



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

## Regionale aanpak personeelstekort onderwijs Regio Leiden, Duin- en Bollenstreek

## Beschrijving van de regio

### *Inleiding*

Het onderwijs in Nederland staat de komende jaren voor een enorme personele uitdaging. De meest recente ramingen laten zien dat het lerarentekort in het voortgezet onderwijs de komende jaren zal toenemen met 1300 fte ten opzichte van de huidige situatie. Ook het onderwijs in de regio Leiden, Duin- en Bollenstreek krijgt in steeds sterkere mate te maken met deze ontwikkelingen. Om in de toekomst voor de regio voldoende docenten aan te trekken en te behouden, moet gezocht worden naar nieuwe oplossingen en doelgroepen. De daling in de instroom op de lerarenopleidingen zoals beschreven in de Kamerbrief d.d. 16-12-2019 is een bevestiging voor de aanvragers om in blijven te zetten op het aantrekken van nieuwe doelgroepen (zij-instromers/carrièreswitchers en hybride docenten).

### *Onderwijsarbeidsmarkt regio Leiden-Bollenstreek*

Leiden-Bollenstreek ligt in de arbeidsmarktregio Holland Rijnland. CentERdata heeft voor het voortgezet onderwijs ramingen gepubliceerd over te verwachten tekorten voor de komende jaren. Voor leraren in het voortgezet onderwijs verwacht CentERdata in de arbeidsmarktregio Holland Rijnland in 2024 een totale werkgelegenheid van 1.824 fte, waarvan 50 fte onvervuld, wat neerkomt op een tekort van 2,7%<sup>1</sup> (ter vergelijking: de verwachting voor 2019 is een tekort van 0,3%). Hierbij zijn grote verschillen te zien tussen vakken, waarbij in relatieve zin de grootste tekorten merkbaar zullen zijn bij Wiskunde (tekort van 7,3%), Duits (tekort van 10,7%), natuurkunde (tekort van 11%), klassieke talen (tekort van 11,5%), scheikunde (tekort van 10,3%), informatica (tekort van 28,1%) en Frans (tekort van 10%)<sup>2</sup>. De tekorten bij Nederlands lopen volgens de meest recente raming harder op dan in eerdere ramingen, tot 3,4% in 2024.

Naast tekorten in bovengenoemde vakken geven de scholen in de regio aan op korte termijn ook veel vacatures te verwachten bij Engels, aardrijkskunde en de praktijkvakken in het VMBO. Naast kwantitatieve tekorten en tekorten voor specifieke vakken, spelen ook kwalitatieve problemen, doordat er steeds minder keus is, waardoor er soms concessies moeten worden gedaan aan de mate van geschiktheid van docenten voor het onderwijs. Bovendien wordt er momenteel veel gebruikgemaakt van het inhuren van docenten via uitzendbureaus. Dit is een logische maar voor velen onwenselijke ontwikkeling.

### *Eisen regio*

De regio waarop deze aanvraag betrekking heeft, beslaat de gemeenten Hillegom, Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Noordwijk, Oegstgeest en Teylingen. Dit is een aaneengesloten gebied (zie ook onderstaande afbeelding van *Regio-atlas*). Vergeleken met de aanvraag voor de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 is de regio uitgebreid met de gemeenten Kaag en Braassem (waar op de voor deze subsidieregeling gehanteerde peildatum 01-10-2018 een vestiging van een van de scholen van Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden gevestigd was) en Katwijk.

---

<sup>1</sup> Zie <https://www.mirrorpedia.nl/system/files/bestanden/De%20arbeidsmarkt%20voor%20leraren%20vo%202019-2024%20-%20regio%20Zuid-Holland-Noord.pdf>

<sup>2</sup> Het betreft hier ramingen voor regio Zuid-Holland Noord. CentERdata splits de vakken niet uit voor specifiek Holland Rijnland.



In deze regio zijn twaalf besturen met scholen in het voortgezet onderwijs (zie onderstaande tabel met resultaten uit de *regiotool*) waar in totaal 2147 fte werkzaam is.

Naam bestuur	Bevoegd gezag nr.
1 <u>Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden</u>	<u>57266</u>
2 <u>Stichting Fioretti Teylingen</u>	<u>53990</u>
3 <u>Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden</u>	<u>42506</u>
4 <u>Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden</u>	<u>42505</u>
5 <u>Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordwijk</u>	<u>41389</u>
6 <u>Stg. voor Voortg. Onderwijs op Interconfessionele Grondslag</u>	<u>40003</u>
7 <u>Stichting 'Het Rijnlands Lyceum'</u>	<u>46879</u>
8 <u>Stg. Andreas College voor CVO te Katwijk e.o.</u>	<u>40700</u>
9 <u>Stichting Prakt. onderw. Leiden e.o.</u>	<u>41163</u>
10 <u>Stichting Wellant</u>	<u>41100</u>
11 Stg. Christ. Voortg. Onderwijs Reform. Grondsl. 'De Driestar'	40784
12 Stichting Vrijescholen ZW Nederland	95785

Van de twaalf besturen in de regio zijn op het moment van schrijven tien besturen betrokken bij de aanvraag (83,3%, onderstreept in bovenstaande tabel), te weten: Stichting Fioretti Teylingen, Stichting 'Het Rijnlands Lyceum', Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordwijk, Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden, Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden, Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden, Stg. voor Voortg. Onderwijs op Interconfessionele Grondslag (Vlietland College), Stichting Andreas College, Stichting Praktijkonderwijs Leiden e.o. en Stichting Wellant. De drie laatstgenoemde besturen behoorden niet bij de aanvragende partijen bij de Regionale aanvraag lerarentekort 2019/2020, maar sluiten wel aan bij de aanvraag voor de Regionale aanpak personeelstekort.

Zoals op te maken is uit de tabel op de volgende pagina, is bij deze tien besturen in totaal ruim 2058 fte werkzaam (96% van de totale personeelsomvang in de regio).

Gemeente	Sector	Bestuur	Bevoegd gezag	Brin	Vestiging	Formatie (FTE)
Leiden	WVO	Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden	42505	30GD	30GD00	58,3818
Katwijk	WVO	Stg. Andreas College voor CVO te Katwijk e.o.	40700	26HN	26HN00	37,7776
Katwijk	WVO	Stg. Andreas College voor CVO te Katwijk e.o.	40700	25GD	25GD01	130,5871
Katwijk	WVO	Stg. Andreas College voor CVO te Katwijk e.o.	40700	25GD	25GD00	59,3801
Noordwijk	WVO	Stichting Openbaar Voortgezet Onderwijs Noordwijk	41389	23KU	23KU00	68,5216
Leiden	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	21GW	21GW03	24,9055
Leiden	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	21GW	21GW02	89,3441
Kaag en Braassem	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	21GW	21GW01	16,5468
Leiden	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	21GW	21GW00	99,8351
Leiden	WVO	Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden	42505	20DP	20DP00	81,444
Leiden	WVO	Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden	42506	20DF	20DF09	14,9001
Leiden	WVO	Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden	42506	20DF	20DF01	78,2255
Leiden	WVO	Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden	42506	20DF	20DF00	99,0474
Leiden	WVO	Stichting Scholengroep Leonardo Da Vinci Leiden	42506	20CL	20CL00	59,6357
Oegstgeest	WVO	Stichting 'Het Rijnlands Lyceum'	46879	16RH	16RH00	153,7157
Leiden	WVO	Stg. voor Voortg. Onderwijs op Interconfessionele Grondslag	40003	14WJ	14WJ00	76,6422
Teylingen	WVO	Stichting 'Het Rijnlands Lyceum'	46879	14TD	14TD00	116,5679
Leiden	WVO	Stichting Prakt. onderw. Leiden e.o.	41163	09VS	09VS00	41,9408
Katwijk	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	02VD	02VD05	21,508
Leiderdorp	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	02VD	02VD04	35,6988
Leiden	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	02VD	02VD02	4,139
Leiden	WVO	Stichting Confessioneel Onderwijs Leiden	57266	02VD	02VD00	101,4422
Katwijk	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	02KB	02KB06	9,6162
Oegstgeest	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	02KB	02KB02	56,6024
Noordwijk	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	02KB	02KB01	138,1976
Teylingen	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	02KB	02KB00	78,8816
Katwijk	WVO	Stichting Wellant	41100	01OE	01OE33	28,2696
Oegstgeest	WVO	Stichting Wellant	41100	01OE	01OE03	41,6604
Hillegom	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	00UZ	00UZ04	89,13
Lisse	WVO	Stichting Fioretti Teylingen	53990	00UZ	00UZ00	146,0375
<b>TOTAAL</b>						<b>2058,6</b>

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

Voor een effectieve en duurzame aanpak is regionale samenwerking, die inspeelt op en gebruikmaakt van de specifieke situatie in de regio, essentieel. In de regio bestaan reeds verschillende samenwerkingen. Sinds 2005 wordt bijvoorbeeld intensief samengewerkt door verschillende scholen in het VO. Sinds 2007 gebeurt dit onder de noemer Regionale Academische Opleidingsschool Rijnland (ROS Rijnland): een samenwerkingsverband van zeven scholen voor VO met twintig vestigingen in de regio Leiden-Bollenstreek en vijf lerarenopleidingen.

Een samenwerking die zich uitstrekt over de verschillende onderwijssectoren heen is de Leidse onderwijstafel, waarin o.a. twee schoolbesturen vertegenwoordigd zijn die onderdeel uitmaken van ROS Rijnland, alsmede mbo Rijnland en de gemeente Leiden. Ook de Leidse Educatieve Agenda (LEA) is een voorbeeld van een samenwerking tussen verschillende onderwijssectoren, samenwerkingsverbanden en de gemeente Leiden.

Verschillende van deze samenwerkingen zien de noodzaak om steviger in te zetten op het werven en opleiden van nieuwe doelgroepen en zien kansen om hierbij meer samen te werken. Immers, te weinig mensen kiezen momenteel voor een baan in het onderwijs. Mensen die na een eerdere carrière een (gedeeltelijke) stap naar het onderwijs willen zetten, kennen de verschillen tussen onderwijssectoren vaak onvoldoende. Dit geldt tevens voor de routes die doorlopen moeten worden om in deze sectoren aan de slag te kunnen.

Het ICLON van de Universiteit Leiden maakt deel uit van zowel ROS Rijnland en de Leidse onderwijstafel. De Hogeschool van Amsterdam maakt onderdeel uit van ROS Rijnland en is vanuit die hoedanigheid betrokken bij deze aanvraag.

Bovengenoemde partijen hadden voor de aanvraag van de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 de handen ineengeslagen. Zoals beschreven op pagina 3 is de samenwerking voor de aanvraag voor de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 verder uitgebreid met een drietal andere schoolbesturen.

## Doelstelling en activiteitenplanning

### *Algemene beschrijving*

Met de meeste recente ramingen van de te verwachten lerarentekorten in het achterhoofd willen de samenwerkende partijen, net als bij de aanvraag voor de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020, blijven inzetten op het aantrekken, opleiden en begeleiden van nieuwe doelgroepen. In 2019/2020 is hier, mede dankzij de middelen vanuit de Regionale aanpak lerarentekort, mee gestart o.a. door het in kaart brengen van kansrijke vakken en locaties (d.m.v. gesprekken met o.a. bestuurders, directeuren en HRM'ers) en het opstarten van een eerste pilot waarin nieuwe doelgroepen worden geworven, geïnteresseerden van informatie voorzien worden, zich kunnen oriënteren op het onderwijs, etc. In de komende periode willen de partijen voortbouwen op de ingeslagen weg en de aanpak verrijken waar mogelijk.

Dat het proces voor (potentiële) zij-instromers (en de scholen) versoepeld kan worden door middel van een regionaal loket of informatiepunt was een inzicht dat de projectgroep Regionale aanpak lerarentekort reeds had voordat de regeling Regionale aanpak personeelstekort 2020-2022 bekend werd. Dat het inrichten van een dergelijk loket een vereiste is voor het vervolg wordt als bevestiging van de gedachten hierover gezien. Bij het verder uitdenken van de inrichting van dit regionale loket komen tal van vragen naar voren die duidelijk maken dat een versterking van de samenwerking voorwaardelijk is voor het laten slagen van een regionaal loket en andere ambities die worden nagestreefd in de regio. Dit heeft geleid tot een voorstel voor de activiteiten voor de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 in regio Leiden, Duin- en Bollenstreek langs een vijftal programmalijnen, te weten:

1. Versterking samenwerking voortgezet onderwijs
2. Verbinding met omgeving
3. Ontwikkeling HRM
4. Doorontwikkeling regionaal loket en aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen
5. Anders organiseren in het licht van personeelstekorten

Zoals aangegeven is de versterking van de samenwerking voorwaardelijk voor het laten slagen van ambities die gezamenlijk nagestreefd worden, zoals hieronder schematisch weergegeven (N.B. dit is uiteraard een sterk versimpelde weergave; aangezien tussen alle programmalijnen uitwisseling plaats zal vinden).



### 1. Versterking samenwerking voortgezet onderwijs

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

Vanuit deze versterkte samenwerking kunnen ambities en afspraken voortvloeien over het regionaal loket, maar ook over zaken die het regionaal loket (mogelijk) overstijgen, zoals het opzetten van een gezamenlijke invalpool (en hiermee een verminderde afhankelijkheid van detacheerders) en het bevorderen van mobiliteit van medewerkers tussen de besturen. Om tot een versterking van de samenwerking te komen, wordt een ontwikkelgroep ingericht bestaande uit bestuurders en schoolleiders die op regelmatige basis samenkomt om invulling te geven aan de regionale samenwerking. Deze ontwikkelgroep wordt hierbij ondersteund door een procesbegeleider die zorgt voor organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc. Daarnaast worden middelen gereserveerd voor (interne/externe) expertise (bijvoorbeeld op het gebied van juridische of HR vraagstukken) die de ontwikkelgroep naar behoefte in kan zetten. Ideeën en voorstellen van de ontwikkelgroep worden twee keer per jaar getoetst bij een bredere groep van bestuurders, schoolleiders en HRM'ers. Aan de hand van deze toetsing kunnen ambities en voorstellen worden aangepast. Deze programmalijn ontvangt gedurende de projectperiode input van en geeft input aan de andere programmalijnen.

Binnen de ontwikkelgroep zal expliciet aandacht zijn voor de specifieke uitwerking van samenwerkingsafspraken voor verschillende groepen: de huidige medewerkers, nieuwe doelgroepen, hybride in- of uitstromers en reguliere studenten. Voor iedere groep kunnen immers andere vraagstukken spelen: welke begeleiding en zekerheden bieden we de huidige medewerkers als zij gebruik wensen te maken van (mogelijk tijdelijke) vrijwillige mobiliteit? Welke afspraken kunnen gemaakt worden om carrièreswitchers (financieel, in tijd, in taken) tegemoet te komen in de eerste periode van studie en werk? Wat voor generieke afspraken met externe partners zijn mogelijk en wenselijk als medewerkers (tijdelijk) een gedeelte van hun tijd bij een externe partner werken en vice versa? Tot welke nieuwe inzichten leidt dit m.b.t. wat we reguliere studenten bieden?

#### *Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 komen tot heldere afspraken over samenwerking m.b.t. het regionale loket op het gebied van informeren, werven, oriëntatie, matching, voorbereiding, opleiding en begeleiding.
- In schooljaar 2020/2021 is het streven te komen tot drie thema's op het gebied van arbeidsmarkt-vraagstukken waarop de besturen/scholen uit het voortgezet onderwijs intensiever willen samenwerken en op deze thema's afspraken te formuleren, teneinde in schooljaar 2021/2022 uitvoering te geven aan deze afspraken.
- In schooljaar 2020/2021 inventariseren welke arrangementen op dit moment geboden worden aan verschillende doelgroepen en alternatieven op dit vlak verkennen, teneinde in schooljaar 2021/2022 deze arrangementen te optimaliseren en waar wenselijk te harmoniseren.

## 2. Verbinding met omgeving

Een sterkere samenwerking in het voortgezet onderwijs biedt kansen voor het versterken van de verbinding met de omgeving. Binnen deze programmalijn wordt onderzocht welke nieuwe samenwerkingen mogelijk zijn, welke bestaande samenwerkingen geïntensiveerd kunnen worden en welke afspraken daarover vastgelegd dienen te worden. Samenvattend is de opdracht van deze programmalijn een antwoord formuleren op de vragen: benutten we de rijke omgeving waarin wij staan voldoende en hoe kan een sterkere samenwerking met de omgeving bijdragen aan een aantrekkelijk lerarenberoep in onze regio? Ook wordt actief de samenwerking gezocht met de STO-regio's (regio Leiden, Duin- en Bollenstreek en regio Haarlemmermeer en Bollenstreek Noord) en de Regionale aanpak personeelstekorten PO (in ieder geval op het gebied van inrichting van en communicatie over het regionale loket). Daarnaast wordt gekeken naar welke samenwerkingen mogelijk zijn met bedrijven, welzijnsorganisaties en andere organisaties in de (fysieke) nabijheid van de scholen. De brede samenwerking in het voortgezet onderwijs biedt de kans om gezamenlijk de gemeentes uit de regio uit te nodigen en urgente zaken als huisvesting en bereikbaarheid te agenderen. Immers zijn dit zaken die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het beroep in onze regio die helpen in de keuze voor onderwijsprofessionals om zich hier (blijvend) te vestigen. Bovenstaand moet meerwaarde opleveren voor de deelnemende partijen op het gebied van de aanpak van het personeelstekort vanuit sterke verbinding met partners in de regio.

De projectleider van deze programmalijn zal fungeren als verbindingsofficier die allereerst mogelijke samenwerkingen en hun meerwaarde in kaart brengt. Vervolgens worden in afstemming met de programmaleider, de programmaraad en/of de ontwikkelgroep verbindingen verder versterkt en/of gestart door middel van ontwikkelactiviteiten.

Ook binnen deze programmalijn is het van belang verschillende doelgroepen op het netvlies te houden: welke kansen voor intensivering van reeds bestaande samenwerkingen zien de huidige medewerkers? Welke mogelijke samenwerkingspartners staan open voor (eventueel tijdelijke of gedeeltelijke) mobiliteit van medewerkers om aanbod van nieuwe instroom te vergroten? Welke nieuwe mogelijkheden ontstaan voor reguliere studenten?

### *Doelstelling:*

- In schooljaar 2020/2021 vindt afstemming plaats met de samenwerking(en) Regionale aanpak personeelstekorten PO m.b.t. een eenduidige inrichting van en communicatie over het regionale loket.
- In schooljaar 2020/2021 wordt actief de verbinding gezocht met de STO-regio's om af te stemmen op welke vlakken samen opgetrokken kan worden.
- In schooljaar 2020/2021 komen tot een overzicht van mogelijke samenwerkingen met partijen buiten het onderwijs die van meerwaarde kunnen zijn voor samenwerkende partijen bij uitdagingen op personeelsgebied en verkennen hoe (mogelijke of intensievere) samenwerking ingericht zou moeten worden.
- In schooljaar 2020/2021 wordt het initiatief genomen om urgente zaken als huisvesting en bereikbaarheid te agenderen bij de gemeentes in de regio.
- In schooljaar 2021/2022 worden drie ontwikkelactiviteiten gestart t.b.v. nieuwe samenwerkingen op het gebied van personeelstekorten.



### 3. Ontwikkeling HRM

Verdere ontwikkeling van HRM biedt kansen om medewerkers langer te behouden voor de organisatie, het onderwijs en de regio. Actiever kijken naar wat de huidige medewerkers kunnen en willen (d.m.v. een 'strategische vlootstroom', maar ook door te kijken naar het omscholen van overschotvak naar tekortvak) en het stimuleren van mobiliteit kan bijdragen aan loopbanen die passen bij de ambities en capaciteiten van het personeel in de regio. De overgang van de Regionale aanpak lerarentekort naar de Regionale aanpak personeelstekort biedt bovendien de kans om activiteiten uit te voeren die niet alleen gericht zijn op leraren, maar ook op andere groepen binnen het personeelsbestand.

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

#### *Doelstelling:*

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

### 4. Doorontwikkeling regionaal loket en aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen

Vanuit de Regionale aanpak lerarentekort 2019-2020 is reeds gestart met het uitdenken van een regionaal loket en het opzetten van een pilot t.b.v. het aantrekken, informeren, voorbereiden, opleiden, etc. van nieuwe doelgroepen. In de periode 2020-2022 gaat een werkgroep aan de slag met de doorontwikkeling van het regionaal loket en het verbeteren van de 'klantreis' van nieuwe doelgroepen, o.a. aansluitend bij belangrijke data van opleidingen en scholen (bijvoorbeeld aanmelddata). Kaders en richting voor de verdere doorontwikkeling worden geschetst in de ontwikkelgroep (programmaliijn 1. Versterking samenwerking voortgezet onderwijs).

Doel is om te komen tot een goed functionerend loket dat enerzijds de scholen ontzorgt en anderzijds zorgt voor positieve ervaringen aan de kant van de potentiële nieuwe instroom in alle fases van de 'klantreis' (informeren, oriënteren, selecteren, voorbereiden, opleiden, begeleiden). Uiterlijk begin 2022 wordt bekeken in hoeverre het loket hierin slaagt en of en hoe het loket verduurzaamd gaat worden na schooljaar 2021/2022.

#### *Doelstellingen:*

- Gedurende het kalenderjaar 2020 is het regionaal loket in de basis ingericht met minimaal een (simpele) website en contactgegevens en vindt er doorverwijzing plaats van en naar het landelijk onderwijsloket. Verdere invulling is afhankelijk van de afspraken en ambities die voortkomen uit programmalijn 1.
- Op basis van de ervaringen uit de Regionale aanpak lerarentekort 2019-2020 wordt in het schooljaar 2020/2021 de 'klantreis' van nieuwe doelgroepen verbeterd (werving via regionaal loket, informatie- en oriëntatieactiviteiten, etc.) en uitgevoerd met als doel de succeservaringen bij zowel scholen als potentiële docenten te maximaliseren.
- Streven is om gedurende de gehele projectperiode minimaal 25 nieuwe docenten aan te trekken via het regionale loket.
- Eind 2021-2022 levert de werkgroep van deze programmalijn een handreiking op met aandachtspunten over hoe om te gaan met nieuwe instroom, inclusief suggesties voor schoolbeleid en schoolopleiders op het gebied van inductie en begeleiding van nieuwe doelgroepen.

#### 5. Anders organiseren in het licht van personeelstekorten

Binnen deze programmalijn wordt gekeken naar de mogelijkheden die er zijn om door 'Anders organiseren' van het onderwijs om te gaan met personeelstekorten en hoe dit bij kan dragen aan een aantrekkelijk beroepsperspectief (in lijn met het vanuit 'Beroepsbeeld van de leraar' verschenen drieluik *Leraar: een professie met perspectief*). Hiervoor zal ten eerste een inventarisatie plaatsvinden van de vormen van 'Anders organiseren' die nu reeds worden ingezet op de verschillende scholen om te kijken of dit ook voor andere scholen oplossingen biedt. Daarnaast worden suggesties vanuit de programmaraad of de ontwikkelgroep nader onderzocht door de projectgroep 'Anders organiseren' (bijvoorbeeld op het gebied van bestuursoverstijgende invalpoules of het meer/anders inzetten van onderwijsassistenten of professionals met een achtergrond zoals psychologie of onderwijskunde). Ook de mogelijk nieuwe of geïntensiveerde samenwerkingen vanuit programmalijn 2 (Verbinding met omgeving) kunnen leiden tot vormen van 'Anders organiseren' (bijvoorbeeld door onderdelen van het onderwijs te laten verzorgen door externe partners).

#### *Doelstelling:*

- Gedurende schooljaar 2020/2021 wordt geïnventariseerd welke vormen van 'anders organiseren' de deelnemende organisaties nu reeds inzetten om personeelstekorten het hoofd te bieden.
- Eind van het schooljaar 2020/2021 wordt kennisdeling georganiseerd voor geïnteresseerde teamleiders, locatiedirecteuren en schoolleiders om de voorbeelden uit de eigen regio te delen (eventueel aangevuld met voorbeelden uit andere delen van het land) en te bepalen welke vormen van 'anders organiseren' kansrijk zijn om in schooljaar 2021/2022 op andere locaties toe te passen.
- Gedurende de eerste helft van 2021 wordt een vijftal experimenten opgestart op het gebied van nieuwe mogelijkheden van 'anders organiseren' die in schooljaar 2021/2022 uitgevoerd worden.

## Activiteitenoverzicht

Naam activiteit	Periode en duur van de activiteit	Beoogde resultaten en producten
<b>1. Versterking samenwerking voortgezet onderwijs</b>		
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	Acht keer per schooljaar * 3 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere afspraken over samenwerking m.b.t. het regionale loket op het gebied van informeren, werven, oriëntatie, matching, voorbereiding, opleiding en begeleiding.</li> <li>• Afbakening van minimaal 3 thema's waarop men in het vo intensiever wil samenwerken.</li> <li>• Richting voor optimaliseren en waar wenselijk harmonisering van arrangementen doelgroepen.</li> </ul>
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep door procesbegeleider	Twee schooljaren * 40 weken * 6 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning en aanjagen van proces van de ontwikkelgroep d.m.v. organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc.</li> </ul>
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	120 uur in te zetten naar behoefte ontwikkelgroep	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnellen (kennis)ontwikkeling op door de ontwikkelgroep gekozen samenwerkingsthema's</li> </ul>
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	Twee keer per schooljaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensus over en draagvlak voor voorstellen ontwikkelgroep en feedback voor ontwikkelgroep en projectgroepen</li> </ul>
<b>2. Verbinding met omgeving</b>		
2.1 Netwerkanalyse mogelijke samenwerkingen etc. door projectleider	2 schooljaren * 40 weken * 6 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Overzicht van mogelijke samenwerkingen met partijen buiten het voortgezet onderwijs die van meerwaarde kunnen zijn voor samenwerkende partijen bij uitdagingen op personeelsgebied en verkennen hoe (mogelijke of intensievere) samenwerking ingericht zou moeten worden (inclusief het agenderen van zaken als huisvesting en mobiliteit bij gemeentes).</li> <li>• Samen met samenwerking(en) PO een eenduidige inrichting van en communicatie over het regionale loket.</li> <li>• Helderheid over mogelijkheden tot samenwerking STO.</li> </ul>
2.2 Ontwikkelactiviteiten nieuwe samenwerkingen (workshops / werksessies)	Drie ontwikkelactiviteiten in schooljaar 2021/2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete invulling van gewenste nieuwe samenwerkingen</li> </ul>

<b>3. Ontwikkeling HRM</b>		
3.1 Werkgroep HRM	Zes bijeenkomsten per schooljaar * 3 uur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een samenhangend geheel van thema's en interventies waarmee scholen gezamenlijk of individueel aan de slag kunnen om medewerkers verder te ondersteunen in hun ontwikkeling, meer loopbaanmogelijkheden te bieden en zodoende bij te dragen aan minder uitval en meer behoud in de regio.</li> <li>• Harmonisering van arrangementen voor nieuwe instroom.</li> </ul>
3.2 Begeleiding netwerk	Zes bijeenkomsten per schooljaar + voorbereiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning en aanjagen van proces van de ontwikkelgroep d.m.v. organisatie, agendering, verslaglegging, schrijfwerkzaamheden, etc.</li> </ul>
3.3 Inzet externe expertise	120 uur in te zetten naar behoefte werkgroep HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versnellen (kennis)ontwikkeling op gekozen HR-thema's</li> </ul>
<b>4. Doorontwikkeling regionaal loket en aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen</b>		
4.1 Werkgroep aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen	Gedurende de gehele projectperiode 3 personen * 4 uur per week	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aantrekken en behouden 25 docenten 'nieuwe instroom'</li> <li>• Handreiking met aandachtspunten over hoe om te gaan met nieuwe instroom, inclusief suggesties voor het schoolbeleid en schoolopleiders op het gebied van inductie en begeleiding van nieuwe doelgroepen.</li> </ul>
4.2 Bemensing regionaal loket	Gehele projectperiode 8 uur per week * 2 personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een goed functionerend loket dat enerzijds de scholen ontzorgt en anderzijds zorgt voor positieve ervaringen aan de kant van de potentiële nieuwe instroom in alle fases van de 'klantreis' (informerend, oriënteren, selecteren, voorbereiden, begeleiden) t.b.v. 4.1 (aantrekken en behouden 25 docenten 'nieuwe instroom').</li> </ul>
4.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten	Communicatie gedurende hele projectperiode. 2 informatiebijeenkomsten per jaar. Jaarlijks oriëntatietraject.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionaal loket is gepositioneerd als de plek die mensen met interesse in werken in het onderwijs weten te vinden</li> <li>• Diverse bijeenkomsten en activiteiten om geïnteresseerden een goed beeld te geven van werken in het onderwijs</li> </ul>
4.4 Programma's extra begeleiding nieuwe instroom	Jaarlijks traject voor nieuwe instromers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goede start en meer behoud van nieuwe instroom.</li> </ul>

<b>5. Anders organiseren in het licht van personeelstekorten</b>		
5.1 Projectgroep 'Anders organiseren'	Gedurende de gehele projectperiode 4 uur per week * 3 personen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie van de vormen van 'Anders organiseren' die nu reeds worden ingezet op de verschillende scholen</li> <li>• Suggesties vanuit programmaraad of ontwikkelgroep zijn grondig onderzocht.</li> <li>• Ondersteuning scholen bij toepassing 'Anders organiseren' in 2021-2022</li> </ul>
5.2 Kennisdeling goede voorbeelden 'Anders organiseren'	Vijf dagdelen eind schooljaar 2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennisdeling en inspiratie op het gebied van 'Anders organiseren' (bezoek op locatie).</li> </ul>
5.3 Experimenten 'Anders organiseren'	Vanaf begin 2021 opstarten en uitvoeren van een vijftal experimenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ervaringen met en 'lessons learned' van nieuwe mogelijkheden om door 'anders organiseren' om te gaan met personeelstekorten.</li> </ul>

### *Doelen volgen en vaststellen*

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

Bij programmaliijn 2 (Verbinding met omgeving) en programmaliijn 5 (Anders organiseren in het licht van personeelstekorten) is de periode na respectievelijk de netwerkanalyse en de kennisdeling het moment om de doelen voor het volgend jaar (opnieuw) te bepalen. Zoals beschreven bij programmaliijn 4 (Doorontwikkeling regionaal loket en aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen) wordt uiterlijk begin 2022 bekeken of en hoe het loket verduurzaamd gaat worden na schooljaar 2021/2022

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

### *Wijzigingen ten opzichte van vorige aanvraag*

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

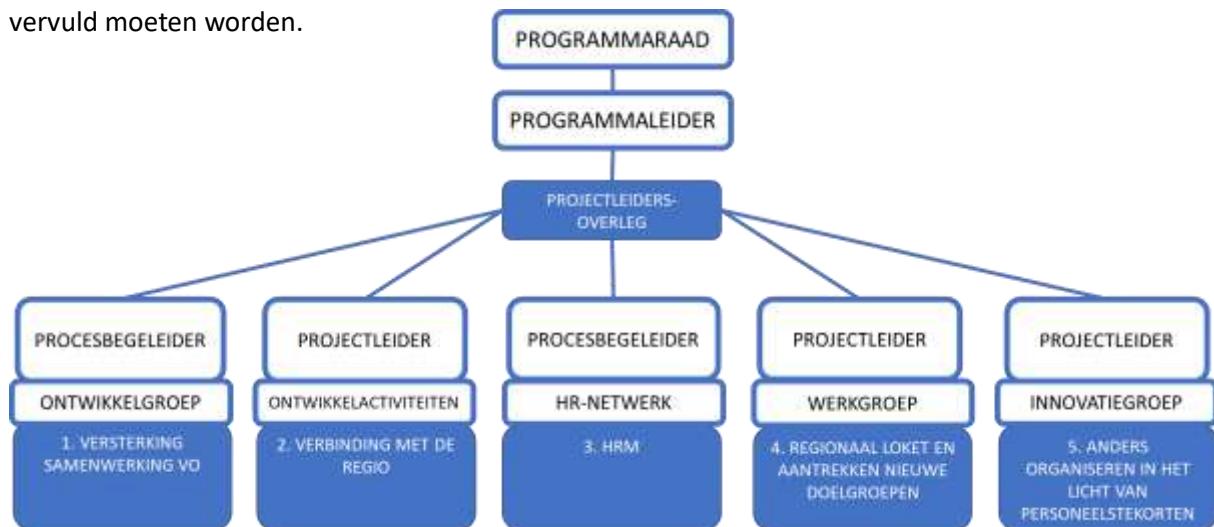
- De regio is aangevuld met de gemeente Katwijk (nieuw bestuur dat aansluit) en de gemeente Kaag en Braassem (fte's die in 2018 werkzaam waren op een nevenvestiging in Kaag en Braassem werden door de door DUS-I ontwikkelde 'regiotool' vorig jaar toegekend aan de hoofdvesting in Leiden).
- Ten opzichte van de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 sluiten drie nieuwe besturen aan bij de Regionale aanpak personeelstekort 2020/2022.
- De nieuwe aanvraag is i.t.t. de aanvraag die in 2019 is gedaan niet ondertekend door mboRijnland.
- Bij de nieuwe aanvraag wordt ingezet op een strategische vlootshouw i.p.v. / ter aanvulling op strategische personeelsplanning, o.a. omdat er behoefte is aan een meer kwalitatief beeld.
- Het digitale platform en verschillende activiteiten uit de lijn 'Branding' uit de aanvraag 2019/2020 komen samen in het in te richten regionaal loket. Deze wijziging is reeds gedurende het project in 2019/2020 in gang gezet.
- De scope wordt verruimd van 'lerarentekort' naar 'personeelstekort' (o.a. in programmaliijn 5).
- Er ligt een sterkere nadruk op het versterken van de samenwerking als voorwaardelijkheid voor het laten slagen van ambities die worden nagestreefd in de regio.

## Aanvullende eisen

### Projectstructuur en aanstelling projectleider

Hieronder is een schematische weergave van de voorgestelde projectstructuur opgenomen. Net als bij de Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 wordt een programmaleider aangesteld die verantwoording aflegt aan de programmaraad. De programmaleider heeft op regelmatige basis contact met de projectleiders en procesbegeleiders van de verschillende programmaliijnen.

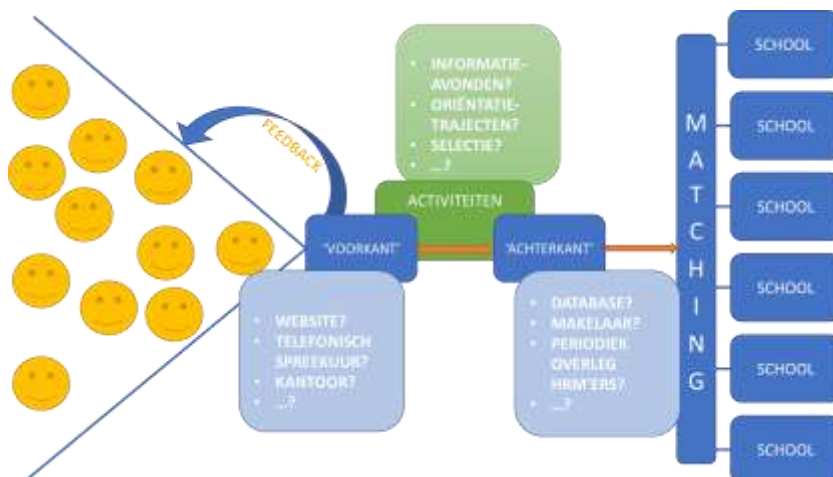
Na toekenning van de subsidiemiddelen zal het proces gestart worden om invulling te geven aan de projectteams, waarbij gekeken moet worden bij wie er ruimte gecreëerd kan worden in het takenpakket, welke organisaties een actieve rol willen spelen en welke rollen mogelijk door externen vervuld moeten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



### Inrichting regionaal loket

Zoals aangegeven bij doelstellingen onder 1 en 4 wordt er werk gemaakt van het inrichten van een regionaal loket. Dit is vanuit het project Regionale aanpak lerarentekort 2019/2020 reeds gestart.

Op 14 januari jl. zijn bestuurders, schoolleiders, lerarenopleiders en leden van de projectgroep met elkaar in gesprek gegaan over om ideeën over de inrichting van het loket op te halen. Ook hebben medewerkers van het landelijke Onderwijsloket hun opdracht en ambities gedeeld tijdens deze. In februari 2020 heeft dat vervolg gekregen in een bijeenkomst met schoolleiders om de invulling van het regionaal loket verder uit te denken. Hierbij is onder andere gesproken over de ‘voorkant’ van het loket (inclusief feedback richting geïnteresseerden), de activiteiten die vanuit het loket aangeboden moeten worden en de ‘achterkant’ van het loket en hoe groot of klein dit ingericht dient te worden. Gedurende de looptijd van de Regionale aanpak personeelstekorten 2020-2022 wordt dit verder ontwikkeld.



# Begroting en financiële borging

## Activiteiten begroot voor 2020

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe:
			- p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 12.000		4 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 schoolleiders/bestuurders * 100,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 9.600		1 procesbegeleider * 80,- * 6 uur per week * 20 weken
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 6.000	€ 6.000	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 100,- * 1 bijeenkomst * 3 uur per bijeenkomst
2.1 Netwerkanalyse mogelijke samenwerkingen door projectleider	€ 9.600	€ 4.000	1 projectleider * 6 uur per week * 80,- * 20 weken
2.2 Ontwikkelactiviteiten nieuwe samenwerkingen			n.v.t. volledig in 2021/2022
3.1 Werkgroep HRM	€ 9.600		10 HRM'ers * 80,- * 3 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
3.2 Begeleiding netwerk	€ 3.630		1 begeleider * 3 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
3.3 Inzet externe expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen	€ 19.200	€ 8.000	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 20 weken
4.2 Bemensing regionaal loket	€ 16.000		2 makelaars * 8 uur per week * 50,- * 20 weken
4.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 3.525		- communicatieadvies 25 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 3.025,- - 1 informatiebijeenkomsten * 500,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
4.4 Programma's extra begeleiding nieuwe instroom	€ 20.000		Extra begeleiding nieuwe instroom (coaching, intervisie) * 10 personen * 2.000,-
5.1 Projectgroep 'Anders organiseren'	€ 19.200	€ 8.000	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 20 weken
5.2 Bijeenkomsten goede voorbeelden 'Anders organiseren'			n.v.t. volledig in 2021
5.3 Ondersteuning experimenten 'Anders organiseren'			n.v.t. volledig in 2021/2022
Algemeen: betrekken schoolleiders	€ 30.000	€ 30.000	20 schoolleiders * 0,75 uur per week * 100,- * 20 weken
Algemeen: programmaraad	€ 10.000	€ 10.000	5 personen * 1 uur per week * 100,- * 20 weken
Algemeen: programmaleider	€ 19.360		1 programmaleider * 8 uur per week * 100,- * 1,21(BTW) * 20 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 1.800		1 secretarieel medewerker * 3 uur per week * 30,- * 20 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 1.600		1 controller * 1 uur per week * 80,- * 20 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 198.375</b>	<b>€ 66.000</b>	



## Activiteiten begroot voor 2021

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe:
			- p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 24.000		8 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 schoolleiders/bestuurders * 100,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 19.200		1 procesbegeleider * 80,- * 6 uur per week * 40 weken
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 7.260		60 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 12.000	€ 12.000	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 100,- * 2 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst
2.1 Netwerkanalyse mogelijke samenwerkingen door projectleider	€ 19.200	€ 7.750	1 projectleider * 6 uur per week * 80,- * 40 weken
2.2 Ontwikkelactiviteiten nieuwe samenwerkingen	€ 9.600		3 ontwikkelactiviteiten * 40 uur (plan van aanpak, voorbereiding, uitvoering) * 80,-
3.1 Werkgroep HRM	€ 19.200		10 HRM'ers * 80,- * 6 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
3.2 Begeleiding netwerk	€ 7.260		1 begeleider * 6 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
3.3 Inzet externe expertise	€ 7.260		60 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen	€ 38.400	€ 16.500	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 40 weken
4.2 Bemensing regionaal loket	€ 32.000		2 makelaars * 8 uur per week * 50,- * 40 weken
4.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 12.810		- communicatieadvies 50 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 6.050,- - 1 oriëntatietraject * 2 begeleiders * 36 uur (4 dagdelen + 20 uur voorbereiding) * 80,- = 5.760 - 2 informatiebijeenkomsten * 1000,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
4.4 Programma's extra begeleiding nieuwe instroom	€ 30.000		Extra begeleiding nieuwe instroom (coaching, intervisie) * 15 personen * 2.000,-
5.1 Projectgroep 'Anders organiseren'	€ 38.400	€ 16.500	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 40 weken
5.2 Bijeenkomsten goede voorbeelden 'Anders organiseren'	€ 24.000	€ 24.000	5 bijeenkomsten * 4 uur * 80,- * 15 personen
5.3 Ondersteuning experimenten 'Anders organiseren'	€ 32.000		5 experimenten * 80 uur (20 uur uitwerken plan van aanpak + 60 uur uitvoering) * 80,-
Algemeen: betrekken schoolleiders	€ 60.000	€ 60.000	20 schoolleiders * 0,75 uur per week * 100,- * 40 weken
Algemeen: programmaraad	€ 20.000	€ 20.000	5 personen * 1 uur per week * 100,- * 40 weken
Algemeen: programmaleider	€ 38.720		1 programmaleider * 8 uur per week * 100,- * 1,21(BTW) * 40 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 3.600		1 secretariael medewerker * 3 uur per week * 30,- * 40 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 3.200		1 controller * 1 uur per week * 80,- * 40 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 458.110</b>	<b>€ 156.750</b>	

## Activiteiten begroot voor 2022

Nummer en naam van de activiteit	Totaal begrote kosten	Waarvan co-financiering	Licht toe: - p*q - materiaal - inhuur
1.1 Bijeenkomsten ontwikkelgroep	€ 12.000		4 bijeenkomsten * 3 uur per bijeenkomst * 10 schoolleiders/bestuurders * 100,-
1.2 Ondersteuning ontwikkelgroep	€ 9.600		1 procesbegeleider * 80,- * 6 uur per week * 20 weken
1.3 Inzet (interne/externe) expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
1.4 Toetsing voorstellen ontwikkelgroep	€ 6.000	€ 6.000	20 schoolleiders/bestuurders/HRM'ers * 100,- * 1 bijeenkomst * 3 uur per bijeenkomst
2.1 Netwerkanalyse mogelijke samenwerkingen door projectleider	€ 9.600	€ 4.000	1 projectleider * 6 uur per week * 80,- * 20 weken
2.2 Ontwikkelactiviteiten nieuwe samenwerkingen	€ 9.600		3 ontwikkelactiviteiten * 40 uur (uitvoering, evaluatie) * 80,-
3.1 Werkgroep HRM	€ 9.600		10 HRM'ers * 80,- * 3 bijeenkomsten * 4 uur per bijeenkomst
3.2 Begeleiding netwerk	€ 3.630		1 begeleider * 3 bijeenkomsten * 10 uur per bijeenkomst (voorbereiding + deelname) * 100,- * 1,21 (BTW)
3.3 Inzet externe expertise	€ 3.630		30 uur * 100,- * 1,21 (BTW)
4.1 Werkgroep aantrekken en behouden nieuwe doelgroepen	€ 19.200	€ 8.000	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 20 weken
4.2 Bemensing regionaal loket	€ 16.000		2 makelaars * 8 uur per week * 50,- * 20 weken
4.3 Communicatie en organisatie diverse bijeenkomsten/activiteiten t.b.v. loket en klantreis	€ 9.285		- communicatieadvies 25 uur * 100,- * 1,21 (BTW) = 3.025,- - 1 oriëntatietraject * 2 begeleiders * 36 uur (4 dagdelen + 20 uur voorbereiding) * 80,- = 5.760 - 1 informatiebijeenkomsten * 500,- (communicatie, catering, out-of-pocket)
4.4 Programma's extra begeleiding nieuwe instroom			n.v.t. kosten in 2020 en 2021
5.1 Projectgroep 'Anders organiseren'	€ 19.200	€ 8.000	3 projectgroepleden * 4 uur per week * 80,- * 20 weken
5.2 Bijeenkomsten goede voorbeelden 'Anders organiseren'			n.v.t. volledig in 2021
5.3 Ondersteuning experimenten 'Anders organiseren'	€ 16.000		5 experimenten * 40 uur uitvoering * 80,-
Algemeen: betrekken schoolleiders	€ 30.000	€ 30.000	20 schoolleiders * 0,75 uur per week * 100,- * 20 weken
Algemeen: programmaraad	€ 10.000	€ 10.000	5 personen * 1 uur per week * 100,- * 20 weken
Algemeen: programmaleider	€ 19.360		1 programmaleider * 8 uur per week * 100,- * 1,21(BTW) * 20 weken
Algemeen: secretariële ondersteuning	€ 1.800		1 secretariele medewerker * 3 uur per week * 30,- * 20 weken
Algemeen: financiële ondersteuning	€ 1.600		1 controller * 1 uur per week * 80,- * 20 weken
<b>Totale kosten</b>	<b>€ 209.735</b>	<b>€ 66.000</b>	

	Totaal begrote kosten	Waarvan cofinanciering
2020	€ 198.375	€ 66.000
2021	€ 458.110	€ 156.750
2022	€ 209.735	€ 66.000
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 866.220</b>	<b>€ 288.750</b>