigenaar</b> platform                                     | € 5.000,00            | 20           | 40       |                |                  |                          | 2 uur per week, 20 weken, 1HRM-er + 1 bestuurder   |
| Externe communicatie   | € 3.000,00            |              |          |                |                  | 40                       | 2 uur per week, 20 weken, 1 PR-medewerker  |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> platform (visievorming, etc)         | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers  |
| 2.2 Vacaturewebsite  | <b>€ 18.700,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Noorderlink abonnement   | € 17.500,00           |              |          |                |                  |                          | €17.500,- voor het hele kalenderjaar   |
| Achterkant' Noorderlink bijhouden                                  | € 1.200,00            |              | 8        |                |                  | 8                        | HRM-medewerkers, PR-medewerkers, extern communicatiebureau obv offerte                       |
| <b>Thema 3: opleiden en professionaliseren</b>                     | <b>€ 79.010,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| 3.1 Opleiden   | <b>€ 18.500,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Gezamenlijke bijeenkomsten   | € 5.000,00            |              | 56       |                | 8                |                          | 2 bijeenkomsten HRM-ers + opleidingsscholen  |
| <b>Proceseigenaar</b> opleiden                                     | € 4.500,00            |              | 60       |                |                  |                          | 2 uur per week, 30 weken lang, 1HRM-er   |
| Opstellen programmering, jaarkalender, organisatie                 | € 9.000,00            |              | 120      |                |                  |                          | 2 hrm, beide 2 uur per week, 30 weken  |
| 3.2 Zjinstroom   | <b>€ 23.020,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| <b>Proceseigenaar</b> zjinstroom                                   | € 4.500,00            |              | 60       |                |                  |                          | 2 uur per week, 30 weken lang, 1 HRM-er  |
| Wervingscampagne zjinstroom en hybride docentschap                 | € 5.720,00            |              |          |                |                  |                          | obv offerte (kosten wervingsmateriaal (advertenties, flyers, voorlichting, etc.))            |
| Begeleiding van zjinstromers en hybride docenten                   | € 5.000,00            |              |          |                |                  |                          |  |
| Uitwerking programma   | € 7.800,00            |              | 36       |                | 24               | 36                       | 3 dagdeel-bijeenkomsten met 3 HRM-ers, 3 schoolopleiders, 2 medewerkers opleidingscholen     |
| 3.3 Kweekvijver leidinggevend                                      | <b>€ 23.840,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Netwerk startende schoolleiders + begeleider                       | € 5.800,00            |              |          | 32             |                  | 112                      | 2 bijeenkomsten van één dagdeel, 14 TIO-ers + inkoop expertise (50% fin uit project)         |
| Onderzoek naar TIO-pool  | € -                   |              |          |                |                  |                          | afgerond in 2020 en 2021   |
| Leiderschapstraject  | € 9.240,00            |              |          |                |                  |                          | Onderzoeken partnerschap hogeschool - leiderschapstraject --> 3300 pp? (20% fin uit project) |
| <b>Proceseigenaar</b> kweekvijver                                  | € 8.800,00            | 88           |          |                |                  |                          | 2 uur per week, 30 weken lang, 1 bestuurder  |
| 3.4 PAA  | <b>€ 2.250,00</b>     |              |          |                |                  |                          |  |
| <b>Proceseigenaar</b> PAA  | € 2.250,00            |              | 30       |                |                  |                          | 1 uur per week, 30 weken lang, 1 HRM-er  |
| 3.5 Leernetwerk HRM-ers  | <b>€ 11.400,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Bijeenkomst netwerk HRM-ers (delen, uitwisselen, etc)              | € 8.400,00            |              | 112      |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met alle HRM-ers   |
| Bijeenkomsten <b>subgroep</b> opleiden en professionaliseren       | € 3.000,00            |              | 40       |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met 5 HRM-ers  |
| <b>Thema 4: anders organiseren</b>                                 | <b>€ 71.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| 4.1 Anders organiseren   | <b>€ 71.800,00</b>    |              |          |                |                  |                          |  |
| Onderzoek in pilots  | € 58.000,00           |              |          |                |                  | 840                      |  |
| Netwerkkorganisatie bestendigen (masterclasses, best practices,    | € 13.800,00           |              | 42       | 75             |                  | 42                       |  |
| <b>Thema 5: borging samenwerking besturen</b>                      | <b>€ 105.525,00</b>   |              |          |                |                  |                          |  |
| 5.1 Besturenraad   | € 5.600,00            | 56           |          |                |                  |                          | 2 bijeenkomsten van 2 uur met 14 bestuurders (4 per jaar)                                    |
| 5.2 Stuurgroep   | € 4.000,00            | 40           |          |                |                  |                          | 4 bijeenkomsten van 2 uur met 5 bestuurders (7 per jaar)                                     |
| 5.3 HRM-groep  | € 18.900,00           |              | 252      |                |                  |                          | 6 bijeenkomsten van 3 uur met 14 HRM-ers (12 per jaar)                                       |
| 5.4 Interne communicatie   | € 7.625,00            |              | 35       | 50             |                  |                          | events voor personeel obv offerte (5000) + interne communicatie en afstemming MR             |
| 5.5 Projectleider  | € 60.000,00           |              |          | 600            |                  |                          | 20 uur per week gedurende 30 weken à € 100 per uur   |
| 5.6 Evaluatie  | € 3.800,00            | 20           | 24       |                |                  |                          | één dagdeel, 5 bestuurders, 6 HRM-ers  |
| 5.7 Afstemming andere regio's/partners                             | € 5.600,00            | 56           |          |                |                  |                          |  |
|  | € -                   |              |          |                |                  |                          |  |
| <b>Totale kosten 2020</b>  | <b>€ 338.585,00</b>   |              |          |                |                  |                          |  |
| <b>Cofinanciering 2020</b>   | <b>€ 112.861,67</b>   |              |          |                |                  |                          |  |
| <b>Subsidie 2020</b>   | <b>€ 225.723,33</b>   |              |          |                |                  |                          |  |

## Bijlage 1: overzicht fte's deelnemende besturen

In rood is weergegeven welke besturen/scholen uit de regio niet participeren in deze subsidieaanvraag.

| Gemeente           | Bestuur  | Bevoeg       | Brin        | Vestiging     | Formatie (F1)  | Naam            |
|--------------------|--|--------------|-------------|---------------|----------------|-----------------|
| Borger-Odoorn      | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA07        | 15,916         |                 |
| Coevorden          | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA06        | 18,2028        |                 |
| Emmen              | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA15        | 27,6244        |                 |
| Emmen              | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA05        | 21,5872        |                 |
| Emmen              | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA03        | 41,8939        |                 |
| Emmen              | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA02        | 44,7295        |                 |
| Emmen              | Openb. Schol.gem. Esdal Coll./ Stg.Esdal Coll., SG openb. vg | 41889        | 20LA        | 20LA00        | 96,3194        |                 |
| <b>Meppel</b>      | <b>Stg. Ger. Voortgez. Onderwijs Oost-Nederland</b>          | <b>43837</b> | <b>17VS</b> | <b>17VS04</b> | <b>45,3981</b> | Greijdanus      |
| Aa en Hunze        | Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe       | 13273        | 20LO        | 20LO03        | 34,19          |                 |
| Assen              | Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe       | 13273        | 20LO        | 20LO08        | 22,4446        |                 |
| Assen              | Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe       | 13273        | 20LO        | 20LO04        | 94,3434        |                 |
| Assen              | Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe       | 13273        | 20LO        | 20LO00        | 173,1372       |                 |
| Midden-Drenthe     | Stg. Openb. Voortgez. Onderw. Noord- en Midden-Drenthe       | 13273        | 20LO        | 20LO02        | 27,2949        |                 |
| Assen              | Sticht. Chr. Voortgez. Onderw. Vincent van Gogh              | 46594        | 02EB        | 02EB04        | 65,8996        |                 |
| Assen              | Sticht. Chr. Voortgez. Onderw. Vincent van Gogh              | 46594        | 02EB        | 02EB00        | 119,8646       |                 |
| Midden-Drenthe     | Sticht. Chr. Voortgez. Onderw. Vincent van Gogh              | 46594        | 02EB        | 02EB07        | 40,2851        |                 |
| Westerwolde        | Sticht. Openb. Voortg. Onderw. Vlagtwedde                    | 42508        | 16IH        | 16IH03        | 6,6764         |                 |
| Westerwolde        | Sticht. Openb. Voortg. Onderw. Vlagtwedde                    | 42508        | 16IH        | 16IH00        | 94,6119        |                 |
| Assen              | Stichting Agrar. Opleidingscentrum Terra                     | 31108        | 01NJ        | 01NJ08        | 68,6015        |                 |
| Emmen              | Stichting Agrar. Opleidingscentrum Terra                     | 31108        | 01NJ        | 01NJ10        | 47,8452        |                 |
| Meppel             | Stichting Agrar. Opleidingscentrum Terra                     | 31108        | 01NJ        | 01NJ15        | 29,0237        |                 |
| Meppel             | Stichting Agrar. Opleidingscentrum Terra                     | 31108        | 01NJ        | 01NJ11        | 31,8381        |                 |
| Weststellingwerf   | Stichting Agrar. Opleidingscentrum Terra                     | 31108        | 01NJ        | 01NJ12        | 16,7106        |                 |
| Emmen              | Stichting Carmelcollege                                      | 35647        | 00PF        | 00PF00        | 167,0058       |                 |
| <b>Westerwolde</b> | <b>Stichting Dollard College</b>                             | <b>41320</b> | <b>20CM</b> | <b>20CM03</b> | <b>13,1508</b> | Dollard College |
| <b>Assen</b>       | <b>Stichting Gereformeerde Scholengroep</b>                  | <b>41789</b> | <b>02UV</b> | <b>02UV05</b> | <b>25,8625</b> | Gomarus         |
| Emmen              | Stichting Hondsrug College                                   | 41509        | 16VP        | 16VP00        | 181,9068       |                 |
| Coevorden          | Stichting O.V.O. Coevorden, Hardenberg eo/De Nieuwe Veste    | 41737        | 12IR        | 12IR00        | 111,8999       |                 |
| Meppel             | Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe                          | 41636        | 25CL        | 25CL04        | 7,0726         |                 |
| Meppel             | Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe                          | 41636        | 25CL        | 25CL01        | 48,188         |                 |
| Meppel             | Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe                          | 41636        | 25CL        | 25CL00        | 127,4011       |                 |
| Meppel             | Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe                          | 41636        | 19TQ        | 19TQ00        | 13,5212        |                 |
| Westerveld         | Stichting Onderwijsgroep ZW-Drenthe                          | 41636        | 25CL        | 25CL03        | 20,2748        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen            | 13737        | 19IW        | 19IW05        | 14,5952        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen            | 13737        | 19IW        | 19IW04        | 49,3219        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen            | 13737        | 19IW        | 19IW02        | 30,7003        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen            | 13737        | 19IW        | 19IW00        | 65,1753        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Hoogeveen            | 13737        | 06DT        | 06DT00        | 11,3203        |                 |
| Emmen              | Stichting Praktijkonderwijs Emmen e.o.                       | 41529        | 26HX        | 26HX00        | 50,2678        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Roelof van Echten                                  | 41271        | 02VA        | 02VA01        | 79,8924        |                 |
| Hoogeveen          | Stichting Roelof van Echten                                  | 41271        | 02VA        | 02VA00        | 111,8203       |                 |
| Meppel             | Stichting voor P.C.V.O. voor Meppel en omgeving              | 50182        | 03XM        | 03XM00        | 90,2919        |                 |
| Steenwijkerland    | Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingw | 41295        | 29VY        | 29VY00        | 15,0842        |                 |
| Steenwijkerland    | Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingw | 41295        | 23WU        | 23WU00        | 69,5901        |                 |
| Steenwijkerland    | Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingw | 41295        | 16GZ        | 16GZ03        | 25,085         |                 |
| Steenwijkerland    | Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingw | 41295        | 16GZ        | 16GZ00        | 104,3559       |                 |
| Weststellingwerf   | Stichting Voortgezet Onderwijs Steenwijkerland-Weststellingw | 41295        | 19LO        | 19LO00        | 117,0896       |                 |
|                    |  |              |             | <b>Totaal</b> | <b>2735</b>    |                 |
|                    |  |              |             | Totaal - rood | 2651           | <b>97%</b>      |