



Monitor Regionale Aanpak Lerarentekort Eindrapport 2020

Kyle van den Langenberg, Sjerp van der Ploeg en Sanne Weijers
(Oberon)

Wouter Schenke en Annabel Vaessen (Kohnstamm Instituut)

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding en vraagstelling	5
2 Subsidieregeling lerarentekort	8
3 Samenwerking en organisatie.....	9
4 Inhoud plannen en activiteiten	14
5 Proces.....	18
6 Resultaten	22
7 Samenvatting en conclusies.....	31
Bijlage 1 Overzicht regio's.....	35
Bijlage 2 Uitsplitsingen naar sector (PO en VO/MBO)	38

Managementsamenvatting

Als onderdeel van de aanpak van het lerarentekort heeft het ministerie van OCW in 2019 de 'subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort' (RAL) ingericht en worden de vier grote steden (G4) vanaf dat jaar door middel van een Decentralisatie Uitkering (DU) via het Gemeentefonds ondersteund (€ 1 mln per gemeente) en gestimuleerd bij de aanpak van de tekorten. De subsidie heeft als doel schoolbesturen (PO, VO en MBO) en lerarenopleidingen te faciliteren en te stimuleren om samen te werken aan het terugdringen van het lerarentekort (€13,5 mln in totaal).

In opdracht van het ministerie van OCW heeft Oberon de 57 RAL-regio's en de G4 gevolgd door middel van de analyse van de subsidieaanvragen, telefonische interviews en tien casestudies. Onderhavig rapport betreft het eindrapport van het monitoronderzoek van de RAL-subsidieregeling. Hierin wordt de stand van zaken in mei/juni van 2020 weergegeven, oorspronkelijk de eindfase van de regeling (de activiteiten van de RAL mochten lopen tot 1 augustus 2020). Echter door de Corona-maatregelen in het onderwijs konden regio's een verzoek indienen om de middelen in te zetten tot uiterlijk 31 december 2020. Vanwege deze verlenging van de besteding van de RAL-subsidie tot na het peilmoment in mei/juni is in dit onderzoek geen volledig beeld verkregen van alle resultaten van de RAL-subsidie.

In het onderzoek hebben we de regionale aanpak in beeld gebracht rond 4 thema's: samenwerking en organisatie, inhoud van plannen en activiteiten, proces en resultaten. In deze managementsamenvatting presenteren we een selectie van de bevindingen. Hoofdstuk 7 (samenvatting en conclusies) geeft daarvan een uitgebreider beeld.

Samenwerking en organisatie

In totaal hebben 57 samenwerkingsverbanden van besturen en lerarenopleidingen subsidie ontvangen in het kader van de regionale aanpak lerarentekort (RAL). Bij de meerderheid (ruim twee derde) is de aanvraag voortgekomen uit een reeds bestaande samenwerking tussen besturen rondom het thema arbeidsmarkt. Twee derde van de regio's kiest voor regionale samenwerking *binnen* de eigen sector (PO en VO). De belangrijkste reden daarvoor is dat het 'het tot stand brengen van samenwerking met de besturen van één sector' al behoorlijk complex is. Samenwerking met meerdere sectoren versterkt die complexiteit.

De samenwerking met de lerarenopleiding is verplicht en dat wordt dus ook in alle regio's gerealiseerd. Naast de onderwijsbesturen en lerarenopleiders is bij ruim een kwart van de regio's ook nog sprake van samenwerking met de gemeente. In de G4 heeft de gemeente per definitie een actieve rol omdat zij door middel van een Decentralisatie Uitkering (DU) via het Gemeentefonds worden ondersteund en gestimuleerd bij de aanpak van de tekorten.

Inhoud plannen en activiteiten

In de plannen van de regio's en G4 wordt meestal ingezet op een breed pakket van activiteiten. Daarbij is inzetten op zij-instroom het meest gekozen onderwerp. Dat wordt gevolgd door werving en vacatures, bijvoorbeeld met het opzetten van een online vacaturebank. De focus ligt daarmee op activiteiten die vooral gericht zijn op het aanboren van andere groepen (zoals de zij-instroom) dan de reguliere afstudeerders van de lerarenopleidingen. Daarnaast is er veel aandacht voor het zorgvuldiger omspringen met degenen die gekozen hebben voor het beroep van leraar. Dat betekent aandacht voor betere begeleiding van studenten, startende leraren en leraren die al langer in het vak zitten, zodat daarvan een groter deel in het onderwijs wil en kan blijven werken. De meeste regio's (ongeveer

driekwart) zetten zoals gezegd op meerdere thema's in. Ongeveer een kwart van de regio's kiest voor de focus op één of twee thema's.

Proces

Ongeveer driekwart van de regio's (zowel G4 als RAL-regio's) zegt tevreden te zijn met hoe het proces rondom samenwerking verloopt. De kwaliteit van de samenwerking hangt sterk samen met de kwaliteit en frequentie van het contact tussen partijen.

De betrokkenheid van de deelnemende besturen werd in de meeste regio's over het algemeen als groot en positief ervaren. In vrijwel alle regio's nemen de meeste besturen actief deel en zijn ze proactief bij het uitvoeren van de activiteiten. In veel regio's wordt echter ook verschil gemerkt tussen de betrokkenheid van besturen. Kleine besturen en éénpitters worden vaker als minder betrokken ervaren.

Resultaten

De 57 RAL-regio's hebben voor in totaal ruim 400 activiteiten subsidie aangevraagd. Rond mei/juni 2020 waren daarvan ongeveer 230 van in uitvoering, net geen 60 procent. In de G4 ligt het aantal activiteiten in uitvoering rond de 70 procent. Geplande activiteiten die wel in uitvoering zijn genomen, betreffen vooral werving en vacaturevervulling, begeleiding en stimulering zij-instroom, verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren, werken aan arbeidsmarktprofilering en imago, samenwerking tussen besturen en lerarenopleidingen en behouden van ervaren leraren. Bij de factoren die bijdragen aan het (kunnen) realiseren van activiteiten en doelen brengt het veld de volgende zaken naar voren:

- goede samenwerking;
- gemeenschappelijk belang;
- duidelijke projectstructuur met betrokkenheid van p&o-ers;
- actieve rol projectleiding;
- concrete plannen gericht op resultaat;
- samenwerking met lerarenopleiding/gemeenten/andere regio's;
- evalueren en bespreekbaar maken van knelpunten.

Activiteiten die wel zijn gepland maar nog niet zijn uitgevoerd betreffen voornamelijk begeleiding en activiteiten voor studenten, activiteiten voor behouden van ervaren leraren, onderwijsinnovaties, begeleiding en stimulering zij-instroom.

Als factoren voor dit niet (kunnen) realiseren van doelen en activiteiten komen de volgende zaken uit het veld meermalen naar voren:

- de gevolgen van Corona waardoor de aandacht van het werkveld niet meer lag bij het lerarentekort en de subsidie-activiteiten;
- problemen bij de vertaling van ideeën/afspraken van bestuurders naar de praktijk;
- onvoldoende maatwerk in begeleiding en opleiding;
- onvoldoende draagvlak voor activiteiten bij besturen.

Het veld geeft aan dat de regeling van belang is geweest voor de bereikte resultaten, zowel op het terrein van de samenwerking als de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten. Ruim de helft van de regio's (34) en de G4 is ervan overtuigd dat regionale samenwerking leidt tot een betere werking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt.

1 Inleiding en vraagstelling

Lerarentekorten

Tekorten aan leraren komen de laatste jaren steeds duidelijker naar voren. Niet alleen incidenteel maar steeds vaker ook structureel. Dat leidt tot bedreigingen op diverse vlakken: bijvoorbeeld de werkdruk voor zittende leraren, de opvang van (ziekte)verzuim, de onderwijskwaliteit, en/of het volgen van de ontwikkeling van leerlingen. Het ministerie van OCW heeft in 2017 het Plan van aanpak Lerarentekorten naar de Kamer gestuurd waarin de nadruk gelegd wordt op het feit dat de onderwijsarbeidsmarkt regionaal functioneert en sterk verschilt. Dat pleit ook voor een regio-specifieke (in plaats van landelijke) aanpak. Tegen die achtergrond is in 2019 de eenjarige 'Subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort' (hierna aangeduid als: RAL) van kracht geworden en worden de vier grote steden (G4) vanaf dat jaar door middel van een Decentralisatie Uitkering (DU) via het Gemeentefonds ondersteund en gestimuleerd bij de aanpak van de tekorten. De RAL-regeling had als doel schoolbesturen (PO, VO en MBO) en lerarenopleidingen te faciliteren en te stimuleren om samen te werken aan het terugdringen van het lerarentekort.

Aan de medio 2018 gestarte landelijke tafel Lerarentekort is afgesproken dat er een monitoring- en evaluatieonderzoek uitgevoerd zal worden om inzicht te krijgen in de bedoelde en onbedoelde effecten van de subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort en de regeling voor de G4¹. Het doel van het onderzoek is aanknopingspunten en inzichten op te leveren over de wijze waarop een vervolg van de regeling vormgegeven kan worden. Het vervolg op de RAL-regeling heeft inmiddels de vorm gekregen van de tweejarige subsidieregeling regionale aanpak personeelstekort onderwijs 2020 en 2021 (RAP).

Wat doen we in het monitoringonderzoek?

In het onderzoek brengen we de regionale aanpak aan de hand van 4 thema's in beeld.

Organisatie: de manier waarop de regionale samenwerking organisatorisch wordt vormgegeven;

Inhoud: de probleemanalyse van regio's en de activiteiten die ze opzetten en uitvoeren;

Proces: de wijze waarop de aanvraag, samenwerking en implementatie verloopt;

Resultaten: de mate waarin beoogde doelen worden behaald en eventuele neveneffecten.

Het onderzoek heeft betrekking op de activiteiten gedurende de looptijd van de RAL-subsidieregeling (tot en met het schooljaar 2019/2020) en dus niet op de activiteiten van de RAP-regeling (het vervolg op de RAL).

Vraagstelling

Voor de monitoring en evaluatie hebben we de volgende set vragen. Ze zijn ingedeeld naar de 4 thema's: inhoud, organisatie, proces en resultaten.

Organisatie:

1. Hoe ziet de regionale samenwerking eruit (betrokkenen, interne/extra coördinator), met stuurgroep/alle besturen? Waarom dit model?
2. Gaat het om een voorzetting eerdere regio of juist een nieuwe regio?
3. Met welke partijen, naast besturen en opleidingen wordt nog meer samengewerkt?

¹ Aan de Landelijke tafel Lerarentekort zijn de volgende partijen vertegenwoordigd: Ministerie van OCW, PO-raad, VO-raad, MBO-raad, VH, VSNU, FvoV en de G4. Het UWV en het Participatiefonds zijn beide agendalid.

4. In hoeverre nemen het (v)so en het mbo deel aan de plannen?
5. In hoeveel regio's gaat het om een sectoroverstijgende aanpak?
6. In hoeverre is er een link met Opleiden in de School?
7. Is er een cafetariamodel waarbij scholen/besturen zelf kunnen kiezen of is er een generieke aanpak. Hoe verloopt de cofinanciering in dat geval?

Inhoud:

8. Welke concrete doelstellingen worden benoemd door de regio's? Richten zij zich op kwantitatieve of kwalitatieve tekorten?
9. Wat zijn de activiteiten waar de samenwerkende schoolbesturen in de regio's op inzetten? Waarom kiezen regio's voor specifieke activiteiten? Welke probleemanalyse ligt eraan ten grondslag?
10. In hoeverre wordt gekozen voor dezelfde activiteiten en in hoeverre zit er variatie in?
11. Richten activiteiten zich op scholen, schoolleiders, teams, besturen, P&O-ers, lerarenopleidingen, bedrijven, gemeenten, e.d.?

Proces

12. Hoe worden de regio-indeling en de eisen die hieraan worden gesteld ervaren?
13. Hoe is de regionale samenwerking tot stand gekomen, wat zijn succes- en faalfactoren hierbij?
14. Hoe zit het met de samenhang tussen de G4 en de omliggende regio's en de interactie tussen convenant en regio?
15. Hoe monitoren en evalueren regio's zelf de opbrengsten?
16. Wat is de functie/rol van de regionale aanjager (voor zover deze er is) en hoe wordt deze ervaren?
17. Hoe ziet de (ondersteunende) rol van de arbeidsmarktplatforms (Arbeidsmarktplatform PO en Voion) eruit en hoe wordt deze ervaren?

Resultaten:

18. In hoeverre worden de voorgestelde activiteiten gerealiseerd?
19. Wat is de verhouding tussen (inzet op het behalen van) korte- en lange termijn resultaten?
20. In hoeverre worden de resultaten die de regio beoogt ook gehaald, bijvoorbeeld een verhoging van het aantal zij-instromers?
21. Welke positieve dan wel negatieve onbedoelde effecten treden op?
22. Wat is de toegevoegde waarde van de subsidieregeling/decentralisatie uitkering t.a.v. de samenwerking, activiteiten en gerealiseerde resultaten?
23. In hoeverre draagt regionale samenwerking bij aan een betere werking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt?
24. Hoe worden resultaten geborgd?

Onderzoeksopzet

Op twee momenten (in augustus 2019 en november 2020) geeft het onderzoek inzicht in de stand van zaken.

In september 2019 is een tussenrapport verschenen waarin verslag werd gedaan over de eerste periode van de RAL, vanaf het moment van aanvragen in januari 2019 tot en met het einde van het schooljaar 2018/2019 (juni 2019). Deze rapportage was gebaseerd twee type informatiebronnen. In de eerste plaats betrof dat de aanvragen op grond van de subsidieregeling (RAL) van 30 regio's die waren beschikt tot en met juni 2019 plus de plannen rondom het lerarentekort van de G4-gemeenten. In de tweede plaats waren dat de telefonische interviews met de vertegenwoordigers van 28 van deze 30 RAL-regio's

en de G4-gemeenten. Vanwege de nog betrekkelijk korte periode dat regio's aan de slag waren, lag de nadruk toen op de thema's inhoud, organisatie en proces en dus minder op de resultaten.

Tot juli 2019 waren 30 RAL-aanvragen beschikbaar. Er waren echter meer subsidieaanvragen binnengekomen. Doordat het initiële subsidieplafond was bereikt, zijn deze aanvragen pas later in behandeling genomen. In juli is het beschikbare subsidiebedrag verhoogd en konden de andere 27 aanvragen in behandeling worden genomen. Deze zijn na juli 2019 beschikbaar en noemen we in dit onderzoek de tweede tranche. De eerdere subsidieaanvragen noemen we de eerste tranche. In totaal zijn er 57 aanvragen beschikbaar.

Dit eindrapport is gebaseerd op:

- de aanvragen van de RAL-subsidie van de 57 regio's;
- de plannen van de G4;
- de telefonische interviews die in het voorjaar van 2019 zijn gevoerd met vertegenwoordigers van 28 RAL-regio's van de eerste tranche en de G4-gemeenten;
- de telefonische interviews met de vertegenwoordigers van alle RAL-regio's en de G4-gemeenten in mei/juni 2020
- 10 casestudies waarbij in de periode september/oktober 2020 gesproken is met verschillende betrokkenen (projectleider, besturen, doelgroep) om een verdiepend beeld te krijgen van de resultaten van de regionale samenwerking binnen de RAL-regeling.²

De aanvragen zijn gescoord in excel. Het interviewmateriaal is geanalyseerd met behulp van het kwalitatieve analyseprogramma Maxqda. Voor een aantal onderwerpen, waarvan verwacht werd dat er mogelijk verschillen zouden zijn tussen sectoren, zijn uitsplitsingen gemaakt tussen po en vo. De tabellen hiervan zijn opgenomen in bijlage 2. In het rapport worden opvallende verschillen benoemd. Het rapport geeft een beeld van de thema's organisatie, inhoud, proces en resultaten.

Oorspronkelijk moesten de activiteiten van de RAL worden uitgevoerd in kalenderjaar 2019, met de mogelijkheid om uit te lopen tot 1 augustus 2020. In verband met de maatregelen door de Coronapandemie konden regio's tussen maart en augustus 2020 een nieuw/aangepast plan voor de uitvoering indienen en met eventueel daarbij een verzoek om de middelen in te zetten tot uiterlijk 31 december 2020.

In de oorspronkelijke onderzoeksopzet stonden de telefonische interviews en de casestudies gepland in het voorjaar van 2020 (aan het einde van de subsidieperiode). Vanwege corona is besloten de casestudies naar het najaar van 2020 te verschuiven. De telefonische interviews vonden wel plaats in het voorjaar van 2020. Vanwege de verlenging van de besteding van de RAL-subsidie is in dit onderzoek geen volledig beeld verkregen van alle resultaten van de RAL-subsidie.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt eerst een toelichting gegeven op de subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort. In de hoofdstukken 3 tot en met 6 wordt per thema antwoord gegeven op de hiervoor genoemde onderzoeksvragen. Hoofdstuk 7 bevat een samenvatting van de bevindingen en conclusies. Bijlage 1 bevat een overzicht van alle RAL-regio's en de G4. Bijlage 2 bevat de uitsplitsingen naar sector (PO en VO) voor een aantal onderwerpen.

² De selectie van regio's voor de casestudies bestond uit 1 G4-gemeente, 1 sector-overstijgende RAL-regio, 4 PO regio's en 4 VO regio's.

2 Subsidieregeling lerarentekort

De subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort en de regeling voor de G4 sloten aan bij de 6 actielijnen in de aanpak van het lerarentekort (zie onderstaand overzicht).

Schema 2.1 Overzicht actielijnen

Nummer	Omschrijving
1.	Verhogen van de in-, door-, en gediplomeerde uitstroom van de lerarenopleidingen;
2.	Bevorderen van zij-instroom;
3.	Behoud van leraren voor het onderwijs;
4.	Activeren van stille reserve;
5.	Beloning en verbetering van het carrièreperspectief;
6.	Anders organiseren van onderwijs en stimuleren van innovatieve concepten.

Het idee is dat voor het realiseren van de ambities in de actielijnen regionale samenwerking tussen in ieder geval besturen, scholen en lerarenopleidingen noodzakelijk is. Met zo'n gezamenlijke aanpak is er een kleinere kans op onderlinge concurrentie bij de werving van personeel, het biedt mogelijkheden tot het buiten de deur houden van detachingsbureaus (die vaak hoge kosten met zich meebrengen), het maakt een betere afstemming mogelijk van het aanbod van lerarenopleidingen op de behoeften van het werkveld (wat bijdraagt aan effectieve inzet van startende leraren en zittende leraren die nascholing volgen), e.d.

G4

De lerarentekorten worden in de vier grote steden (G4) het meest hevig gevoeld, vooral in het primair onderwijs. Voor de G4 is er in 2019 voor gekozen om die gemeenten via een Decentralisatie Uitkering (DU in Gemeentefonds) te ondersteunen en stimuleren bij de (verdere) aanpak van de tekorten. Het ging hier om € 1 mln per gemeente voor alle sectoren. Deze uitkering was bedoeld als impuls in de G4 voor de samenwerking tussen schoolbesturen, lerarenopleidingen en gemeente gericht op acties om het (oplopende) tekort aan te pakken. Acties zoals lokale campagnes, stimuleren zij-instroom en voorrangsbepaling onderwijspersoneel bij vinden woonruimte en parkeervergunningen. De decentralisatie uitkering is verlengd voor 2020 en 2021.³

Overige regio's

Samenwerkingspartners buiten de G4 konden tot en met augustus 2019 een beroep doen op de subsidieregeling regionale aanpak lerarentekort (RAL). Daarvoor was in totaal €13,5 mln beschikbaar: €7,75 mln voor po en €5,75 mln voor vo, eventueel in combinatie met mbo⁴. Hierbij konden samenwerkende schoolbesturen in een regio een aanvraag doen van maximaal €250.000 om het lerarentekort in het po, vo en mbo in hun regio aan te pakken (voor toevoeging van mbo gelden aanvullende bedragen). Aanvragen zijn behandeld op volgorde van binnenkomst.

Er gold een eis van cofinanciering: de subsidie bedroeg maximaal twee derde van het totale budget, het overige deel van het budget betrof de cofinanciering. Verder moest de samenwerking bestaan uit

³ In december 2019 dienden de vijf grootste gemeenten (G5) noodplannen voor de aanpak van het lerarentekort in het po in bij het ministerie. In juni 2020 werd bekend dat het ministerie jaarlijks 21 miljoen euro extra beschikbaar stelt voor de komende vier jaar voor de aanpak van het lerarentekort in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht en Almere.

⁴ Oorspronkelijk was € 9 mln beschikbaar maar dit bedrag is tussentijds met 4,5 opgehoogd (Verzamelbrief moties en toezeggingen primair en voortgezet onderwijs, OCW, 12 juli 2019).

besturen in de regio (minimaal één derde moest vertegenwoordigd zijn en er gold een ondergrens in aantallen fte's) plus één of meer lerarenopleidingen. Dit mocht uitgebreid worden met bijvoorbeeld gemeenten en/of andere partijen (bijvoorbeeld bedrijven in de regio, UWV, Vf/Pf, e.d.). Het idee was dat de activiteiten uitgevoerd worden in het kalenderjaar 2019 met de mogelijkheid tot uitloop in 2020.⁵

Zowel het Arbeidsmarktplatform PO als Voion hebben een rol gespeeld in het aanjagen van de RAL-regeling en in de communicatie over de regeling. Daarnaast begeleidden en/of adviseerden zij besturen bij een subsidieaanvraag en boden ze vraggestuurde ondersteuning gedurende de looptijd van de RAL-subsidie. Beide organisaties hebben ook kennis en expertise in huis over vergelijkbare regelingen en projecten in het verleden. Samenwerking en organisatie

In deze paragraaf schetsen we een beeld van de samenwerking en organisatie binnen de verschillende regio's. Die samenwerking tussen besturen onderling en tussen besturen en lerarenopleidingen is essentieel in de aanpak omdat het idee is dat in gezamenlijkheid werken aan het gedeelde belang (voldoende gekwalificeerde leraren in de regio) meer zoden aan de dijk zet dan het individueel werken aan het eigen belang (voldoende gekwalificeerde leraren voor de eigen scholen).

In onderstaande tabel geven we een overzicht van hoe de verschillende onderwijssectoren betrokken zijn in de toegekende RAL-aanvragen (en deelname aan interview) en de G4.

Tabel 3.1 Toegekende RAL-aanvragen/G4

	RAL-regio	G4
PO	29	
VO	9	
PO/MBO	3	
VO/MBO	15	
PO/VO/MBO	1 ⁶	4
Totaal	57	4

Er zijn 38 RAL-regio's zonder sector-overstijgende aanpak. Meestal gaat het daarbij om regio's waar samengewerkt wordt binnen de sector primair onderwijs. Drie po regio's hebben samen met het mbo een aanvraag ingediend. Het voortgezet onderwijs heeft in veertien gevallen samen met het mbo een aanvraag ingediend. Er is één regio die een aanvraag voor po, vo en mbo gecombineerd heeft ingediend. De redenen voor het niet kiezen van een sector-overstijgende aanpak verschillen. Daarbij speelt het vaakst mee dat het voor sommige regio's al complex genoeg is om een samenwerking tot stand te brengen met de besturen van één sector. Daarnaast geeft een aantal regio's aan dat er binnen de eigen sector al (genoeg) gezamenlijke doelen waren geformuleerd. Ook speelt bij enkele regio's het argument dat er weinig tot geen reeds bestaande contacten zijn tussen besturen uit verschillende sectoren (dus po en vo) waardoor samenwerking minder voor de hand ligt. Enkele regio's geven specifiek aan dat ze in verband met het snel willen indienen van de aanvraag de samenwerking beperkt en overzichtelijk hebben willen houden. Tenslotte hebben in bepaalde regio's meerdere sectoren los van elkaar een aanvraag ingediend en hebben ze elkaar niet betrokken in hun aanpak. Redenen hiervoor zijn dat de

⁵ Aanvankelijk tot 1 augustus 2020, later – vanwege corona – verlengd t/m 31 december 2020.

In december 2019 werd bekend dat de RAP (Subsidieregeling Regionale Aanpak Personeelstekort 2020 en 2021) de opvolger werd van RAL. Voor de jaren 2020 en 2021 zijn subsidies toegekend aan 67 regio's, 10 meer dan bij de RAL-subsidie. De mogelijkheden en voorwaarden van de RAP verschillen enigszins t.o.v. die van de RAL..

⁶ Deze regio is in de uitsplitsingen PO/VO in het vervolg van dit rapport opgenomen onder PO

focus soms verschilt voor de verschillende sectoren.. Er wordt in een aantal van deze gevallen wel met elkaar opgetrokken gedurende het traject, bijvoorbeeld in de vorm van gezamenlijke informatiebijeenkomsten of een gezamenlijke website met vacatures.

De regio's waar sprake is van een sector-overstijgende samenwerking (al dan niet formeel aangevraagd) doen dit vanuit het idee dat de sectoren van elkaar kunnen leren, bijvoorbeeld op het terrein van opleiden in de school of op het terrein van een regionaal transfercentrum (RTC's). Zoals gezegd zijn er drie po regio's en 15 vo regio's waar één of meerdere mbo-instellingen bij zijn aangesloten. In totaal zijn er 22 verschillende mbo-instellingen betrokken bij de RAL. Bij de drie po regio's is het mbo betrokken vanwege de opleiding van onderwijsassistenten en wordt ingezet op (onderzoek naar) de opscholing van onderwijsassistenten. Bij de vo regio's zien we dat de samenwerking met het mbo zich vooral concentreert rond gezamenlijke werving van bèta- en techniekdocenten. Bij één regio is de mbo-instelling toegetreden tot de opleidingsschool, een andere regio geeft aan dat MBO betrokken is om van te leren als het gaat om de begeleiding van zij-instromers en hybride docenten. In enkele gevallen werd expliciet aangegeven dat de mbo-instelling in de aanvraag betrokken was vanwege de mogelijkheid om een hogere subsidie te kunnen aanvragen.⁷

Samenwerking

Bij 10 van de 57 regio's betreft het gezamenlijk indienen van de RAL-subsidieaanvraag een nieuwe samenwerking tussen besturen uit de regio (zie tabel 3.2). In die regio's is de regeling de aanleiding geweest om naar samenwerking te gaan zoeken op het terrein van de arbeidsmarkt. Met name in het vo is naar nieuwe samenwerkingen gezocht. Een deel van de RAL-regio's werkte overigens al wel met de andere besturen samen rondom bijvoorbeeld in het kader van samen opleiden of passend onderwijs. Bij de meerderheid (39 van de 57) is de aanvraag voortgekomen uit een reeds bestaande samenwerking tussen besturen rondom het thema arbeidsmarkt. Deze besturen werkten al samen aan een gezamenlijke vervangingspool, hadden mede daarvoor gezamenlijk een RTC ingericht (po) of werkten eerder samen in het kader van de knelpuntenregioaanpak (vo). Die samenwerkingen zijn in het verleden vaak ook met subsidies vanuit het Rijk, het Arbeidsmarktplatform PO of Voion geïnitieerd en deels gecontinueerd.

Tabel 3.2 Samenwerking: historie

	RAL-regio		G4
Nieuwe samenwerking	10		
Bestaande samenwerking	47		4
Waarvan ikv arbeidsmarktvragestukken		39	3
Waarvan ikv samen opleiden		5	1
Waarvan ikv LEA		1	
Waarvan ikv passend onderwijs		2	
Totaal	57		4

Naast de samenwerking in het kader van de RAL-aanvraag wordt in een deel van de regio's ook op andere thema's samengewerkt, al dan niet in het kader van andere subsidietrajecten. Bij in ieder geval 39 regio's is sprake van samenwerking (bijvoorbeeld rond passend onderwijs of binnen

⁷ Indien één of meerdere mbo besturen deelnamen aan het plan van aanpak, werd maximaal €75.000,- extra subsidie verstrekt.

eenopleidingsschool) of een subsidieaanvraag (bijvoorbeeld regionaal investeringsfonds, mbo enversterking techniekonderwijs) op andere vlakken.

In de G4 betref het in alle gevallen bestaande samenwerkingen, meestal reeds gericht op arbeidsmarktvragestukken.

Op basis van subsidieaanvragen is gekeken naar de mate waarin besturen uit een regio participeren in de aanvraag. De regio waar po/vo/mbo samenwerken telt in beide kolommen (zowel po als vo) mee.

Tabel 3.3 Percentage besturen dat deelneemt in regio (RAL)

	po	vo
33%-50%	22	5
51%-75%	9	8
76%-100%	2	11
Gemiddeld %	49%	72%
Aantal RAL-regio's	33	24

In het primair onderwijs ligt het deelnamepercentage gemiddeld rond de 50, in het voortgezet onderwijs net boven de 70. Uit de verdeling in tabel 3.3 blijkt dat in 22 van de 33 po-regio's het merendeel van de besturen in de regio's dus niet participeert in de aanvraag.

Het is niet gezegd dat de niet-participerende besturen zijn buitengesloten. Zij kunnen ook zelf van deelname hebben afgezien. Het betekent wel dat indien de samenwerkende besturen in een regio succes boeken dat daarmee de mogelijkheid bestaat dat besturen die niet participeren daarvan nadeel ondervinden.

Gedurende de RAL-periode zijn in de meeste regio's gedurende het traject geen nieuwe besturen aan- of afgehaakt (45). In tien gevallen was er echter wel sprake van aanhakende besturen na de start van het traject. In enkele gevallen was hiervoor de reden dat besturen die eigenlijk wilde aanhaken niet formeel konden aanhaken vanwege de regio-eis dat de aanvraag een aaneengesloten regio dient te betreffen. In deze gevallen zijn besturen dan ook niet formeel aangehaakt, maar nemen zij wel deel aan (een deel van) de activiteiten. In twee gevallen moest het aantal besturen in verband met de regio-eis worden opgehoogd. Daarnaast was een enkel bestuur te laat bij de indiening van de officiële aanvraag betrokken maar wilde deze later alsnog meedoen. In twee regio's zijn er gedurende het traject deelnemers afgehaakt. In beide gevallen betref dit éénpitters waarvoor (volledige) deelname te veel investering vroeg.

Tabel 3.4 Rol lerarenopleiding (meerdere opties mogelijk)

	RAL -regio	G4
Lerarenopleiding rol in uitvoering/planfase	51	3
Lerarenopleiding is trekker	6	1
Lerarenopleiding co-financiert	2	
Totaal	57	4

De subsidieregeling schrijft voor dat één of meer besturen van lerarenopleidingen deelnemen aan de activiteiten (artikel 6.2c). Dat gebeurt dan ook in alle regio's. Meestal is dat met de tweedegraads lerarenopleidingen en pabo's, daarnaast zijn er negen universitaire lerarenopleidingen betrokken bij één of meer regionale verbanden. In de meeste gevallen zijn de lerarenopleidingen volwaardig partner in de

opzet en uitvoering van het plan (RAL:51, G4:3). Dit houdt specifiek in dat zij o.a. hebben meegedacht over uit te voeren activiteiten, deelnemen aan bijeenkomsten met het projectteam en contacten onderhouden met alle partijen binnen maar ook buiten de RAL-werkgroep. Tijdens het traject zijn zij bijvoorbeeld betrokken bij de selectie en begeleiding van zij-instroomtrajecten, zijn zij nauw betrokken bij het versterken van opleidings-en trainingsaanbod, hebben ze activiteiten voor stille reserves verzorgd en fungeren ze in bepaalde gevallen als penvoerder van het hele traject. In enkele gevallen gaat de betrokkenheid van lerarenopleidingen nog verder. Zij zijn in deze gevallen trekker van het project (RAL:6, G4:1) of co-financieren de activiteiten (2). De betrokkenheid van lerarenopleidingen ontloopt elkaar weinig wanneer de aanvragen van de po en vo worden vergeleken. Bij een viertal aanvragen (2 po en 2 vo) hebben de lerarenopleidingen geen bijdrage geleverd of is deze bijdrage niet exact bekend.

Naast de onderwijsbesturen en lerarenopleiders is bij een deel van de regio's ook nog sprake van samenwerking met de gemeente. Dat gaat soms om directe financiële ondersteuning maar ook om ondersteuning op terrein van bijvoorbeeld huisvesting of parkeren, promoten regio, inzetten van het gemeentelijke netwerk. Het grootste deel van de gemeenten heeft aangegeven zelf niet te willen participeren of bijdragen en een deel van de regio's heeft vanuit bijvoorbeeld praktische overwegingen (veel kleine gemeenten) de keus gemaakt geen samenwerking te zoeken. In enkele gevallen wordt er niet met de gemeente maar met de provincie samengewerkt. Er is weinig verschil te zien tussen po- en vo-aanvragen wanneer wordt gekeken naar de rol van de gemeenten.

Tabel 3.5 Rol gemeente

	RAL-regio	G4
Gemeente niet betrokken	34	
Gemeente uitsluitend geïnformeerd	6	
Gemeente betrokken in uitvoering	13	4
Gemeente co-financiert	4	4
Totaal	57	4

In een aantal gevallen wordt, naast de gemeenten, nog met andere grote (bijvoorbeeld de Rabobank, het Participatiefonds of het UWV) en kleinere (bijvoorbeeld Stichting Hart) of meer lokale (bijvoorbeeld het Haags theaterhuis) organisaties samengewerkt.

Het (voortgezet) speciaal onderwijs werd een meerderheid van de regio's betrokken in de aanpak (zie tabel 3.6). In verreweg de meeste gevallen is voor deze scholen geen apart plan gemaakt maar zijn deze scholen, samen met de andere scholen, meegenomen in de algemene uitvoering van de plannen. In 10 regio's was het (v)so helemaal niet betrokken. Een groot aantal regio's geeft aan geen specifieke reden te hebben het (v)so niet te betrekken. Van de scholen die wel een reden geven, is de meest genoemde reden dat er geen (v)so scholen in de regio aanwezig zijn.

Een aantal regio's geeft wel aan het (v)so in de toekomst, onder andere in de RAP aanvraag, wel te willen gaan betrekken. Tenslotte geeft een drietal regio's aan niet zeker te weten in hoeverre het (v)so wel of niet betrokken is.

Tabel 3.6 (v)so meegenomen in de plannen (po & combinatie po/vo)

	RAL-regio
Ja	20
Nee	10
Onbekend	3
Totaal	33

Organisatie

Regio's geven de samenwerking tussen partners op verschillende manieren vorm. Eén van de zaken betreft het kiezen van een interne of een externe partij om de activiteiten in het plan van aanpak te coördineren. Iedere regio heeft een dergelijke coördinator, projectleider of programmamanager. In tabel 3.7 is te zien dat die taak bij ongeveer de helft intern en ongeveer de helft extern is belegd. Indien de organisatie intern is belegd is dat in vrijwel alle gevallen ondergebracht bij iemand van een van de deelnemende schoolbesturen. Bij vrijwel alle aanvragen waarbij de coördinatie belegd is bij externen worden de besturen betrokken via een stuurgroep (sturing op totale project) en/of participeren vertegenwoordigers van de schoolbesturen in werkgroepen/projectgroepen (voor de uitvoering).

Tabel 3.7 Projectleiding / coördinatie / programmamanagement

	RAL-regio	G4
Door iemand van schoolbestuur	27	
Extern belegd (bijv. projectleider van een RTC)	24	
Door iemand van lerarenopleiding	3	
Gemeente		4
Onduidelijk	3	
Totaal	57	4

Ook waar de coördinatie bij één van de besturen of de lerarenopleiding plaatsvindt, is er in de regel sprake van een structuur met een stuurgroep (besturen) en werkgroepen/projectgroepen (vertegenwoordigers besturen). Dat heeft alles te maken met het feit dat in bijna alle gevallen de verplichte cofinanciering verloopt via de inzet van medewerkers (die uren worden dan omgerekend naar financiële inzet).

3 Inhoud plannen en activiteiten

Activiteiten

De regio's krijgen subsidie op grond van een in te dienen aanvraag en plan van aanpak. De activiteiten in het plan van aanpak moeten zich richten op *'de 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 wegwerken van een lerarentekort.'* (art. 3.2). Daarbij geldt dat verbetering van primaire arbeidsvoorwaarden of inhuur van onderwijspersoneel op scholen niet onder die activiteiten vallen (art. 3.4). Met andere woorden: geen salarisverhogingen voor onderwijzend personeel en/of inzet van bijvoorbeeld uitzendkrachten voor invalwerk op scholen.

Het idee is dat juist activiteiten worden opgepakt uit de oplossingsrichtingen zoals geformuleerd in het door OCW opgestelde Plan van Aanpak Lerarentekort (de 6 actielijnen). We hebben de activiteiten uit de toegekende aanvragen (ingediende plannen van aanpak) bekeken en deze ingedeeld naar mate waarin ze opgevoerd worden in de plannen. In tabel 4.1 geven we een overzicht.

Tabel 4.1 Soorten activiteiten in kader van aanpak lerarentekort

Soort activiteit	RAL-regio	G4
Begeleiding en stimulering zij-instroom / hybride docent (Lijn 2): bijvoorbeeld ophogen reguliere subsidie zij-instroom voor extra uren begeleiding, de (door) ontwikkeling van opleidings- en begeleidingstrajecten, maar ook werving en selectie.	50	4
Werving en vacatures: bijvoorbeeld met opzetten online vacaturebank, het opzetten van gezamenlijk wervingscampagne, verkrijgen van inzicht in regionale vraag en aanbod dmv delen van formatieplanning	42	2
Begeleiding en activiteiten studenten (Lijn 1): bijvoorbeeld talentscouting waarbij vo-scholieren/mbo'ers enthousiast worden gemaakt voor een studie aan de lerarenopleidingen en bieden van baangaranties, maar ook het binden van pabo-studenten	41	4
Activiteiten voor behouden van ervaren leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld vitaliteitstrajecten waar schoolbesturen bij medewerkers aandacht vragen voor gezondheid en geluk, activiteiten t.b.v. terugdringen ziekteverzuim, ontwikkelmogelijkheden voor ervaren leerkrachten	40	3
Verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld opzetten van effectief inductiebeleid en gepersonaliseerd werkgeverschap	39	3
Samenwerking tussen besturen/lerarenopleiding: bijvoorbeeld uitbreiding partnerbesturen Opleiden in de School	35	
Arbeidsmarktprofilering & imago: bijvoorbeeld samenwerking met provincie om regio en beroep via beurzen, banenmarkten en social media te promoten, pr in lokale/regionale media.	34	3

Onderwijsinnovatie (Lijn 6): bijvoorbeeld onderzoek naar innovatieve ideeën die leiden tot een betere onderwijskwaliteit met minder leerkrachten, subsidiering van innovatietrajecten	33	2
Activering stille reserves (Lijn 4): bijvoorbeeld mailcampagne alumnibestand pabo's en aanbieden van pré-scan	28	1
Beloning en carrièreperspectief leraren (Lijn 5): bijvoorbeeld investeren in loopbaanbegeleiding	20	2
Inzet leraar-ondersteuning (Lijn 3): bijvoorbeeld inzetten universitaire studenten als bijbaan in te zetten als persoonlijk assistent van docenten vo	12	
Opstroom zittende leraren (Lijn 2/3): bijvoorbeeld leraren krijgen kans om van 2e naar 1e graads om te scholen	9	
Aanstelling adviseur(s): bijvoorbeeld aanstellen instroommakelaar om haalbaarheid te verkennen van inzet vakspecialisten, begeleiding starters, inzet leraarondersteuners	7	
Totaal	57	4

Meer dan 1 antwoord mogelijk

In de eerste plaats wordt duidelijk dat regio's en G4 in de regel breed inzetten en een pakket van activiteiten presenteren (gemiddeld 6 à 7 thema's per regio). In de tweede plaats blijkt dat werken aan de zij-instroom bovenaan staat als meest gekozen activiteit. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het bieden van extra uren begeleiding aan zij-instromers waarvoor de reguliere subsidieregeling zij-instroom volgens betrokkenen dan onvoldoende budget biedt en de doorontwikkeling van opleidings- en begeleidingstrajecten, maar ook om werving en selectieactiviteiten van zij-instromers en hybride docenten. Uit de uitsplitsing naar sector (zie bijlage 2) blijkt dat relatief gezien meer po regio's inzetten op zij-instroom dan vo-regio's. Zij-instroom wordt gevolgd door werving en vacatures, bijvoorbeeld met het opzetten van een online vacaturebank, het opzetten van een gezamenlijk wervingscampagne, verkrijgen van inzicht in regionale vraag en aanbod d.m.v. delen van formatieplanningen. Ook de begeleiding en activiteiten voor studenten en de begeleiding van startende leraren en activiteiten gericht op behoud van ervaren leraren worden vaak genoemd. Het aanstellen van adviseurs, opstroom van zittende leraren en inzet leraar-ondersteuning gebeurt relatief weinig. Verder is het goed om te beseffen dat de activiteiten die onder lijn 5 ('Beloning en carrièreperspectief leraren') zijn geschaard allemaal betrekking hebben op zaken die onder carrièreperspectief vallen (stimuleren mobiliteit en ontwikkeling). De subsidie wordt dus niet aangewend voor verbetering van primaire of secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat eerste zou ook niet mogen overigens, maar ook inzet voor secundaire arbeidsvoorwaarden komt dus weinig voor. Kijkend naar de uitsplitsing naar sector valt verder op po regio's verhoudingsgewijs vaker inzetten op activiteiten voor studenten, arbeidsmarktprofilering en het activeren van stille reserves, terwijl vo regio's verhoudingsgewijs vaker inzetten op onderwijsinnovatie, samenwerking tussen besturen en lerarenopleidingen en opstroom van zittende leraren.

Al met al vertonen de plannen als het gaat om de uit te voeren activiteiten tamelijk veel overlap. Enkele regio's wijken hiervan af. Op basis van de plannen hebben we een onderscheid gemaakt in regio's waarbij een bepaalde focus is gekozen in activiteiten en regio's die inzetten op een brede schakering aan activiteiten (tabel 4.2).

Tabel 4.2 Mate van focus in activiteiten

	RAL-regio	G4
Focus	15	1
Brede schakering	42	3
Totaal	57	4

Hierbij zijn alleen de aanvragen waar een serieuze duidelijk focus uit bleek, als zodanig ook gecodeerd. Er waren wel aanvragen waarin werd aangegeven dat er sprake was van een focus, maar dan bleek dat niet uit het palet aan activiteiten dat in het plan was opgenomen. Zoals een regio waar men aangeeft dat ze zich focussen op 'opleiden en ontwikkelen', maar waar een brede schakering aan activiteiten in de aanvraag is opgenomen. Een andere regio noemt als focus goed werkgeverschap, maar zet op verschillende manieren in op het behoud van docenten en ook op werving en begeleiding van nieuw talent.

De regio's met een duidelijke focus hebben daar ook vaak een duidelijke motivatie voor. Bijvoorbeeld vanwege grote uitval bij beginnende leraren is er forse inzet op begeleiding van starters; vanwege krimp van werkgelegenheid wordt er ingezet op inrichten mobiliteitscentrum, vanwege eerdere activiteiten op bepaalde thema's (onder een eerdere regeling) is nu focus op nog niet eerdere uitgevoerde activiteiten, e.d. Al met al lijken de regio's die focus aanbrengen in activiteiten en dus keuzes maken waar ze op inzetten, meer bewuste afwegingen te hebben gemaakt.

Dat betekent niet dat de andere regio's helemaal geen onderbouwing geven voor hun aanpak. Bij degene die een brede schakering aan activiteiten en doelen hebben, wordt dit door een deel van de aanvragers beargumenteerd vanuit de optiek dat - omdat het lerarentekort een complex probleem is met meerdere oorzaken - ook de oplossing van het lerarentekort vanuit meerdere kanten benaderd moet worden. Bij andere aanvragen komt de brede schakering eerder voort uit het feit dat ieder bestuur daar eigen activiteiten/ideeën mocht inbrengen en getracht is zoveel mogelijk van die inbreng te honoreren. Ook zagen een aantal regio's kansen op meerdere vlakken en hebben daarom ook breed ingezet op verschillende activiteiten.

De regio's met een brede focus zetten in veel gevallen in op het doorzetten van activiteiten waar men al voor het subsidietraject mee begonnen was en die nu binnen de RAL worden voortgezet en verdiept.

Als we kijken naar de mate waarin subsidie-aanvragers kiezen voor bestaande dan wel nieuwe activiteiten, zien we dat er in de meeste gevallen een mix is van bestaand en nieuw.

Tabel 4.3 Keuze voor soorten activiteiten

	RAL-regio	G4
Grotendeels nieuwe activiteiten	13	1
Deels nieuw/deel bestaand	38	1
Grotendeels bestaande activiteiten	6	2
Totaal	57	4

38 regio's geven aan dat de activiteiten deels bestaande en deels nieuwe activiteiten betreffen. Een deel van hen kiest daarbij voor het combineren van bestaande activiteiten met nieuwe activiteiten die aansluiten bij bestaande activiteiten. De andere groep van deze aanvragers kiest echter juist voor een duidelijke scheiding tussen voortzetting van bestaande activiteiten aangevuld met activiteiten met een compleet andere focus. Dit zijn veelal de aanvragen met een brede schakering aan activiteiten.

Daarnaast kiest een aantal regio's (13) er bewust voor om met de subsidieregeling bijna volledig op nieuwe activiteiten in te zetten. In ongeveer de helft van de gevallen betrof dit nieuwe samenwerkingen die speciaal voor deze subsidie zijn opgezet. In de overige gevallen werd in veel regio's al wel eerder overleg gevoerd over gezamenlijke ambities maar was er nog geen sprake van inhoudelijke afstemming en/of gezamenlijke activiteiten.

Een relatief klein aantal aanvragers heeft de bestaande activiteiten als uitgangspunt genomen en kiest er voor om enkel op deze activiteiten voort te borduren. De subsidie biedt hen de mogelijkheid om reeds uitgevoerde of lopende activiteiten uit te breiden of te versnellen. Onder sommige aanvragen lag er al een bestaand plan dat vervolgens grotendeels in de aanvraag is gegoten. Overigens geldt daarbij ook het argument dat sommige activiteiten hun waarde eerder hebben bewezen.

De meeste plannen zijn gedurende het traject inhoudelijk niet gewijzigd. Wel constateerde men in sommige regio's gedurende het traject dat bepaalde (deel)activiteiten niet of lastig van de grond kwamen of dat de verdeling van de financiën over de activiteiten niet optimaal was. In een aantal regio's was dan ook sprake van een veranderende focus binnen het plan tijdens de uitvoeringsperiode. Bij de paar plannen die wel inhoudelijk zijn gewijzigd, bestond dit vooral uit het schrappen van bepaalde deelactiviteiten omdat men gedurende het proces inzag dat voor het behalen van de doelen niet voor elk doel de juiste weg was ingeslagen.

De in het plan van aanpak opgenomen activiteiten betekenen niet automatisch dat alle besturen ook aan alle activiteiten deelnemen. Een deel van de regio's hanteert een generieke aanpak voor alle besturen en een ander deel het zogenaamde cafeteria-model. Dat is gerelateerd aan de afspraken rondom cofinanciering. Bij de generieke aanpak gelden er algemene regels van wat elk bestuur verwacht wordt bij te dragen, meestal in termen van capaciteit voor werkgroepen/projectgroepen. Bij het cafeteria-model is dat anders. Daar dragen besturen alleen bij voor zover ze deelnemen aan de activiteiten. Die aanpak wordt beargumenteerd door bijvoorbeeld te wijzen op verschillen tussen besturen (bijvoorbeeld wel of geen leraar-ondersteuners in dienst waardoor het wel/niet logisch is om deel te nemen aan bepaalde activiteiten).

Tabel 4.4 Model van aanpak: generiek of cafeteria

	RAL-regio
Generiek	25
Cafeteria	32
Totaal	57

In theorie lijkt samenwerking niet direct nodig voor de activiteiten waarvoor regio's vaak kiezen. Inzetten op begeleiding van starters via extra uren/formatie zou bijvoorbeeld ook kunnen wanneer besturen daar individueel extra middelen voor krijgen. Dat er tóch wordt samengewerkt, duidt op een toegevoegde waarde voor de besturen. Hoewel niet met zoveel woorden wordt aangegeven, destilleren we de volgende motieven voor samenwerking uit de huidige RAL-regio's.

- Kennisuitwisseling: afstemmen beleid, samen zoeken naar oplossingen, e.d.
- Efficiëntie/schaalvoordeel: zij-instroomtraject, professionalisering, e.d.
- Concurrentiebeperking: gezamenlijke werving/website, promotie regio e.d.

Deze motieven, veelal in combinatie, zijn voor betrokken partijen vermoedelijk de belangrijkste drijfveren om samen te werken. Wanneer besturen (of andere betrokkenen) het idee hebben dat ze in hun eentje de werving van voldoende personeel goed aan kunnen, geen behoefte hebben aan kennis van anderen en zelf groot genoeg zijn om activiteiten doelmatig op te zetten, is de prikkel om samen te werken een stuk minder groot.

4 Proces

De subsidieregeling gaat uit van een regionale aanpak. Een regio wordt daarbij gedefinieerd als een aaneengesloten geografisch gebied uitgaande van bestaande gemeentegrenzen (art. 1). Een gemeente mag dus niet worden opgeknipt. Daarnaast kan een onderwijsvestiging in niet meer dan één aanvraag deelnemen toelichting op de regeling)⁸. Verder gelden er eisen met betrekking tot het minimumaantal besturen dat deelneemt in de regio (minimum van één derde besturen met vestigingen in de regio) en de personeelsomvang (deelnemende scholen hebben tezamen minimaal één derde van de personeelsomvang in de regio plus minimeis van 800 fte in po en 1200 fte in vo).

Tabel 5.1 Eisen regio en minimumdeelname besturen/scholen en fte

	RAL-regio
Geen rol	30
Wel een rol	25
Onduidelijk	2
Totaal	57

Voor ruim de helft van de RAL-regio's hebben deze eisen geen rol gespeeld in de uitwerking van de subsidieaanvraag. Hierbij gaat het vaak om regio's met bestaande samenwerkingen waar eenvoudig aan de eis van de fte's voldaan kon worden. Voor de andere regio's hebben de eisen die gesteld zijn aan de regio-indeling wel een rol gespeeld in de uitwerking van de aanvraag.

Een twaalfstal regio's was kritisch op de eis. Dit geldt zowel voor een aantal regio's waar het aantal fte's wel een rol heeft gespeeld als regio's waar dit niet het geval was. De kritiek varieert van 'we vinden het jammer dat bepaalde besturen door de eis niet kunnen deelnemen' tot 'een doorn in het oog' en 'een absurde regel'. Voor een aantal regio's betekende de eis dat er nieuwe samenwerkingen moesten worden gezocht met andere besturen, omdat anders niet aan het minimale aantal fte's voldaan kon worden. Dat wordt dan in de regel niet als positief ervaren: bijvoorbeeld omdat het om een 'niet-natuurlijke' regio gaat, of bestaande samenwerkingen opgesplitst moeten worden (rondom Den Haag en Leiden). Ook gebeurde het in meerdere gevallen dat een bepaald bestuur dat graag wilde deelnemen buiten de boot viel omdat er een gemeente tussen hen en 'de rest' in lag die niet wilde deelnemen. Eén regio meldt dat schoolbesturen in een aanpalende regio belangstelling hadden om te participeren in hun aanvraag maar dat, omdat er door de andere besturen in die regio al een aanvraag in ontwikkeling was, zij niet konden meedoen. Er zijn daarnaast ook reeds bestaande regio's gesplitst vanwege de minimeis t.a.v. van fte's. Dat bood namelijk de mogelijkheid om voor een oorspronkelijke regio twee of driemaal het maximale subsidiebedrag aan te vragen.

Op grond van de informatie uit de interviews blijkt dat RAL-regio's grenzend aan de G4 in veel gevallen op de hoogte zijn van de plannen van de aangrenzende G4-gemeente en dat er in die gevallen ook tijdens het traject contact met elkaar wordt onderhouden. Het aantal RAL-regio's dat daadwerkelijk afstemt of samenwerkt met de G4 is echter beperkt. Opvallend is dat van de G4 vooral Den Haag lijkt af te stemmen met de omliggende RAL-regio's. Het betreft in dit geval bijvoorbeeld afstemming rond de aanpak van zij-instromers. Sommige RAL-regio's en de G4 geven aan dat delen van hun aanbod aan activiteiten ook voor scholen uit de aanpalende regio's op termijn beschikbaar komen.

⁸ Met als gevolg dat als toekenning in een regio heeft plaatsgevonden voor een sector, de besturen/scholen die daarin niet deelnemen, ook niet meer deel kunnen meer uitmaken van een subsidie-aanvraag in een andere regio.

Oordeel over de ondersteuning

Er is gevraagd naar de ervaringen met de ondersteuning door het Arbeidsmarktplatform PO en Voion tijdens zowel de aanvraagfase als tijdens de uitvoeringsfase van het traject. In tabel 5.2 is te zien of regio's wel of geen gebruik hebben gemaakt van ondersteuning van het Arbeidsmarktplatform PO of Voion. Daarnaast is van degene die er wel gebruik van hebben gemaakt te zien hoe de ondersteuning door hen werd ervaren.

Tabel 5.2 Ondersteuning Arbeidsmarktplatform PO en Voion

	RAL-regio	G4
(Bijna) geen gebruik	10	3
Positief	28	
Neutraal	18	1
Negatief	1	
Totaal	57	4

Drie van de vier gemeenten in de G4 geven aan geen of weinig gebruik te hebben gemaakt van ondersteuning van het Arbeidsmarktplatform PO en Voion in zowel de planvorming als de uitvoeringsfase. Dit kan verklaard worden door het feit dat het ondersteuningsaanbod van de arbeidsmarktfondsen niet gericht was op de G4. Binnen de RAL hebben er in tien regio's hier geen gebruik van gemaakt. Redenen om geen gebruik te maken van ondersteuning van het Arbeidsmarktplatform PO of VOION was in een enkel geval omdat men te laat op de hoogte was van het beschikbare ondersteuningsaanbod en in een aantal andere gevallen omdat men vanwege ervaring met eerdere trajecten dit prima zelf af kon.

Een meerderheid van de regio's (28) was positief over de ondersteuning door de arbeidsmarktfondsen en in de meeste gevallen werden beiden als betrouwbaar en benaderbaar omschreven. Eén regio gaf aan dat ze telefonisch uitleg hebben gekregen en verder zelf alles hebben uitgevonden. Deze regio heeft aangegeven dat de ondersteuning vanuit de arbeidsmarktfondsen meer had gemogen. Eén gemeente binnen de G4 en een aantal RAL-regio's (18) is neutraal of heeft geen oordeel over de ondersteuning.

Vorm van de ondersteuning

Over het algemeen vond de ondersteuning van Arbeidsmarktplatform PO en Voion vooral plaats in de planfase van de trajecten. Gedurende deze fase heeft een aantal regio's uitleg over de regeling ontvangen, in andere regio's hebben het Arbeidsmarktplatform PO en Voion ondersteuning geboden bij het tegenlezen van de aanvraag, specifiek input gegeven bij de begroting of gaven zij verbeteringsuggesties t.a.v. bepaalde activiteiten in het plan en tekstsuggesties. Zoals eerder gemeld is een deel van met name de reeds bestaande regio's door beide organisaties vooraf op de hoogte gebracht over het verschijnen van de subsidieregeling. RTC's en besturen hebben ook vanuit andere trajecten met beide organisaties contact.

In de uitvoeringsfase van de trajecten speelde beide fondsen een aanzienlijk minder prominente rol. In deze fase zetten de arbeidsmarktfondsen in op kennisdeling en werd vraaggestuurd ondersteuning aangeboden. Het merendeel van de regio's geeft aan geen gebruik te hebben gemaakt van het ondersteuningsaanbod van het Arbeidsmarktplatform PO en Voion. Bij de regio's die wel ondersteuning hebben ingeroepen bestond de rol van de arbeidsmarktfondsen uit het geven van advies en het bijwonen van verschillende bijeenkomsten.

Samenwerking

Over het algemeen werd de samenwerking tussen besturen onderling en met externe partijen positief ervaren. Ongeveer driekwart van de regio's (zowel G4 als RAL-regio's en zowel PO als VO) zegt tevreden

te zijn met hoe het proces rondom samenwerking is verlopen (zie tabel 5.3). In verreweg de meeste gevallen wordt samengewerkt in stuurgroepen met daarin bestuurders, een overkoepelende projectleider en deelprojectleiders.

Voor elk deelproject is vaak een projectgroep ingericht waarbinnen deelprojectleiders en de overkoepelende projectleider op meerdere momenten onderling overleg hebben.

Tabel 5.3 Oordeel over de samenwerking

	RAL-regio	G4
Positief	40	3
Neutraal	10	1
Negatief	7	
Totaal	57	4

In veel regio's kenden besturen elkaar al en werd al eerder samengewerkt op andere vlakken dan enkel op het onderwerp lerarentekort, dit kwam samenwerking tijdens de RAL in veel gevallen ten goede. Enkele samenwerkingsverbanden geven aan dat door de RAL-aanvraag 'de deuren zelfs nog verder voor elkaar zijn opengegaan.' In bepaalde regio's zien besturen elkaar bijna dagelijks in verschillende verbanden en over verschillende thema's. Dit zorgt voor veel verbinding, al moet er wel voor worden gewaakt dat bestuurders niet in de structuur verdwalen en wel duidelijk zicht houden op wie waarover beslist, ook binnen het RAL-traject.

De kwaliteit van de samenwerking staat of valt in veel gevallen met de kwaliteit en frequentie van het contact tussen partijen. Er is veel diversiteit tussen besturen en de problematiek en behoeftes zijn in bepaalde gevallen erg verschillend. Uit de interviews blijkt dat het van groot belang is dat er gezamenlijke uitgangspunten en visie worden gecreëerd onder alle deelnemende besturen. Het is daarbij belangrijk dat door alle besturen wel vergelijkbare problematiek moet worden gevoeld aangezien men enkel op die manier ook allemaal persoonlijk gemotiveerd is om de gestelde doelen ook daadwerkelijk te gaan behalen. Voldoende contact is daarnaast belangrijk omdat men hierdoor beter op de hoogte is van elkaars problematiek en belangen en dat men door gezamenlijk op te trekken minder snel in elkaars vijver zal gaan vissen. Een bestuurder geeft aan dat door samenwerking de angst om mensen te verliezen aan de een ander bestuur verdwijnt en het belang om mensen te behouden voor de sector voorop komt te staan.

Over samenwerking met externe partijen is men doorgaans zeer tevreden.

Betrokkenheid besturen

De 'overall' betrokkenheid van de deelnemende besturen werd in de meeste regio's over het algemeen als groot en positief ervaren. In vrijwel alle regio's nemen de meeste besturen actief deel en zijn ze proactief in het uitvoeren van de activiteiten. In veel regio's wordt echter wel verschil gemerkt tussen de betrokkenheid van het ene en het andere bestuur. Zo worden kleine besturen en eenpitters vaker als minder betrokken ervaren. Maar het komt ook voor dat bepaalde besturen wat langzamer van start gaan dan anderen en met sommige besturen is het contact soms lastiger te leggen. Voor verschillen in betrokkenheid tussen verschillende besturen binnen een samenwerking worden nog een aantal andere oorzaken genoemd. Hieronder een opsomming van de meest genoemde redenen:

- Betrokkenheid hang vaak samen met de grootte van het bestuur. Er is gemerkt dat de kleine besturen het vaker lastig vinden om betrokken te zijn en samen te werken. Niet omdat ze niet willen maar omdat ze minder mankracht hebben en meer gericht zijn op het primaire proces van onderwijs geven.

- Wanneer er sprake was van (gedeeltelijk) nieuwe samenwerkingen was de betrokkenheid van de nieuwe besturen in een samenwerking soms kleiner omdat de besturen elkaar simpelweg nog niet altijd goed konden vinden.
- Het verschilt erg per thema (binnen het projectplan) waar scholen zich actief en minder actief voor inzetten, de onderwerpen die voor hen zelf interessant zijn worden doorgaans actiever opgepakt.
- Aansluitend op het vorige punt speelt ook de ernst voor de zorgen over het lerarentekort een rol. Besturen die kampen met grotere tekorten en dus meer urgentie voelen bij interventies, tonen over het algemeen een grotere betrokkenheid dan besturen waarbij de problematiek nog minder speelt.

Ook wordt in sommige regio's geconstateerd dat het soms, vooral bij de grotere besturen, lastig is om datgene wat men afspreekt op bestuursniveau, ook daadwerkelijk in alle lagen van de organisatie en de schoolorganisatie door te laten komen. Bijvoorbeeld afspraken over de werving kunnen op bestuursniveau worden afgesproken, maar op een lager niveau is hier niet altijd iedereen direct van op de hoogte, wat tussentijds een hickup kan geven.

Tenslotte geeft een aantal regio's aan dat besturen recentelijk iets terughoudender zijn geworden met hun betrokkenheid omdat veel van hen druk zijn met het omgaan met de gevolgen van het coronavirus.

Monitoring

De voortgang van de activiteiten wordt in de regio's op verschillende manieren gemonitord. In de meeste regio's wordt de voortgang schriftelijk intern bijgehouden en gecommuniceerd. Dit kan zijn in de vorm van bijvoorbeeld voortgangsrapportages of interviewverslagen. Er is ook een aantal regio's waar de monitoring mondeling wordt vormgegeven. Dit geschiedt in de meeste gevallen met behulp van periodieke onderlinge overleggen, in de meeste gevallen tussen vertegenwoordigers van de deelnemende besturen onderling en de projectleider. In een aantal regio's worden mondelinge en schriftelijke monitoring met elkaar gecombineerd en wordt bijvoorbeeld eerst een schriftelijke voortgangsenquête uitgezet onder de bestuurders waarna de uitkomsten van de enquête gezamenlijk met alle deelnemers worden besproken. In 14 regio's is de projectleider hoofdzakelijk belast met de voortgang. Dit betekent dat deze bijvoorbeeld (individuele) gesprekken houdt met bestuurders, actief voortgangscijfers van deelactiviteiten monitort en bezoeken brengt aan verschillende locaties om daar de stand van zaken in kaart te brengen. Tot slot is er een aantal regio's dat (nog) niet precies heeft vastgelegd hoe de monitoring van de activiteiten eruit ziet. De meest genoemde hiervoor is dat de activiteiten pas te kort van start zijn en men pas later in het proces denkt te kunnen vaststellen hoe voortgang het effectiefst kan worden gemonitord. In tabel 5.4 is te zien hoeveel regio's hun monitoring op een bepaalde manier uitvoeren. Zoals eerder gezegd zijn er dus regio's die aangeven zowel schriftelijk als mondeling de voortgang te monitoren.

Tabel 5.4 Monitoring van de voortgang (meerdere antwoorden mogelijk)

	RAL-regio
Projectleider monitort	14
Schriftelijke monitoring	19
Mondelinge monitoring	16
(nog) geen vaste vorm	14

In de G4 is monitoring vaak op een andere manier vormgegeven dan in de RAL regio's. Hier is het de gemeente die de grootste rol in de monitoring vervult. Ook worden in de G4, anders dan in de RAL-regio's, ook externe organisaties ingehuurd om onderzoek te doen naar voortgang van de activiteiten.

5 Resultaten

Gerealiseerde activiteiten en resultaten

In mei/juni 2020 blijken de meeste regio's aardig op weg met de uitvoering van hun activiteiten. De regio's die de subsidie vóór juli 2019 toegekend hebben gekregen zijn wel verder dan de regio's die ná juli 2019 de subsidiebeschikking hebben ontvangen. Enkele regio's die pas in het najaar van 2019 de subsidiebeschikking hebben ontvangen geven echter aan dat er (zeer) weinig is gerealiseerd van wat was beoogd. Zij schrijven dit toe aan het late moment waarop de subsidiebeschikking ontvangen was, waardoor het op dat moment (lopende het schooljaar) lastig was om ruimte te maken in agenda's en om de projectorganisatie in te richten. Door de coronacrisis kwam vervolgens het hele project stil te liggen. Bij alle regio's heeft de coronacrisis impact gehad op de voortgang. Alle aandacht van scholen en besturen ging op dat moment uit naar het realiseren van afstandsonderwijs en de zorg om de leerlingen. Hierdoor bleek een deel van de geplande activiteiten niet uitgevoerd ten tijden van de interviewronde. De regio's kregen echter de mogelijkheid om een verlenging van de besteding van de RAL-middelen aan te vragen waardoor ze nog niet uitgevoerde activiteiten alsnog kunnen uitvoeren voor 31 december 2020.

Onderstaand overzicht geeft weer in welke categorieën activiteiten gepland waren en hebben plaatsgevonden.⁹ Hieruit valt op te maken dat de 57 RAL-regio's voor in totaal ruim 400 activiteiten subsidie hebben aangevraagd. Rond mei/juni 2020 waren daarvan ongeveer 230 van in uitvoering, bijna 60 procent. In de G4 ligt het aantal activiteiten in uitvoering rond de 70 procent. Activiteiten die wel zijn gepland maar niet zijn uitgevoerd betreffen voornamelijk activiteiten waarbij betrokkenheid van leerkrachten/docenten noodzakelijk was, zoals begeleiding en activiteiten voor studenten (28 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020), activiteiten voor behouden van ervaren leraren (20 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020), onderwijsinnovaties (19 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020) begeleiding en stimulering zij-instroom (16 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020). Corona is de voornaamste reden waardoor deze activiteiten niet hebben plaatsgevonden. De prioriteit van leerkrachten lag in het voorjaar bij het realiseren van afstandsonderwijs en de zorg om leerlingen. Sommige regio's noemen als aanvullende reden dat het plan misschien wat ambitieus was. Verderop in dit hoofdstuk worden de factoren die van invloed zijn op de realisatie van doelen en activiteiten nog uitgebreider beschreven. De meeste regio's hebben overigens wel de intentie om de nog niet gerealiseerde activiteiten in het najaar van 2020 uit te voeren.

⁹ Hierbij moet opgemerkt worden dat er soms door regio's activiteiten in een bepaalde categorie zijn gemeld terwijl bij de analyse van de aanvragen geen activiteit in de betreffende categorie genoteerd waren.

Tabel 6.1 Soorten activiteiten uitgevoerd in kader van aanpak lerarentekort (in volgorde van mate van realisatie)

Soort activiteit	RAL-regio gepland	RAL-regio uitgevoerd	G4 beoogd	G4 uitgevoerd
Werving en vacatures: bijvoorbeeld met opzetten online vacaturebank bestuurders en schoolleiders faciliteren	42	37	2	2
Begeleiding en stimulering zij-instroom / hybride docent (Lijn 2): bijvoorbeeld ophogen reguliere subsidie zij-instroom voor extra uren begeleiding	50	34	4	4
Verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld opzetten van effectief inductiebeleid en gepersonaliseerd werkgeverschap	39	31	3	2
Arbeidsmarktprofilering & imago: bijvoorbeeld samenwerking met provincie om regio en beroep via beurzen, banenmarkten en social media te promoten	34	23	3	2
Samenwerking tussen besturen/lerarenopleiding: bijvoorbeeld uitbreiding partnerbesturen Opleiden in de School	35	20		
Activiteiten voor behouden van ervaren leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld vitaliteitstrajecten waar schoolbesturen bij medewerkers aandacht vragen voor gezondheid en geluk	40	20	3	2
Onderwijsinnovatie (Lijn 6): bijvoorbeeld onderzoek naar innovatieve ideeën die leiden tot een betere onderwijskwaliteit met minder leerkrachten	33	14	2	1
Activering stille reserves (Lijn 4): bijvoorbeeld mailcampagne alumnibestand pabo's en aanbieden van pré-scan	28	13	1	0
Begeleiding en activiteiten studenten (Lijn 1): bijvoorbeeld talentscouting waarbij vo-scholieren/mbo'ers enthousiast worden gemaakt voor een studie aan de lerarenopleidingen en bieden van baangaranties	41	13	4	3
Aanstelling adviseur(s): bijvoorbeeld aanstellen instroommakelaar om haalbaarheid te verkennen van inzet vakspecialisten, begeleiding starters, inzet leraarondersteuners	7	7		
Beloning en carrièreperspectief leraren (Lijn 5): bijvoorbeeld investeren in loopbaanbegeleiding	20	9	2	1
Inzet leraar-ondersteuning (Lijn 3): bijvoorbeeld inzetten universitaire studenten als bijbaan in te zetten als persoonlijk assistent van docenten vo	12	6		
Opstroom zittende leraren (Lijn 2/3): bijvoorbeeld leraren krijgen kans om van 2e naar 1e graads om te scholen	9	4		

Geplande activiteiten die in ieder geval wel zijn door gegaan zijn werving, versterking van de begeleiding van startende leraren en de inzet van adviseurs.

In het kader van werving hebben de G4 en in ieder geval 19 regio's een website ingericht of een bestaande website verder uitgebreid waarop vacatures gedeeld worden. Bij sommige regio's heeft deze website gelijk de vorm van een regionaal informatieloket gekregen waarbij naast vacatures ook informatie is te vinden over opleidingsplaatsen en -trajecten. Andere regio's zijn van plan om de website in deze richting door te ontwikkelen.

De G4 en enkele regio's hebben informatiebijeenkomsten en meeloopdagen georganiseerd voor mensen die interesse hebben om in het onderwijs te werken. In enkele vo regio's is een start gemaakt met onderlinge afstemming over vacatures met als doel dat personeel binnen de regio aan het werk blijft en er gericht personeel geworven kan worden. Concreet heeft dit al enkele matches opgeleverd waardoor docenten terecht konden op een school waar een vacature was. In ieder geval zeven regio's werken met een adviseur die zich bezig houdt met het verkennen van oplossingen voor het lerarentekort, bijv. de inzet van vakspecialisten of leraar-ondersteuners.

Ten aanzien van versterking van de begeleiding van startende leraren is voornamelijk geïnvesteerd in extra begeleidingsuren voor startende leraren en zij-instromers. Daarnaast hebben verschillende regio's gewerkt aan de inrichting van een inductieprogramma.

Verder hebben zeven regio's een adviseur ingezet met als opdracht het verkennen van oplossingen voor het lerarentekort, bijvoorbeeld met de inzet van vakdocenten of leraar-ondersteuners. In twee regio's heeft de ingezette adviseur vooral een rol gespeeld bij begeleiding van mensen die interesse tonen in een baan in het onderwijs.

De stimulering en begeleiding van zij-instromers/hybride docenten was in 50 aanvragen als activiteit opgenomen. Bij in ieder geval 34 regio's en in de G4 blijkt dat hier uitvoering aan is gegeven. De meeste van deze regio's hebben publiciteitscampagnes en informatiebijeenkomsten ingezet voor de werving van zij-instromers. Enkele regio's merken op dat ze minder geïnvesteerd hebben in publiciteit dan gepland vanwege het grote animo dat er al bleek te zijn voor zij-instroom (dankzij landelijke publiciteit). Vier regio's geven aan het geplande aantal zij-instromers (ruim) gerealiseerd te hebben en vier regio's geven aan dat er minder zij-instromers gevonden zijn dan gepland. Niet alle regio's hadden een concrete doelstelling geformuleerd ten aanzien van het aantal te werven zij-instromers. Tien regio's zijn desondanks positief over het aantal zij-instromers dat daadwerkelijk gestart is. Van de overige regio's is onduidelijk in hoeverre hun ambitie ten aanzien van de zij-instroom gerealiseerd is. Naast werving van zij-instromers hebben regio's ook geïnvesteerd in de begeleiding van zij-instromers. Hiertoe werden middelen verdeeld over de besturen met zij-instromers.

Onder de activiteiten omtrent arbeidsmarktprofilering en imago vallen de publiciteitscampagnes voor zij-instromers. Door verschillende regio's zijn er ook filmpjes, blogs of vlogs gemaakt waarin werken in het onderwijs gepromoot werd door leerkrachten/docenten die een positief en enthousiast verhaal houden. Ook wordt verbinding gelegd met lokale en regionale media om werken in het onderwijs positief onder de aandacht te brengen. Volgens verschillende regio's hebben deze campagnes positieve energie gegenereerd omtrent werken in het onderwijs. Het is echter lastig te zeggen wat het daadwerkelijke effect hiervan is.

Een deel van de regio's (35) hebben in hun plan aangegeven te willen werken aan de versterking van de samenwerking tussen schoolbesturen en lerarenopleidingen. Twintig regio's hebben dit daadwerkelijk gedaan door: studenten gezamenlijk te stimuleren kennis te maken met lesgeven; de (door)ontwikkeling van een opleidingsschool; de doorontwikkeling van inductietrajecten uitwisseling met

lerarenopleidingen over nieuwe vormen van opleiden en nieuwe vormen van bevoegdheden, zoals een teambevoegdheid.

Activiteiten gericht op het behoud van ervaren leerkrachten liggen dicht tegen activiteiten omtrent beloning en carrièreperspectief van leraren. Activiteiten die hierbij zijn uitgevoerd betreffen professionaliseringsactiviteiten, coachings-of loopbaangesprekken en vitaliteitstrajecten. Er zijn ook regio's die zijn gestart met het inrichten van een gezamenlijk aanbod ten behoeve van de doorontwikkeling van medewerkers bijv. binnen een ontwikkelacademie, loopbaancentrum of mobiliteitscentrum. In een aanzienlijk deel van de regio's konden geplande activiteiten echter geen doorgang vinden vanwege corona.

Enkele regio's hebben ingezet op het activeren van stille reserves, op de inzet van leraar-ondersteuners en de opstroom van zittende leraren. Bij deze regio's heeft in ieder geval een inventarisatie op deze onderdelen plaatsgevonden. Dit heeft in in ieder geval twee regio's geleid tot de inzet van leraar-ondersteuners en in vier regio's is het gelukt om herintreders of statushouders voor de klas te krijgen. In ieder geval één regio wordt gewerkt van het opscholen van docenten in de tekortvakken. Het valt op dat het hierbij om relatief kleine aantal gaat, terwijl er relatief veel geïnvesteerd wordt in maatwerk-begeleiding.

Activiteiten ten aanzien van onderwijsinnovatie zijn in minder dan de helft van de regio's die dit van plan waren uitgevoerd. In twee regio's is onderzoek gedaan naar voorbeelden waarop het onderwijs anders georganiseerd kan worden die tevens een oplossing bieden voor het lerarentekort. In twee regio's zijn bijeenkomsten 'anders organiseren' gehouden en in vier regio's is een leernetwerk anders organiseren gestart. In zes regio's zijn innovatiepilots gestart en deels afgerond. Deze pilots waren niet allemaal gericht op het vinden van oplossingen voor het lerarentekort. In enkele regio's zijn de middelen ook ingezet voor innovatieve ambities van docenten met als doel professionalisering en behoud van ervaren onderwijspersoneel.

In de regio's die activiteiten voor studenten organiseerden, hebben leerlingen in het voortgezet onderwijs voorlichting of informatie ontvangen over werken in het onderwijs via de decaan, LOB-activiteiten of filmpjes die specifiek gemaakt zijn voor vo-leerlingen. In enkele regio's konden studenten in het hoger onderwijs ook kennismaken met lesgeven door meeloopactiviteiten of een minor.

Op basis van de uitsplitsing naar sectoren valt weinig te zetten over verschillen tussen de sectoren. Het enige dat opvalt is dat er in relatief meer po regio's gewerkt is aan de begeleiding van startende leraren.

De meeste regio's hebben duidelijk een langere termijn op het oog dan de subsidieperiode. Voor de langere termijn wordt een flexibelere arbeidsmarkt, structurele aandacht voor SHRM en een infrastructuur voor de in-, door- en uitstroom van onderwijspersoneel beoogd. Veel regio's zetten een deel van de subsidie ook in voor resultaten op korte of middellange termijn. De inzet op korte termijn resultaten is volgens projectleiders belangrijk om de betrokkenheid en het enthousiasme binnen het project vast te houden. "Zolang je teveel gaat spreken over lange termijn doelstellingen loop je het risico dat het een ver van je bed show wordt." De wervingsactiviteiten van zowel ervaren leerkrachten als van zij-instromers zijn bedoeld om al op korte termijn oplossingen te bieden. Extra begeleiding van startende leerkrachten en loopbaanbegeleiding, vitaliteitstrajecten en professionaliserings- en innovatiemogelijkheden voor ervaren leerkrachten zijn erop gericht uitval van onderwijspersoneel te voorkomen. In sommige regio's merken de besturen al dat vacatures makkelijker vervuld worden.

Daarbij wordt wel opgemerkt dat het lastig te duiden is in hoeverre daar de activiteiten uit het project aan hebben bijgedragen. Economische ontwikkelingen lijken hier ook een rol te spelen.

Factoren van invloed op realisatie van doelen en activiteiten

In de tien casestudies is met verschillende betrokkenen gesproken over succesfactoren die hebben bijgedragen aan het realiseren van doelen en activiteiten en over redenen/knelpunten waardoor doelen niet of minder goed gelukt zijn.

Succesfactoren die bij meerdere cases genoemd worden zijn:

- *Goede samenwerking:* doordat er al een lange historie van samenwerking is, er vertrouwen is in elkaar, mensen kennen elkaar/leren elkaar beter kennen en weten elkaar te vinden.
- *Gemeenschappelijk belang:* Het gemeenschappelijke doel is helder en besturen ervaren dat ze elkaar nodig hebben om het lerarentekort aan te pakken en zijn hier actief bij betrokken.
- *Een goede projectstructuur met betrokkenheid van p&o-ers:* Een overzichtelijke projectstructuur waarin duidelijk is op welk niveau welke afspraken gemaakt worden, zorgt voor een soepele uitvoering van activiteiten. P&o-ers blijken een belangrijke schakel tussen de afspraken op bestuurlijk niveau en de uitvoering van de afspraken binnen de afzonderlijke organisaties. In verschillende cases zijn p&o-ers daarom betrokken in projectgroepen.
- *Actieve rol projectleiding:* In alle cases blijkt dat de rol van projectleiding van groot belang is. De projectleiding bewaakt de voortgang, initieert activiteiten, attendeert op activiteiten als besturen nog niet meedoen, houdt zicht op mogelijke knelpunten en agendeert deze.
- *Concrete plannen/mate van resultaatgerichtheid:* Door drie cases wordt benadrukt dat het van belang is om plannen concreet te maken. Projectleiders merken dat een resultaatgerichte aanpak de betrokkenheid van het werkveld bevordert. Bestuurders geven aan dat het helpt om te kiezen voor 'bewezen bevonden activiteiten'.
- *Samenwerking met lerarenopleiding/gemeenten/andere regio's:* samenwerking met anderen buiten de betrokken besturen wordt ook genoemd als succesfactor vanwege de kennis en expertise die gedeeld wordt en de inzet van mensen en middelen.
- *Onderzoek en reflectie:* Regelmatig evalueren, het bespreekbaar maken van knelpunten en het duiden van opbrengsten helpt de uitvoering en voortgang volgens verschillende betrokkenen

Er worden in de casestudies, maar ook door de andere regio's verschillende redenen genoemd waarom doelen of activiteiten niet gerealiseerd zijn. Een aantal veelgenoemde knelpunten zijn:

- *Corona:* Het organiseren van afstandsonderwijs en hybride-onderwijs vraagt veel aandacht van het werkveld (leraren, schoolleiders en bestuurders). De aanpak van het lerarentekort had hierdoor weinig prioriteit. Daarnaast merken besturen dat de mobiliteit is afgenomen en er minder uitstroom is (vermoedelijk door corona), hierdoor ontstonden er ook minder vacatures. Dit is enerzijds positief voor besturen, anderzijds waren hierdoor minder plekken beschikbaar voor zij-instromers en herintreders.
- *Onvoldoende draagvlak voor activiteiten bij besturen:* voor sommige activiteiten en doelen bleek weinig animo onder besturen. Zowel bij verschillende cases als bij de overige regio's blijken sommige besturen weinig te voelen voor zij-instroom of andere trajecten waarmee leerkrachten versneld voor de klas kunnen. Anderen zijn wel geïnteresseerd, maar krijgen het praktisch niet georganiseerd. Ook blijkt het commitment van besturen niet altijd even sterk.
- *Vertaling van ideeën en afspraken van bestuurders naar praktijk:* Het blijkt soms lastig om ideeën en afspraken van bestuurders te vertalen naar de praktijk. Dat komt doordat plannen soms onvoldoende concreet zijn, doordat afspraken niet gecommuniceerd worden binnen de eigen organisaties of doordat verantwoordelijkheden binnen de projectstructuur onduidelijk zijn.

- *Onvoldoende maatwerk in begeleiding en opleiding:* Zij-instromers hebben de ervaring dat er niet altijd voldoende tijd beschikbaar is voor begeleiding. Daarnaast benadrukken zij dat de opleidingen ook meer maatwerk moeten bieden. Zo zouden zij-instromers het fijn vinden als ze in de volgorde van cursussen konden kiezen en zouden er uitzonderingen gemaakt moeten worden voor onderdelen van de opleiding die ze al beheersen.

Onbedoelde effecten

Er worden voornamelijk positieve onbedoelde effecten ervaren, maar er worden ook enkele negatieve onbedoelde effecten benoemd in de interviews. Negen RAL-regio's en twee van de G4 geven aan (nog) geen onbedoelde effecten te ervaren.

Tabel 6.2 onbedoelde effecten

	RAL-regio	G4
versterking van samenwerking tussen besturen onderling	16	
positieve effecten op betrokkenen	8	1
meer zij-instromers en herintreders dan plekken	4	
samenwerking met anderen	3	
grote interesse in innovatiefonds/innovatie in versnelling	2	1
bijkomende verantwoordingslast	2	
geen onbedoelde effecten	9	2

Opvallend is dat zestien regio's de intensievere samenwerking als positief onbedoeld effect duiden. Ze noemen daarbij dat men elkaar beter kent, elkaar sneller opzoekt en dat kennisdeling meer plaatsvindt. Dit is opvallend omdat samenwerking een doel was van de subsidie, maar blijkbaar hadden regio's dit niet specifiek voorzien.

Als positieve onbedoelde effecten op betrokkenen wordt genoemd dat het gezamenlijk belang meer gezien wordt, dat bestuurders inzicht krijgen in elkaar standpunten en dat het erg veel enthousiasme op de werkvloer ontstaan is voor ingezette activiteiten. Door een G4-gemeente wordt genoemd dat leraren zich meer gezien en gesteund voelen door de aanpak.

Het wordt als positief ervaren dat er veel interesse is voor zij-instroom. Het feit dat er minder plekken zijn voor het aantal aangemelde zij-instromers leidt ertoe dat er veel tijd gaat zitten in de selectie van de juiste mensen en dat er veel potentiële zij-instromers teleurgesteld worden.

Verder wordt als positief onbedoeld effect genoemd dat er samenwerking is ontstaan met anderen, zoals de provincie, andere RAL-regio's en andere opleidingsinstituten en dat het animo voor de innovatiefonds overweldigend groot bleek te zijn. Een G4-gemeente merkt op dat bepaalde innovaties door corona versneld zijn. De verantwoordingslast ten aanzien van de subsidie werd in twee regio's aangemerkt als een negatief ervaren effect.

Toegevoegde waarde van de subsidie

Om beter zicht te krijgen op de effectiviteit van de subsidieregeling/decentrale uitkering hebben we de regio's gevraagd of er zonder subsidie op dezelfde manier zou zijn samengewerkt of dezelfde activiteiten zouden zijn uitgevoerd en of dezelfde resultaten zouden zijn behaald.

Zonder subsidie zouden zeven RAL-regio's en drie van de G4 op dezelfde manier hebben samengewerkt. In dertien regio's zou geen samenwerking omtrent het lerarentekort of de onderwijsarbeidsmarkt zijn ontstaan zonder subsidie. In 33 regio's zou er wel zijn samengewerkt maar minder intensief en minder uitgebreid. Eén van deze regio's noemt dat door de subsidieregeling het mogelijk was een sectoroverstijgende samenwerking op te zetten. Een andere regio benoemt dat hoewel de

samenwerking in de betreffende RAL-regio intensiever is geworden, de samenwerking in breder regionaal verband minder is geworden, doordat subregio's zich vooral richten op subregionale samenwerking. In dertien RAL-regio's en 1 van de G4 zou geen samenwerking omtrent het lerarentekort of onderwijsarbeidsmarkt tot stand zijn gekomen zonder subsidie.

Tabel 6.3 mate van samenwerking zonder subsidie

	RAL-regio	G4
Op dezelfde manier	7	3
Minder intensief en uitgebreid	33	-
Geen samenwerking	13	1
Onbekend	4	-
Totaal	57	4

Volgens alle regio's is de subsidieregeling van groot belang geweest voor de uitvoering van alle activiteiten. "Zonder subsidie was er veel minder tijd, energie en mankracht geweest," legt een projectleider treffend uit. Er zijn vijf regio's en drie van de G4 die aangeven dat alle activiteiten zonder subsidie zouden zijn uitgevoerd, maar daarvoor geldt dat de activiteiten minder uitvoerig en minder snel zouden zijn uitgevoerd als er geen subsidie was. Voor de drie G4-gemeenten geldt dat de decentrale uitkering een aanvulling was op reeds bij elkaar gebrachte subsidies. De meeste regio's geven aan dat ze zonder subsidie wel een deel van de geplande activiteiten zouden hebben ondernomen en een deel van de activiteiten niet. In elf RAL-regio's en 1 G4-gemeente zou er geen gezamenlijke regionale aanpak van het lerarentekort van de grond zijn gekomen.

Tabel 6.4 realisatie activiteiten zonder subsidie

	RAL-regio	G4
Alle activiteiten zouden zijn uitgevoerd, maar minder uitvoerig en minder snel	5	3
Deels wel/deels niet	41	-
Geen regionale aanpak	11	1
Totaal	57	4

Voor al activiteiten waar al uitvoering aan werd gegeven vóór de regeling zouden zijn uitgevoerd zonder subsidie. Dit betreffen activiteiten als de organisatie rond de vervangingspool (3 regio's), inzet op zij-instroom (5 regio's) informatiebijeenkomsten en andere activiteiten gericht op arbeidsmarktcommunicatie (2 regio's). De volgende activiteiten zouden niet gerealiseerd kunnen worden volgens twee of meer regio's:

- Actieve projectleiding
- Activiteiten gericht op imagoverbetering, zoals publiciteitscampagnes en de productie van filmpjes;
- Inrichting van website met vacaturebank;
- Werving van zij-instromers, herintreders en statushouders;
- Opleiding/begeleiding van zij-instromers, herintreders, statushouders en uuv-kandidaten
- Professionaliseringsactiviteiten of opscholing
- Inrichting van loopbaancentrum/regionaal opleidingscentrum
- Subsidiering van innovaties d.m.v. innovatiefonds
- Opzetten vervangingspool
- Delen van kennis in hr-netwerken

Alle regio's geven aan dat de subsidieregeling/decentrale uitkering van grote toegevoegde waarde is ten aanzien van de gerealiseerde resultaten. De subsidie helpt om in beweging te komen en activiteiten te ondernemen. De grootste meerwaarde van de subsidie zit volgens veel regio's in de totstandkoming of versterking van de samenwerking. Enkele regio's noemen de subsidieregeling ook een motivator om samenwerking op te zetten en gezamenlijk activiteiten te ondernemen. Veel resultaten zoals genoemd aan het begin van dit hoofdstuk zouden zonder subsidie niet gerealiseerd zijn.

Invloed van regionale samenwerking op werking onderwijsarbeidsmarkt

Aan de regio's en de G4 hebben we gevraagd in hoeverre regionale samenwerking bijdraagt aan een betere werking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt. In ieder geval 34 regio's en de G4 zijn ervan overtuigd dat regionale samenwerking leidt tot een betere werking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt. Vijftien regio's geven aan dat het nog te vroeg is om daar iets over te zeggen of zien wel dat de samenwerking verbeterd is, maar vinden het lastig om te duiden of dit bijdraagt aan een betere werking van de onderwijsarbeidsmarkt. Bij twee regio's is de projectleider ervan overtuigd dat regionale samenwerking niet de oplossing is voor het lerarentekort.

Tabel 6.5 invloed regionale samenwerking op werking onderwijsarbeidsmarkt

	RAL-regio	G4
Draagt bij en benoemd hoe	26	3
Draagt bij, maar onduidelijk hoe	8	1
Lastig te benoemen	15	-
Draagt niet bij	2	-
Niet besproken	6	-
Totaal	57	4

Van de regio's/gemeenten die aangeven dat regionale samenwerking leidt tot een betere werking van de onderwijsarbeidsmarkt leggen 26 RAL-regio's en drie van de G4 ook uit op welke manier. Hier wordt het volgende genoemd:

- Betere profilering en collectief presenteren draagt bij aan zichtbaarheid en vindbaarheid voor mensen die in het onderwijs willen werken.
- Samenwerking leidt tot meer professionaliteit van werving/selectie en personeelsbeleid, hierdoor zijn vacatures beter vindbaar en is er betere afstemming tussen vraag en aanbod vanuit de scholen.
- Door afstemming over vraag en aanbod tussen scholen/besturen blijven leerkrachten behouden voor de regio en worden leraren mobieler
- Door afstemming van vacatures kan er ook een beter aanbod gedaan worden om docenten te binden, door bijvoorbeeld twee kleine banen samen te voegen.
- Onderlinge concurrentie tussen besturen neemt af of verdwijnt doordat het eigen belang plaats maakt voor het gemeenschappelijk belang.
- Op sommige plekken vindt afstemming plaats over het creëren van aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden

Borging

Tot slot is aan de regio's gevraagd op welke manier zij de resultaten van de subsidieregeling borgen. Negen regio's geven aan dit nog niet te weten of dat dit nog niet van toepassing is omdat er nog geen resultaten behaald zijn. De overige regio's noemen verschillende manieren waarop borging plaats zal vinden.

Tabel 6.6 wijze van borging

	RAL-regio (57)	G4 (4)
In beleid van organisaties	22	2
door RAP subsidie	20	
door het delen en vastleggen van opbrengsten	15	
door samenwerking	14	
weten ze nog niet of nog niet van toepassing	9	
Andere subsidies/noodplan	2	4

22 regio's en twee G4-gemeenten geven aan resultaten te borgen in het beleid van organisaties. Het gaat dan voornamelijk om het SHRM-beleid van schoolbesturen en het opleidingsprogramma van lerarenopleidingen. Een enkele keer wordt bedoeld gezamenlijk beleid bijvoorbeeld ten aanzien van de opleidingsschool.

Twintig regio's geven aan dat borging plaatsvindt door middel van de RAP subsidie. Tien van deze regio's noemt uitsluitend de RAP als wijze van borging, de andere tien regio's noemen daarnaast ook andere manieren waarop borging plaatsvindt. Als derde manier van borging wordt het delen en vastleggen van opbrengsten in verslagen, rapportages, website, handboeken etc. genoemd. Ongeveer even vaak wordt aangegeven dat borging plaatsvindt binnen de samenwerkingsafspraken. Enkele regio's zijn van plan om deze afspraken vast te leggen in een convenant of zelfs aparte organisatievorm. Tot slot wordt door twee regio's en de G4 aangegeven dat borging plaatsvindt met andere subsidiemogelijkheden of dat daar naar gezocht wordt.

6 Samenvatting en conclusies

In deze paragraaf gaan we in op de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek. We volgen daarbij de 4 thema's: samenwerking en organisatie, inhoud plannen en activiteiten, proces, en uitvoering/resultaten (zie daarvoor ook de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1).

Samenwerking en organisatie

In totaal hebben 57 samenwerkingsverbanden van besturen en lerarenopleidingen subsidie ontvangen in het kader van de regionale aanpak lerarentekort (RAL). De aanvraagperiode liep van januari tot en met augustus 2019 en de subsidiebeschikkingen hebben gefaseerd plaatsgevonden. Dat betekent dat RAL-regio's op verschillende momenten zijn gestart. In een groot deel van de regio's waren de besturen onderling en de lerarenopleidingen geen onbekenden voor elkaar: Bij de meerderheid (39 van de 57) is de aanvraag voortgekomen uit een reeds bestaande samenwerking tussen besturen rondom het thema arbeidsmarkt. Deze besturen werkten al samen aan een gezamenlijke vervangingspool, hadden bijvoorbeeld daarvoor gezamenlijk een RTC ingericht (po) of werkten eerder samen in het kader van de knelpuntenregioaanpak (vo). Bij een minderheid van de 57 regio's betreft het gezamenlijk indienen van de RAL-subsidieaanvraag een nieuwe samenwerking tussen besturen uit de regio. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om vo regio's.

Er wordt vooral gekozen voor regionale samenwerking *binnen* de eigen sector (38 van de 57 RAL-regio's). Regio's hebben verschillende redenen voor deze keuze. Daarbij speelt het vaakst mee dat het voor sommige regio's al complex genoeg is om een samenwerking tot stand te brengen met de besturen van één sector. Daarnaast geeft een aantal regio's aan dat er binnen de eigen sector al genoeg gezamenlijke doelen waren geformuleerd. Een sector-overstijgende aanpak komt vaker voor in po dan in vo. Ruim de helft van de RAL-regio's in het voortgezet onderwijs werkt samen met het mbo. Hierbij spelen waarschijnlijk de 'gedeelde' tweedegraads lerarenopleidingen voor vo en mbo mee en de financiële stimulans in de regeling voor het vo om samen te werken met het mbo. In G4-gemeenten is er sprake van een sector-overstijgende aanpak.

Samenwerking met de lerarenopleiding is verplicht en dat wordt dus ook in alle regio's gerealiseerd. Meestal is dat met de tweedegraads lerarenopleidingen en pabo's, en er zijn daarnaast negen universitaire lerarenopleidingen betrokken bij één of meer regionale verbanden. Naast de onderwijsbesturen en lerarenopleiders is bij een ruim een kwart van de regio's ook nog sprake van samenwerking met de gemeente. Dat gaat soms om directe financiële ondersteuning maar ook om ondersteuning op terrein van bijvoorbeeld huisvesting of parkeren, promoten van de regio, inzetten van het gemeentelijke netwerk. Het grootste deel van de gemeenten heeft aangegeven zelf niet te willen participeren of bijdragen en een deel van de regio's heeft de keus gemaakt geen samenwerking te zoeken. In de G4 heeft de gemeente per definitie een actieve rol omdat zij door middel van een Decentralisatie Uitkering (DU) via het Gemeentefonds worden ondersteund en gestimuleerd bij de aanpak van de tekorten.

Regio's geven de samenwerking tussen partners op verschillende manieren vorm. Iedere regio heeft een coördinator, projectleider of programmamanager die de activiteiten in het plan van aanpak coördineert. Die taak is bij ongeveer de helft van de regio's intern (veelal bij één van de aangesloten schoolbesturen) en bij ongeveer de andere helft extern belegd. In dat laatste geval worden de besturen betrokken via een stuurgroep (sturing op totale project) en/of participeren vertegenwoordigers van de schoolbesturen in werkgroepen/projectgroepen (voor de uitvoering).

Inhoud plannen en activiteiten

In de plannen van de regio's en G4 wordt meestal ingezet op een breed pakket van activiteiten. Het gaat per regio gemiddeld om 6 à 7 thema's waar ze zich op willen richten. Daarbij is inzetten op zij-instroom het meest gekozen onderwerp. Dat wordt gevolgd door werving en vacatures, bijvoorbeeld met het opzetten van een online vacaturebank. De focus ligt daarmee op activiteiten die vooral gericht zijn op het aanboren van andere groepen (zoals de zij-instroom) dan de reguliere afstudeerders van de lerarenopleidingen. Daarnaast is er veel aandacht voor het zorgvuldiger omspringen met degenen die gekozen hebben voor het beroep van leraar. Dat betekent aandacht voor betere begeleiding van studenten, startende leraren en leraren die al langer in het vak zitten, zodat daarvan een groter deel in het onderwijs wil en kan blijven werken. Het aanstellen van adviseurs, opstroom van zittende leraren en inzet leraar-ondersteuning gebeurt relatief weinig. Bij het soort activiteiten waarop wordt ingezet zien we de meeste sprekende verschillen tussen po en vo. Po regio's zetten verhoudingsgewijs vaker in op zij-instroom, activiteiten voor studenten, arbeidsmarktprofielering en het activeren van stille reserves. Terwijl het vo regio's verhoudingsgewijs vaker inzetten op onderwijsinnovatie, samenwerking tussen besturen en lerarenopleidingen en opstroom van zittende leraren.

De meeste regio's (ongeveer driekwart) zetten zoals gezegd op meerdere thema's in. Dat is deels vanuit de overtuiging dat het bij het lerarentekort om een complex probleem gaat dat op veel verschillende manieren aangepakt kan en moet worden. Deels speelt daarbij mee dat samenwerking ook betekent dat veel partijen de mogelijkheid voor hun inbreng moeten hebben en het resultaat het gevolg is van het inwilligen van een gevarieerd wensenpakket. Ongeveer een kwart van de regio's kiest voor de focus op één of twee thema's. De indruk bestaat dat deze regio's bewustere keuze hebben gemaakt.

In veel regio's werd al samengewerkt aan het oplossen van problemen in de personeelsvoorziening. Deze hebben hun bestaande activiteiten vaak als uitgangspunt genomen en de subsidie gebruikt om aanvullende activiteiten te ontplooiën en/of bestaande activiteiten uit te breiden, te verbreden of te versnellen. Ook kiest een aantal regio's er bewust voor om met de subsidieregeling bijna volledig op nieuwe activiteiten in te zetten. In ongeveer de helft van de gevallen betrof dit nieuwe samenwerkingen die speciaal voor deze subsidie zijn opgezet. In de overige gevallen werd in veel regio's al wel eerder overleg gevoerd over gezamenlijke ambities maar was er nog geen sprake van inhoudelijke afstemming en/of gezamenlijke activiteiten.

Het in samenwerking uitvoeren van de activiteiten (in plaats van als individueel bestuur) heeft een belangrijke toegevoegde waarde omdat het bijdraagt aan kennisuitwisseling tussen de besturen. Daarnaast biedt het schaalvoordelen op diverse onderdelen, zoals bijvoorbeeld bij opzetten van professionaliseringstrajecten of zij-stroom. Verder draagt het bij aan het terugdringen van onderlinge concurrentie.

Proces

Voor ruim de helft van de RAL-regio's hebben eisen in de subsidieregeling geen rol gespeeld in de uitwerking van de subsidieaanvraag. Hierbij gaat het vaak om regio's met bestaande samenwerkingen waar eenvoudig aan de eis van de fte's voldaan kon worden. Voor de andere regio's hebben de eisen die gesteld zijn aan de regio-indeling wel een rol gespeeld: zij moesten bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingen zoeken met andere besturen, omdat anders niet aan het minimale aantal fte's voldaan kon worden; een bepaald bestuur dat graag wilde deelnemen viel buiten de boot omdat er een gemeente tussen hen en 'de rest' in lag die niet wilde deelnemen; een aantal bestaande regio's is gesplitst vanwege de minimumeis t.a.v. van fte's. Dat bood namelijk de mogelijkheid om voor een oorspronkelijke regio twee of driemaal het maximale subsidiebedrag aan te vragen.

Over het algemeen wordt de samenwerking tussen besturen onderling en met externe partijen positief ervaren. Ongeveer driekwart van de regio's (zowel G4 als RAL-regio's) zegt tevreden te zijn met hoe het proces rondom samenwerking verloopt. De kwaliteit van de samenwerking hangt sterk samen met de kwaliteit en frequentie van het contact tussen partijen. Omdat besturen verschillen in bijvoorbeeld problemen en behoeften is het van belang dat er gezamenlijke uitgangspunten en visie worden gecreëerd onder alle deelnemende besturen.

De betrokkenheid van de deelnemende besturen werd in de meeste regio's over het algemeen als groot en positief ervaren. In vrijwel alle regio's nemen de meeste besturen actief deel en zijn ze proactief bij het uitvoeren van de activiteiten. In veel regio's wordt echter ook verschil gemerkt tussen de betrokkenheid van besturen. Kleine besturen en éénpitters worden vaker als minder betrokken ervaren. Ook komt het voor dat bepaalde besturen wat langzamer van start gaan dan anderen en met sommige besturen is het contact soms lastiger te leggen. Verder wordt in sommige regio's geconstateerd dat het soms, vooral bij de grotere besturen, lastig is om datgene wat men afspreekt op bestuursniveau, ook daadwerkelijk in alle lagen van de organisatie en de schoolorganisatie door te laten komen. De RAL-regio's die grenzen aan de G4 zijn in de regel op de hoogte van de plannen van de aangrenzende G4-gemeente en er is in die gevallen ook tijdens het traject contact met elkaar. Maar het aantal RAL-regio's dat daadwerkelijk afstemt of samenwerkt met de G4 is beperkt en dat concentreert zich rond Den Haag waar boven-regionale (inclusief Den Haag zelf) afstemming is over de aanpak van zij-instromers. Verder geven sommige RAL-regio's en de G4 aan dat delen van hun aanbod aan activiteiten ook voor scholen uit de aanpalende regio's op termijn beschikbaar komen.

Resultaten

De activiteiten die het meest zijn uitgevoerd (tussen de 30 en 40 regio's) betreffen activiteiten rondom begeleiding en stimulering van zij-instroom/hybride docent, activiteiten rondom werving en vacatures en activiteiten rondom de verbetering of uitbreiding van de begeleiding voor startende leraren. Dit betrof overigens ook de activiteiten die het meest gepland waren. De 57 RAL-regio's hebben voor in totaal ruim 400 activiteiten subsidie aangevraagd. Rond mei/juni 2020 waren daarvan ongeveer 230 van in uitvoering, net geen 60 procent. In de G4 ligt het aantal activiteiten in uitvoering rond de 70 procent. Geplande activiteiten die wel in uitvoering zijn genomen, betreffen vooral werving en vacaturevervulling (37 keer uitgevoerd per mei/juni 2020), begeleiding en stimulering zij-instroom (34 keer uitgevoerd per mei/juni 2020), verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren (31 keer uitgevoerd per mei/juni 2020), werken aan arbeidsmarktprofilering en imago (23 keer uitgevoerd per mei/juni 2020), samenwerking tussen besturen en lerarenopleidingen (20 keer uitgevoerd per mei/juni 2020) en behouden van ervaren leraren (20 keer uitgevoerd per mei/juni 2020).

Bij de factoren die bijdragen aan het (kunnen) realiseren van activiteiten en doelen brengt het veld de volgende zaken naar voren:

- goede samenwerking, vaak door al een langere historie van samenwerking en vertrouwen in elkaar;
- gemeenschappelijk belang waardoor besturen ervaren dat ze elkaar nodig hebben om het lerarentekort aan te pakken;
- duidelijke projectstructuur met betrokkenheid van p&o-ers;
- actieve rol projectleiding;
- concrete plannen gericht op resultaat;
- samenwerking met lerarenopleiding/gemeenten/andere regio's door expertise en de inzet van mensen en middelen, en
- regelmatig evalueren en het bespreekbaar maken van knelpunten.

Een deel van de activiteiten die nog niet in uitvoering zijn op dat moment zullen alsnog in de loop van 2020 zijn opgepakt. Desondanks is de verwachting dat een deel van de oorspronkelijk geplande activiteiten niet zal zijn uitgevoerd als de subsidieperiode (eind 2020) is afgelopen. Activiteiten die wel zijn gepland maar niet zijn uitgevoerd betreffen voornamelijk begeleiding en activiteiten voor studenten (28 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020), activiteiten voor behouden van ervaren leraren (20 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020), onderwijsinnovaties (19 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020) begeleiding en stimulering zij-instroom (16 keer nog niet uitgevoerd in mei/juni 2020).

Als factoren voor dit niet (kunnen) realiseren van doelen en activiteiten komen de volgende zaken uit het veld meermalen naar voren:

- de gevolgen van Corona waardoor de aandacht van het werkveld (leraren, schoolleiders en bestuurders) niet meer lag bij het lerarentekort en de subsidie-activiteiten;
- problemen bij de vertaling van ideeën en afspraken van bestuurders naar de praktijk;
- onvoldoende maatwerk in begeleiding en opleiding (bijvoorbeeld bij zij-instromers) en
- onvoldoende draagvlak voor activiteiten bij besturen (deels door het snel willen indienen van plannen bij de start).

Daarbij bleken sommige onderdelen van plannen te ambitieus doordat er onvoldoende draagvlak voor was of dat activiteiten niet in de geplande periode geheel uitgevoerd konden worden.

Het veld geeft aan dat de regeling van belang is geweest voor de bereikte resultaten, zowel op het terrein van de samenwerking als de ontwikkeling en uitvoering van activiteiten. Om met dat eerste te beginnen: ook zonder subsidie zouden zeven RAL-regio's op dezelfde manier hebben samengewerkt, maar in 33 regio's zou er minder intensief zijn samengewerkt en in dertien regio's zou helemaal geen samenwerking omtrent het lerarentekort of de onderwijsarbeidsmarkt zijn ontstaan..

Als het gaat over de bijdrage van de subsidie aan de uitgevoerde activiteiten geven vijf regio's aan dat aan alle activiteiten ook zonder subsidie zou zijn gewerkt maar dan minder uitvoerig en ze zouden minder snel zijn uitgevoerd. De meeste regio's geven aan dat ze zonder subsidie een deel van de geplande activiteiten zouden hebben ondernomen maar een ander deel van de activiteiten niet. In elf regio's zou er geen gezamenlijke regionale aanpak van het lerarentekort van de grond zijn gekomen. Het grootste deel van de regio's (34) en de G4 is ervan overtuigd dat regionale samenwerking leidt tot een betere werking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt. Vijftien regio's geven aan dat het nog te vroeg is om daar iets over te zeggen of zien weliswaar dat de samenwerking verbeterd is, maar vinden het lastig om te duiden in hoeverre dat bijdraagt aan een betere werking van de onderwijsarbeidsmarkt.

Negen regio's geven aan nog niet te weten hoe zij resultaten van de subsidieregeling borgen of dat dit voor hen nog niet van toepassing is omdat er nog geen resultaten behaald zijn. De overige regio's noemen verschillende manieren waarop borging plaats zal vinden. Ongeveer de helft daarvan geeft aan de resultaten te borgen in het beleid van de betrokken organisaties. Dat gaat dan voornamelijk om het SHRM-beleid van schoolbesturen en het opleidingsprogramma van lerarenopleidingen. De andere helft heeft aangegeven dat borging plaatsvindt door middel van de vervolgsubsidie (Regionale Aanpak Personeelstekort). Verder wordt bij borging gedacht aan het delen en vastleggen van opbrengsten in verslagen, rapportages, website, handboeken, et cetera en aan samenwerkingsafspraken bijvoorbeeld in de vorm van een convenant.

Bijlage 1 Overzicht regio's

Nummer	Aanvragen die tot en met juni 2019 zijn beschikbaar	Sector	Interview 2019	Interview 2020
RAL19001	Dronten/Lelystad	PO	Ja	Ja
RAL19004	Borsele/ Goes/ Hulst/ Kapelle/ Middelburg/ Noord-Beveland/ Reimerswaal/ Schouwen-Duiveland/ Sluis/ Terneuzen/ Veere/ Vlissingen/Tholen	PO/ VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19006	Brielle/ Hellevoetsluis /Maassluis /Nissewaard /Westvoorne	PO	Ja	Ja
RAL19007	Zaanstad	PO	Ja	Ja
RAL19008	Amersfoort/ Leusden	PO	Ja	Ja
RAL19009	Baarn/Bunnik /Bunschoten /Houten /Soest /Zeist	PO	Ja	Ja
RAL19010	IJsselstein /Leerdam /Lopik /Montfoort /Nieuwegein /Renswoude /Vianen /Woerden /Zederik	PO	Ja	Ja
RAL19011	Almere	PO	Ja	Ja
RAL19012	Almere/ Lelystad	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19013	Alkmaar; Bergen; Bergen; Drechterland; Edam-Volendam; Enkhuizen; Heerhugowaard; Heiloo; Den Helder; Hollands Kroon; Hoorn; Koggenland; Langedijk; Medemblik; Opmeer; Schagen; Stede Broec; Texel;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19014	Buren; Culemborg; Ede; Rhenen; Tiel; Veenendaal; Wijk bij Duurstede;	PO	Ja	Ja
RAL19015	Alphen aan den Rijn; Bodegraven-Reeuwijk; Gouda; Kaag en Braassem; Nieuwkoop; Oudewater; Waddinxveen; Zoetermeer;	PO	Ja	Ja
RAL19016	Alblasserdam; Dordrecht; Hardinxveld-Giessendam; Hendrik-Ido-Ambacht; Papendrecht; Sliedrecht; Zwijndrecht;	PO	Ja	Ja
RAL19017	Delft; Lansingerland; Pijnacker-Nootdorp;	PO	Ja	Ja
RAL19018	Almelo; Berkelland; Enschede; Haaksbergen; Hengelo; Hof van Twente; Lochem; Rijssen-Holten;	VO	Ja	Ja
RAL19019	Groningen;	PO	Ja	Ja
RAL19020	Appingedam; Bedum; Delfzijl; Eemsum; Loppersum; De Marne; Midden-Groningen; Noordenveld; Oldambt; Pekela; Stadskanaal; Veendam; Westerwolde; Winsum;	PO	Ja	Ja
RAL19021	Albrandswaard; Barendrecht; Dordrecht; Goeree-Overflakkee; Molenwaard; Nissewaard; Papendrecht; Ridderkerk;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19022	Brielle; Hellevoetsluis; Maassluis; Schiedam; Vlaardingen;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19023	Hillegom; Leiden; Leiderdorp; Lisse; Noordwijk; Oegstgeest; Teylingen;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19024	Bloemendaal; Haarlem; Zandvoort;	PO	Ja	Ja
RAL19025	Haarlemmermeer;	PO	Ja	Ja
RAL19026	Goirle; Hilvarenbeek; Loon op Zand; Oisterwijk; Tilburg; Waalwijk;	PO	Ja	Ja
RAL19027	Beek; Brunssum; Eijsden-Margraten; Gulpen-Wittem; Heerlen; Kerkrade; Landgraaf; Maastricht; Meerssen; Nuth;	PO	Ja	Ja

	Onderbanken; Schinnen; Simpelveld; Sittard-Geleen; Stein; Vaals; Valkenburg a/d Geul; Voerendaal;			
RAL19033	De Bilt; Houten; Nieuwegein; Utrechtse Heuvelrug; Wijk bij Duurstede; Zeist;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19034	Dalfsen, Hardenberg, Kampen, Ommen en Zwolle	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19035	Apeldoorn; Epe; Harderwijk; Nunspeet;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19040	Amersfoort;	VO/ MBO	Ja	Ja
RAL19041	Best; Bladel; Deurne; Eindhoven; Geldrop-Mierlo; Gemert-Bakel; Helmond; 's-Hertogenbosch; Laarbeek; Meierijstad; Oirschot; Sint-Michielsgestel; Uden;	VO	Nee	Ja
RAL19042	Blaricum; Gooise Meren; Hilversum; Huizen; Laren; Weesp; Wijdemeren;	VO/ MBO	Nee	Ja
	Aanvragen die vanaf juli 2019 zijn geschikt			
RAL19028	Aa en Hunze; Assen; Borger-Odoorn; Coevorden; Hardenberg; Midden-Drenthe; Tynaarlo;	PO	Nee	Ja
RAL19029	Dalfsen; Hellendoorn; Kampen; Meppel; Noordoostpolder; Ommen; Rijssen-Holten; Steenwijkerland; Twenterand; Urk; Westerveld; Wierden; De Wolden; Zwartewaterland; Zwolle;	PO	Nee	Ja
RAL19030	Elburg; Epe; Ermelo; Harderwijk; Hattem; Heerde; Nunspeet; Oldebroek;	PO	Nee	Ja
RAL19031	Aalten; Berkelland; Bronckhorst; Doesburg; Doetinchem; Duiven; Haaksbergen; Montferland; Oost Gelre; Oude IJsselstreek; Rheden; Rozendaal; Westervoort; Winterswijk; Zevenaar;	PO	Nee	Ja
RAL19032	Apeldoorn; Brummen; Deventer; Epe; Lochem; Olst-Wijhe; Raalte; Voorst; Zutphen;	PO	Nee	Ja
RAL19036	Echt-Susteren; Leudal; Maasgouw; Nederweert; Roerdalen; Roermond; Weert;	PO	Nee	Ja
RAL19037	Leiden; Leiderdorp; Oegstgeest; Zoeterwoude;	PO	Nee	Ja
RAL19038	Bernheze; Boxmeer; Cuijk; Grave; Landerd; Mill en Sint Hubert; Oss; Sint Anthonis; Uden;	PO	Nee	Ja
RAL19039	Berg en Dal; Bergen; Beuningen; Druten; Gennep; Heumen; Mook en Middelaar; West Maas en Waal; Wijchen;	PO	Nee	Ja
RAL19043	Alkmaar; Bergen; Castricum; Heerhugowaard; Heiloo; Langedijk; Schagen; Uitgeest;	PO	Nee	Ja
RAL19044	Druten; Nijmegen; Wijchen;	VO	Nee	Ja
RAL19045	Edam-Volendam; Landsmeer; Oostzaan; Purmerend; Waterland; Wormerland; Zaanstad;	VO/ MBO	Nee	Ja
RAL19046	Aa en Hunze; Assen; Borger-Odoorn; Coevorden; Emmen; Hoogeveen; Meppel; Midden-Drenthe; Noordenveld; Steenwijkerland; Westerveld; Westerwolde;	VO/ MBO	Nee	Ja
RAL19047	Achtkarspelen; De Friese Meren; Harlingen; Heerenveen; Smallerland; Súdwest-Fryslân; Waadhoeke;	PO	Nee	Ja
RAL19048	Almelo; Borne; Dinkelland; Enschede; Haaksbergen; Hellendoorn; Hengelo; Hof van Twente; Losser; Oldenzaal; Rijssen-Holten; Tubbergen; Twenterand; Wierden;	PO	Nee	Ja
RAL19049	Arnhem; Renkum;	PO	Nee	Ja

RAL19050	Boxmeer; Cuijk; Meierijstad; Oss; Sint Anthonis;	VO	Nee	Ja
RAL19051	Barneveld; Ede; Overbetuwe; Veenendaal; Wageningen;	VO	Nee	Ja
RAL19052	Bergen op Zoom; Breda; Dongen; Etten-Leur; Oosterhout; Roosendaal; Rucphen; Steenbergen; Waalwijk; Woensdrecht; Zundert;	VO/ MBO	Nee	Ja
RAL19053	Schiedam; Vlaardingen;	PO	Nee	Ja
RAL19054	Aalten; Bronckhorst; Doetinchem; Oude IJsselstreek; Winterswijk;	VO	Nee	Ja
RAL19055	Appingedam; Bedum; Ten Boer; Delfzijl; Eemsum; Groningen; Grootegast; Leek; Loppersum; De Marne; Midden-Groningen; Oldambt; Pekela; Stadskanaal; Veendam; Winsum;	VO/ MBO	Nee	Ja
RAL19056	Delft; Rijswijk; Westland;	VO	Nee	Ja
RAL19057	Alphen aan den Rijn; Bodegraven-Reeuwijk; Leidschendam-Voorburg; Waddinxveen; Wassenaar; Woerden; Zoeterwoude;	VO	Nee	Ja
RAL19058	Beesel; Echt-Susteren; Leudal; Maasgouw; Nederweert; Roerdalen; Roermond; Venlo;	VO	Nee	Ja
RAL19059	Blaricum; Gooise Meren; Hilversum; Huizen; Laren; Weesp; Wijdemeren;	PO	Nee	Ja
RAL19060	Achtkarspelen; Dantumadeel; Dongeradeel; Heerenveen; Leeuwarden; Noordoostpolder; Schiermonnikoog; Smallingerland; Súdwest-Fryslân; Urk; Waadhoeke;	VO	Nee	Ja
G4				
N.v.t.	Amsterdam	PO/ VO/ MBO	Ja	Ja
N.v.t.	Den Haag	PO/ VO/ MBO	Ja	Ja
N.v.t.	Rotterdam	PO/ VO/ MBO	Ja	Ja
N.v.t.	Utrecht	PO/ VO/ MBO	Ja	Ja

Bijlage 2 Uitsplitsingen naar sector (PO en VO/MBO)

Tabel B1 Samenwerking: historie

	PO	VO	Totaal RAL-regio
Nieuwe samenwerking	2	8	10
Bestaande samenwerking	31	16	47
Waarvan ikv arbeidsmarktvragestukken	26	13	39
Waarvan ikv samen opleiden	3	2	5
Waarvan ikv LEA	1		1
Waarvan ikv passend onderwijs	1	1	2
Totaal	33	24	57

Tabel B2 Rol lerarenopleiding (meerdere opties mogelijk)

	PO	VO	Totaal RAL -regio
Lerarenopleiding rol in uitvoering/planfase	29	22	51
Lerarenopleiding is trekker	4	2	6
Lerarenopleiding co-financiert	2		2
Geen bijdrage/rol niet exact bekend	2	2	4

Tabel B3 Soorten activiteiten in kader van aanpak lerarentekort

Soort activiteit	PO	VO	Totaal RAL-regio
Begeleiding en stimulering zij-instroom / hybride docent (Lijn 2): bijvoorbeeld ophogen reguliere subsidie zij-instroom voor extra uren begeleiding	31	19	50
Werving en vacatures: bijvoorbeeld met opzetten online vacaturebank bestuurders en schoolleiders faciliteren	25	17	42
Begeleiding en activiteiten studenten (Lijn 1): bijvoorbeeld talentscouting waarbij vo-scholieren/mbo'ers enthousiast worden gemaakt voor een studie aan de lerarenopleidingen en bieden van baangaranties	26	15	41
Activiteiten voor behouden van ervaren leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld vitaliteitstrajecten waar schoolbesturen bij medewerkers aandacht vragen voor gezondheid en geluk	25	15	40
Verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld opzetten van effectief inductiebeleid en gepersonaliseerd werkgeverschap	21	18	39
Samenwerking tussen besturen/lerarenopleiding: bijvoorbeeld uitbreiding partnerbesturen Opleiden in de School	15	20	35

Arbeidsmarktprofilering & imago: bijvoorbeeld samenwerking met provincie om regio en beroep via beurzen, banenmarkten en social media te promoten	23	11	34
Onderwijsinnovatie (Lijn 6): bijvoorbeeld onderzoek naar innovatieve ideeën die leiden tot een betere onderwijskwaliteit met minder leerkrachten	17	16	33
Activering stille reserves (Lijn 4): bijvoorbeeld mailcampagne alumnibestand pabo's en aanbieden van pré-scan	22	6	28
Beloning en carrièreperspectief leraren (Lijn 5): bijvoorbeeld investeren in loopbaanbegeleiding	13	7	20
Inzet leraar-ondersteuning (Lijn 3): bijvoorbeeld inzetten universitaire studenten als bijbaan in te zetten als persoonlijk assistent van docenten vo	7	5	12
Opstroom zittende leraren (Lijn 2/3): bijvoorbeeld leraren krijgen kans om van 2e naar 1e graads om te scholen	1	8	9
Aanstelling adviseur(s): bijvoorbeeld aanstellen instroommakelaar om haalbaarheid te verkennen van inzet vakspecialisten, begeleiding starters, inzet leraarondersteuners	5	2	7

Tabel B4 Ondersteuning Arbeidsmarktplatform PO en Voion

	PO	VO	Totaal RAL-regio
(Bijna) geen gebruik	8	2	10
Positief	15	13	28
Neutraal	10	8	18
Negatief		1	1
Totaal	33	24	57

Tabel B5 Oordeel over de samenwerking

	PO	VO	Totaal RAL-regio
Positief	23	17	40
Neutraal	6	4	10
Negatief	4	3	7
Totaal	33	24	57

Tabel B6 Soorten activiteiten uitgevoerd in kader van aanpak lerarentekort (in volgorde van mate van realisatie)

Soort activiteit	PO	VO	Totaal RAL-regio uitgevoerd
Begeleiding en stimulering zij-instroom / hybride docent (Lijn 2): bijvoorbeeld ophogen reguliere subsidie zij-instroom voor extra uren begeleiding	24	10	34

Werving en vacatures: bijvoorbeeld met opzetten online vacaturebank bestuurders en schoolleiders faciliteren	22	15	37
Begeleiding en activiteiten studenten (Lijn 1): bijvoorbeeld talentscouting waarbij vo-scholieren/mbo'ers enthousiast worden gemaakt voor een studie aan de lerarenopleidingen en bieden van baangaranties	10	3	13
Activiteiten voor behouden van ervaren leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld vitaliteitstrajecten waar schoolbesturen bij medewerkers aandacht vragen voor gezondheid en geluk	12	8	20
Verbetering of uitbreiding begeleiding startende leraren (Lijn 3): bijvoorbeeld opzetten van effectief inductiebeleid en gepersonaliseerd werkgeverschap	21	10	31
Samenwerking tussen besturen/lerarenopleiding: bijvoorbeeld uitbreiding partnerbesturen Opleiden in de School	9	11	20
Arbeidsmarktprofilering & imago: bijvoorbeeld samenwerking met provincie om regio en beroep via beurzen, banenmarkten en social media te promoten	15	8	23
Onderwijsinnovatie (Lijn 6): bijvoorbeeld onderzoek naar innovatieve ideeën die leiden tot een betere onderwijskwaliteit met minder leerkrachten	7	7	14
Activering stille reserves (Lijn 4): bijvoorbeeld mailcampagne alumnibestand pabo's en aanbieden van pré-scan	8	5	13
Beloning en carrièreperspectief leraren (Lijn 5): bijvoorbeeld investeren in loopbaanbegeleiding	6	3	9
Inzet leraar-ondersteuning (Lijn 3): bijvoorbeeld inzetten universitaire studenten als bijbaan in te zetten als persoonlijk assistent van docenten vo	4	2	6
Opstroom zittende leraren (Lijn 2/3): bijvoorbeeld leraren krijgen kans om van 2e naar 1e graads om te scholen	1	3	4
Aanstelling adviseur(s): bijvoorbeeld aanstellen instroommakelaar om haalbaarheid te verkennen van inzet vakspecialisten, begeleiding starters, inzet leraarondersteuners	5	2	7

Tabel B7 invloed regionale samenwerking op werking onderwijsarbeidsmarkt

	PO	VO	RAL-regio
Draagt bij en benoemd hoe	14	13	26
Draagt bij, maar onduidelijk hoe	3	5	8
Lastig te benoemen	9	6	15
Draagt niet bij	1	1	2
Niet besproken	6	0	6
Totaal	33	24	57

Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90 | f 030 230 60 80

info@oberon.eu | www.oberon.eu

Utrecht, 4 december 2020

In opdracht van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap