

Denken, doen en doorpakken in de regio

3D model voor opgabegerichte aanpak personeelstekort primair onderwijs



Inhoud

Samenvatting	3
Context en aanleiding	4
Ontwerpteam regionale samenwerking onderwijsarbeidsmarkt	6
3D model opgabegerichte samenwerking in de regio	8
Voorwaarden: landelijk beleid en borging	12
Bijlage 1: Samenstelling ontwerpteam	15
Bijlage 2: Partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P) en de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP)	16
Bijlage 3: Menukaart interventies bij aanpak personeelstekorten primair onderwijs	18

Samenvatting

De personeelstekorten lopen op. Naast een noodzakelijke landelijke aanpak, is er veel te winnen door regionale samenwerking te versterken. In de regio kan namelijk effectief worden ingespeeld op de grote verschillen in de arbeidsmarkt-situatie binnen en tussen regio's. In de regio gebeurt al veel. Toch is er méér nodig om het personeelstekort echt aan te pakken. Op dit moment is de regionale samenwerking te vrijblijvend, versnipperd en nog niet genoeg verankerd.

De PO-Raad heeft daarom het initiatief genomen een 'ontwerpteam versterking regionale samenwerking' te starten. In dit team zitten schoolbestuurders, vertegenwoordigers van de beroepsgroep en wetenschappers met expertise op het gebied van onderwijs, governance en regionale samenwerking.

Dit team heeft een model ontwikkeld met drie samenhangende dimensies, die samen de bouwstenen vormen voor een gefundeerde regionale aanpak. Het start met zicht op de arbeidsmarkt en het kiezen van daarbij passende interventies. Het organiseren van de samenwerking oplossing om het vraagstuk aan te pakken, vormen de tweede en derde dimensie.

Het ontwerpteam vindt dat de maatschappelijke opdracht in de regio

centraal moet staan en prioriteit verdient bóven de stichtingsdoelen van de afzonderlijke schoolbesturen: alleen gezamenlijk kunnen immers de tekorten worden aangepakt. Dit vraagt ook van de overheid samenhangende facilitering en sturing op netwerken in de regio die werken aan de aanpak van de tekorten. Zo wordt ook de samenwerking stevig verankerd.

Op basis van deze uitkomsten gaan we door met het versterken van regionale samenwerking, onder andere door kennis en expertise te delen en besturen te stimuleren méér werk te maken van opgavegerichte samenwerking. Ook betrekken we de uitkomsten van dit ontwerpteam bij de lobby voor betere regie op de regionale aanpak voor arbeidsmarkt-vraagstukken.

Context en aanleiding

Personeelstekorten lopen op¹

Het tekort aan leraren (9100 fte) en schoolleiders (1100 fte) in het primair onderwijs is hoog en neemt de komende jaren toe. De openstaande vacatures laten slechts het topje van de ijsberg zien. Een groot deel van de tekorten is 'verborgen' en wordt opgevuld door schoolleiders, uitzendkrachten en onbevoegden voor een groep te zetten.

Tussen en binnen regio's zijn grote verschillen

De arbeidsmarkt in het primair onderwijs is vooral een regionale arbeidsmarkt. Veel onderwijsprofessionals werken dichtbij huis. Ook verschillen regio's in de ontwikkeling van het aantal leerlingenaantallen. Sommige regio's hebben een groei, in andere regio's daalt het aantal leerlingen. Dit heeft invloed op het aantal benodigde leraren per regio.

Het tekort binnen de vijf grote gemeenten (G5)² ligt aanzienlijk hoger dan daarbuiten (14,3% versus 8,0%). De hoogste tekorten liggen daarnaast in het zuidelijke deel van Noord-Holland en het zuidelijke deel van Zuid-Holland.

Binnen regio's zijn er ook grote verschillen. De grootste tekorten zijn in het speciaal basisonderwijs, scholen met een hoog schoolgewicht en in de G5. 41% van alle scholen (buiten de G5) geeft aan géén tekort te hebben. Daar staat tegenover dat 7% van de scholen een tekort heeft van tussen de 8% en 10%. En 2% van alle scholen buiten de G5, heeft een tekort groter dan 30%. We zien hierbij een duidelijke samenhang tussen de complexiteit van de leerlingenpopulatie van een school en het tekort aan personeel. Door de ongelijke verdeling van de tekorten, hebben veel kinderen die het onderwijs het hardst nodig hebben, de grootste kant op suboptimaal onderwijs door de personele tekorten.

¹ Cijfers uit: Centerdata, Personeelstekorten primair Onderwijs, Peildatum 1 oktober 2021

² Almere, Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht.

Tekorten moeten landelijk én regionaal worden aangepakt

De aanpak van tekorten vraagt zowel een landelijke als een regionale aanpak. Allereerst is er een landelijk deltaplan nodig om de tekorten op de arbeidsmarkt in zijn algemeen en zeker in de publieke sector aan te pakken³. Daarnaast zijn er ook landelijke maatregelen nodig, specifiek gericht op de personeelstekorten in het onderwijs. Het dichten van de loonkloof is daar een krachtig voorbeeld van.

De grote verschillen binnen en tussen regio's vragen om een regionale inzet. Daar komt bij dat dit probleem nooit door één partij alleen kan worden opgelost: samenwerking is noodzakelijk.

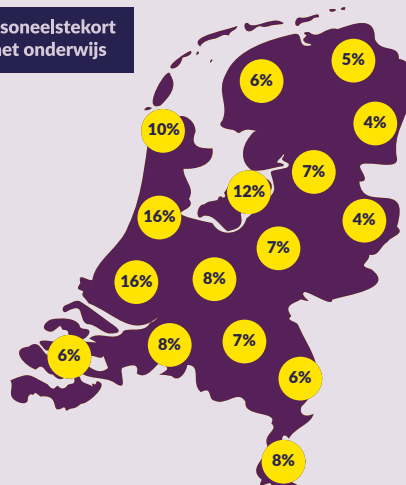
Op dit moment is de regionale samenwerking vrijblijvend, versnipperd en niet genoeg verankerd. Deze constatering is niet nieuw. In juli 2020 pleitte Merel van Vroonhoven ervoor om te komen tot duurzame vormen van (regionale) samenwerking ten aanzien van arbeidsmarktproblemen⁴. De gezamenlijke sectorraden bepleitten in maart 2021 de totstandkoming van educatieve regio's gericht op duurzame en kwalitatieve ontwikkelingen van

het leraarschap, met inbegrip van de aanpak van de tekorten⁵.

Hoe zetten we stappen in versterking van regionale samenwerking?

Maar hoe komen we dan voorbij aan de constateringen dat de samenwerking in de regio versterkt moet worden? Wat verstaan we nou eigenlijk onder een regio? Is het wel reëel regio's te vragen deze complexe problematiek aan te pakken? Wat kunnen we leren van bestaande samenwerkingen? Hoe komen we van vrijblijvende netwerken naar een 'regionaal sturingsnetwerk'⁶? En wat zijn dan de randvoorwaarden?

Personeelstekort in het onderwijs



³ Arbeidsmarktproblematiek maatschappelijke sectoren, SER- advies, mei 2022

⁴ Samen sterk voor elk kind. Eindconclusies Merel van Vroonhoven, onafhankelijk aanjager 'aanpak lerarentekort', juli 2020

⁵ Actieplan voor de onderwijsarbeidsmarkt. Duurzaam werken in het onderwijs: een aantrekkelijk perspectief (2021)

⁶ Netwerken van organisaties die met elkaar samenwerken om oplossingen te zoeken die verder reiken dan hun eigen invloed: <https://www.tias.edu/item/regionale-stringsnetwerken-in-het-onderwijs>

Ontwerpteam regionale samenwerking onderwijsarbeidsmarkt

Om antwoorden en adviezen over deze versterking te krijgen, heeft de PO-Raad het initiatief genomen een 'ontwerpteam versterking regionale samenwerking' te starten. In dit team zitten schoolbestuurders, vertegenwoordigers van de beroepsgroep en wetenschappers met expertise op het gebied van onderwijs, governance en regionale samenwerking (zie bijlage voor de samenstelling).

De opdracht

De vragen van het DB van de PO-Raad het ontwerpteam waren:

- *Concrete voorstellen te ontwikkelen over de versterking van de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt. Zodat schoolbesturen regionaal tot aanpakken komen die effectief zijn. Adviseer richting vereniging wat onderwijsbesturen moeten doen om tot effectieve regionale arbeidsmarktsturing te komen;*
- *Welk (landelijk)beleid nodig is er nodig om de voorgestelde aanpak en acties te versnellen?*
- *Benoem daarbij hoe dit geborgd kan worden (richting politiek/stakeholders);*
- *Geef aan hoe de PO-Raad hierbij een rol kan pakken.*

Werkwijze ontwerpteam

Het ontwerpteam heeft in vier interactieve bijeenkomsten gesproken over de verschillende deelvragen:

- a) Hoe versterken en systematiseren we kennis over arbeidsmarkt en bewezen effectieve interventies?
- b) Hoe versterken we een opgavegerichte benadering en wat vraagt dit van sturing binnen de netwerken?
- c) Hoe beïnvloed sturing op de maatschappelijke opgave het gesprek met interne toezichthouders?
- d) Hoe kan landelijke regievoering de maatschappelijke opgave versterken?

Het ontwerpteam heeft zich in eerste instantie laten leiden door regionale

samenwerkingen die er al zijn. Voorbeelden uit onder andere Almere, IJmond, Zeeland en Twente zijn besproken. Welke vormen van huidige regionale samenwerking zijn er, wat zijn de kenmerken, wat is succesvol?

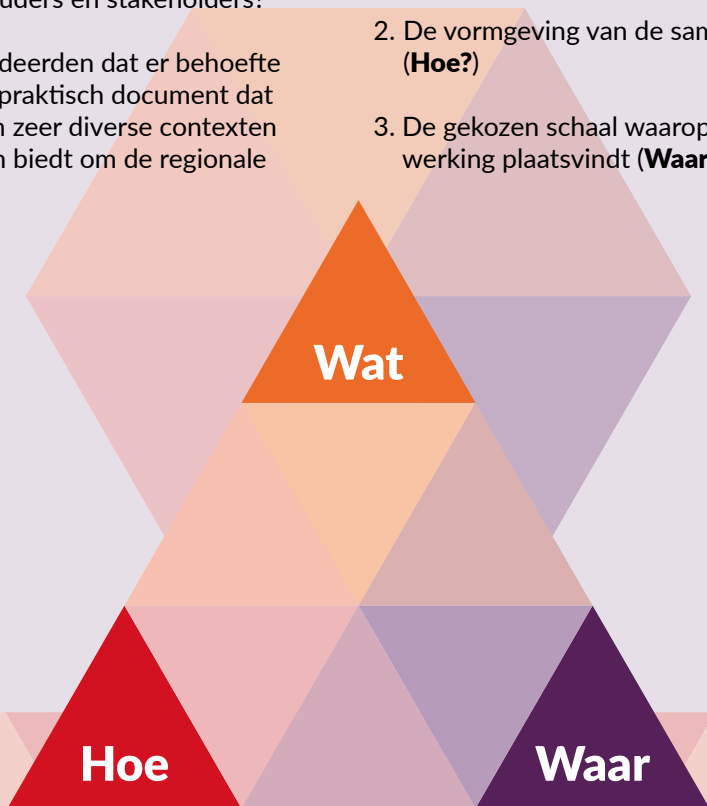
Ook hebben we gezocht naar aansluiting bij inzichten uit de wetenschap en uit andere sectoren. Wat weten we over organisatievormen van regionale samenwerking? Wat is te zeggen over governance binnen en tussen netwerken? En wat vraagt dit van professionals in het onderwijs, van bestuurders, toezichthouders en stakeholders?

We concludeerden dat er behoefte is aan een praktisch document dat besturen in zeer diverse contexten handvatten biedt om de regionale

samenwerking te versterken. Het ging niet om blauwdrukken, eerder om handreikingen of scenario's te ontwikkelen met ruimte voor eigen inbreng.

Dit heeft geresulteerd in een model met een drietal samenhangende dimensies die samen de bouwstenen vormen voor een gefundeerde regionale aanpak:

1. De inhoudelijke interventies in het licht van de specifiek regionale context. Hoe ziet het tekort in een regio eruit en wat is de daaruit voortvloeiende opgave (**Wat?**)
2. De vormgeving van de samenwerking (**Hoe?**)
3. De gekozen schaal waarop de samenwerking plaatsvindt (**Waar?**).



3D model opgavegerichte samenwerking in de regio

De drie dimensies

1. Wat?

Het model dat het ontwerpteam ontwikkelde, start bij de opgave die in de regio aangepakt moet worden: het oplossen van de personeelstekorten in het onderwijs. Dat kan starten in een gemeente of in grotere regio. Hoe ziet het tekort in een regio er (op hoofdlijnen) uit? Wat zijn de verwachtingen voor de komende jaren? Waar zijn de grootste knelpunten zichtbaar? Wat kunnen we daaraan doen? Wat zijn beproefde interventies die zouden kunnen werken?

2. Hoe?

Een kenmerk van de aanpak van het lerarentekort is dat er méér partijen tegelijkertijd noodzakelijk zijn om het vraagstuk aan te pakken. Eén enkele school of schoolbestuur kan de tekorten niet oplossen. De regio moet samenwerken, . Niet alleen met andere schoolbesturen en opleidingsinstituten, maar ook binnen het onderwijs: met ouders, leraren. En buiten het onderwijs: met gemeenten, maatschappelijke

en culturele instellingen, kinderopvang en bedrijfsleven. Hoe geef je die samenwerking vorm? Dat is de tweede dimensie van het model.

3. Waar?

Vervolgens gaat het om de schaal waarop je samenwerkt aan de oplossing. Als eerste vormt zich een netwerk waarin alle partijen betrokken worden, die kunnen bijdragen aan de oplossing van het geconstateerde vraagstuk. Vaak start concrete samenwerking op lokale of kleine regionale schaal. Dit netwerk kan zich voor meer strategische vragen verbinden in grotere verbanden. Bijvoorbeeld in een educatieve regio als het gaat om afspraken met de opleidingsinstituten.

Toelichting

Ad 1. Wat?

De opgave en de interventie

Versterking van de regionale onderwijsarbeidsmarkt start bij de inhoud. Het ontwerpteam heeft als eerste pijler voor de versterking van de regionale

onderwijsarbeidsmarkt een set van beproefde inhoudelijke interventies geïnventariseerd. Deze interventies zijn gericht op:

a. Instroom

Méér instroom van meer verschillend onderwijspersoneel zal bijdragen aan minder kwantitatieve én kwalitatieve tekorten. We hebben een brede blik op instroom en opleiden. Het gaat om verschillende routes naar het leraarschap. Instrumenten daarbij zijn o.a.

- Onderwijsprofessionals opleiden via de principes van Samen Opleiden en Professionaliseren. Met ruimte voor maatwerk en flexibiliteit, om juist nieuwe doelgroepen naar het onderwijs te trekken
- Meer zij-instroom en intensivering van de begeleiding van deeltijdstudenten en zij-instromers

b. Behoud van personeel

De uitstroom van bestaande professionals voorkomen door een aantrekkelijke werkomgeving en professioneel werkgeverschap te stimuleren. Onderdeel daarvan is het verlagen van de werkdruk en bieden van ruimte voor ontwikkeling. Carrièrepaden in het onderwijs en doorgroeikansen met gerichte professionaliseringstrajecten, kunnen uitstroom voorkomen en professionals behouden.

c. Kwalitatieve tekorten

Door professionalisering met nascholingsinstellen te organiseren, pakken we de kwalitatieve tekorten aan. Voorbeelden daarvan zijn de grootstedelijke opleidingstrajecten gericht op 'urban education' en/of de flexibele opleidingsmogelijkheden voor talentvolle onderwijsassistenten.

d. Geografische spreiding

Het binnen of zelfs tussen regio's beter verdelen van de personeelstekorten zijn interventies gericht op geografische spreiding van de tekorten. Hiermee verminderen de verschillen tussen de scholen en daarmee zal de kansengelijkheid verminderen.

e. Anders werken, anders organiseren

Hierin staat het anders organiseren van het onderwijs met behoud van kwaliteit centraal. Door bijvoorbeeld te werken met een andere invulling van de schoolweek, kan het werk met meer verschillende professionals worden gedaan.

Deze interventies zijn samengevat in een menukaart, die in bijlage 3 staat.

Interventies	Menukaart
1 Instroom vergroten	_____
2 Personeel behouden	_____
3 Kwalitatieve tekorten aanpakken	_____
4 Inzet op geografische spreiding	_____
5 Anders werken	_____

Ad 2) Hoe?

Regionale samenwerking: van netwerkgericht naar opgave- of interventiegericht

De tweede pijler is de versterking van de samenwerking tussen besturen en met partijen van buiten het (primaire) onderwijs. Samenwerking tussen autonome schoolbesturen komt niet vanzelf. Voor een succesvolle aanpak van de personeelstekorten is het van belang dat de samenwerking zich focust op de maatschappelijke opgave: op de klus die gezamenlijk te klaren is. Dat kán betekenen dat delen van autonomie moeten worden ingeleverd ten dienste van de aanpak van het tekort.

Dit vraagt:

- Een gezamenlijke ambitie: helderheid over aard en omvang van het vraagstuk dat moet worden opgelost, in de context van de regio
- Urgentie om er sámen voor te gaan
- Alle partijen met een belang worden betrokken en de belangen worden uitgesproken. Dit is het startpunt van werken aan onderling vertrouwen, en de relatie met elkaar
- Een heldere organisatie, ingericht op de opgave aan te pakken

Er kan gestart worden vanuit een al bestaand netwerk, waar onderling al vertrouwen is, dat kan worden uitgebouwd richting een opgave gericht netwerk.



De schematische weergave is als volgt⁷

⁷ Kaats, E. & Opheij, W. (2012). Leren samenwerken tussen organisaties. Vakmedianet.

Ad 3) Waar?

Schaal

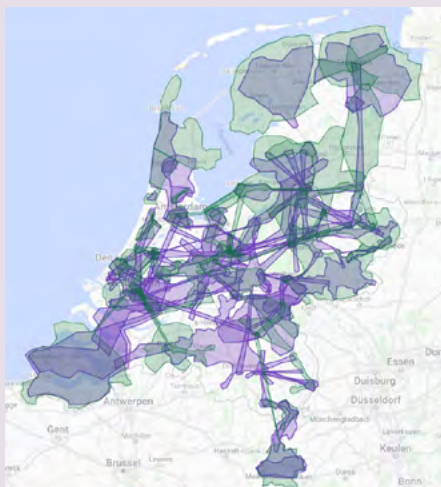
Er vindt binnen het onderwijs samenwerking plaats op lokaal niveau, op verschillende regionale niveaus (op basis van subsidies, Samen Opleiden en Professionaliseren, Samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs, in zeven educatieve regio's) en op landelijk niveau. Breder dan onderwijs wordt er ook samengewerkt in diverse regionale verbanden: bijvoorbeeld in arbeidsmarktregio's van UWV en in het kader van Regiodeals.

De meeste van deze samenwerkingen zijn zowel inhoudelijk als geografisch niet dekkend op elkaar afgestemd. Het resultaat is een lappendeken, met grote regionale verschillen in de mate van geografische overlap tussen de verschillende indelingen.

Ter illustratie is een analyse gemaakt van de overlap tussen de partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren en de samenwerkingen vanuit de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP)⁸. Zowel de partnerschappen als RAP-regio's richten zich op het opleiden en beschikbaar krijgen van goed opgeleid personeel in hun regio of voedingsgebied. Het merendeel van de partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren opereren in een regio waar meer dan één RAP samenwerking actief is.

Hoe om te gaan met het schaalvraagstuk?

Uitgangspunt voor het ontwerpteam is dat de inhoudelijke opgave leidend is. Gelet op de regionale arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel, zal er voor écht concrete samenwerking veel actie op relatief kleine schaal moeten worden georganiseerd. Opgave gerichte netwerken die daar ontstaan, werken integraal aan de aanpak van de tekorten. Zij kunnen zich verenigen in grotere netwerken om tot meer strategische afspraken te komen. Denk daarbij aan bijvoorbeeld opleidingsinstituten in educatieve regio's. Deze ecosystemen of 'netwerken van netwerken' worden zo gevormd en gevuld met concrete samenwerkingsrelaties.



⁸ Bron: PO-Raad

Voorwaarden: Maatschappelijke opdracht in de regio centraal

Het ontwerpteam vindt dat de maatschappelijke opdracht in de regio centraal moet staan en prioriteit verdient boven de stichtingsdoelen van de afzonderlijke schoolbesturen. Gezamenlijke schoolbesturen zijn verantwoordelijk voor het beste onderwijs voor elk kind in hun regio. Daarbij is kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel een absolute vereiste. De oplopende tekorten creëren urgentie tot samenwerken in de regio. Dit staat boven de autonomie van de verschillende schoolbesturen. Deze samenwerking is in het belang van de individuele schoolbesturen: zij kunnen niet afzonderlijk de tekorten oplossen. De samenwerking is niet in alle gevallen evident. Niet alle organisaties worden in gelijke mate of gelijktijdig geraakt door de arbeidsmarktproblematiek. Door de opgave van de tekorten centraal te stellen, wordt de versnippering tegengegaan en zal vrijblijvendheid in de samenwerking verminderen.

Ons onderwijsstelsel is niet ingericht op regionale/ bovenbestuurlijke samenwerking. Aansturing en bekostiging vindt in verreweg de meeste gevallen plaats vanuit het Rijk naar

individuele schoolbesturen op basis van leerlingenaantallen. Wetgeving ziet op de kwaliteit van de bekostigde scholen. Daarmee zit autonomie en keuzevrijheid en daarop volgend zit concurrentie tussen scholen en schoolbesturen in het DNA van het stelsel, mede ingekleurd door de denominaties. Ook andere wet- en regelgeving (zoals bijvoorbeeld de onderwijshuisvesting, de medezeggenschap) is gericht op de verantwoordelijkheid en autonomie van afzonderlijke scholen en besturen.

Een uitzondering vormt het Passend onderwijs, met een wettelijke basis voor de samenwerkingsverbanden. Daarnaast zijn er verschillende subsidieregelingen samenwerking stimuleren (zoals bijvoorbeeld de RAP-subsidies en subsidies voor Samen Opleiden en Professionalisering).

De verantwoording is tenslotte vooral 'verticaal' ingericht: intern naar de Raad van Toezicht van een afzonderlijk schoolbestuur en extern via de Inspectie van het Onderwijs op individuele schoolbesturen.

Dat plaatst bestuurders die willen samenwerken in de regio voor een dilemma en maakt het niet gemakkelijk om 'samen verantwoordelijkheid te nemen'. Er zijn geen wettelijke instrumenten of structurele financiële prikkels die deze samenwerking bevorderen. Eerder prikkels die deze samenwerking hinderen of in ieder geval niet vanzelfsprekend maken. Daarnaast is het onderwijsveld ook versnipperd. Veel regio's kennen een groot aantal scholen en besturen. De bestaande subsidies gericht op het bevorderen van samenwerking zijn vaak incidenteel, worden veelal aangevraagd door bestaande netwerken en dragen daarmee bij aan de versnippering.

Om dit te veranderen zullen prikkels in het systeem die samenwerking belemmeren, anders gericht moeten worden. Het ontwerpteam heeft uiteindelijk een Regio-deal aanpak voor ogen, waarin de samenwerking tussen een regio en het rijk centraal staat om de regio te versterken in de aanpak van de tekorten. Bindende samenwerkingsafspraken die regio's maken kunnen bóven vigerende regelgeving worden gesteld. Er is behoefte aan een overheid die meer ruimte biedt aan diversiteit. Door ruimte in regelgeving te bieden, als scholen zich committeren aan de regionale maatschappelijke opdracht. Een overheid die zich op basis van commitment op de opgave en helderheid over de resultaten als partner opstelt,

integraal stuurt en die niet per (sub) thema een subsidieregeling ontwikkelt.

Om tot deze aanpak te komen, zijn er acties nodig op twee samenhangende terreinen:

- Sturing op samenwerking en het anders richten van prikkels;
- Verheldering van de maatschappelijke opdracht in de regio, inclusief een passende positionering in het stelsel.

Sturing op samenwerking en anders richten van prikkels

• Regionale data

Samenwerkingen in de regio worden gehinderd door gebrek aan gezamenlijke data. Veel stichtingen beschikken alleen over data over de eigen situatie en ook nog vaak gericht op de korte termijn. 'Joined factfinding' over de korte, middellange en lange termijn in de regio zou vast onderdeel van het instrumentarium van netwerken in de regio moeten zijn. Bij de nieuwe ronde van subsidieaanvragen voor de RAP-regio (Regionale Aanpak Personeelstekorten) wordt hier een begin mee gemaakt. Die verantwoordelijkheid wordt echter helemaal bij de (niet dekkend vormgegeven) regio's neergelegd. Ook de gangbare (onderwijs) ramingen moeten meer worden ingericht op inzicht in regionale (arbeidsmarkt)situaties.

- **Regelingen met meer oog voor regionale situatie**

Een aantal regelingen, zoals bijvoorbeeld de kleine scholentoeslag, werkt versplintering in de hand. De regeling zou kunnen worden toegespitst op de dun bevolkte regio's ofwel de aanwending van de middelen die hiermee gemoeid zijn, zou regionaal bepaald kunnen worden.

Het stichten van nieuwe scholen is gemakkelijker gemaakt. Het is op zichzelf positief dat ouders gemakkelijker een school kunnen starten. Maar in een periode van grote personeelstekorten werkt dit eveneens versplintering in de hand, aangezien het vaak om kleine scholen gaat. Bij de beoordeling van de kwaliteit van het plan van een nieuw te stichten school (door de Inspectie van het Onderwijs) zou deze maatschappelijke realiteit in een regio moeten meewegen. Ook voor onderwijshuisvestingsbeleid van gemeenten: voor het beter faciliteren of prioriteren van bovenbestuurlijke initiatieven zou ruimte moeten komen.

- **Beslisruimte voor samenwerkende regio's**

Hierbij worden samenwerkende regio's gefaciliteerd doordat de samenwerkingsafspraken die zij maken bóven vigerende regelgeving kunnen worden gesteld. Uiteraard via een zorgvuldige procedure waarin de kwaliteit van het onderwijs voor leerlingen en van personeel leidend blijven. Daarbij denkt het

ontwerpteam aan bijvoorbeeld meer ruimte in regelgeving rond bevoegdheden en onderwijstijd- als scholen en schoolbesturen zich committeren aan een gezamenlijk plan voor de aanpak van de tekorten.

Maatschappelijke opdracht in de regio en verankering samenwerking

Scholen zullen als eerste zélf meer werk moeten maken van de uitvoering van hun maatschappelijke opdracht in de regio. Het ontwerpteam is geen voorstander van het wettelijk verplicht opleggen van samenwerking rond de aanpak van de tekorten, zoals dat wel het geval is voor Passend Onderwijs en de samenwerkingsverbanden. Dat haalt de benodigde flexibiliteit uit de regionale netwerken.

Schoolbesturen én hun Raden van Toezicht moeten meer expliciete aandacht geven aan de invulling én de verantwoording van de gezamenlijke maatschappelijke opdracht in hun regio. Dit past bij de Code Goed Bestuur in het primair onderwijs⁹. Als tweede principe is hierin opgenomen dat het bestuur voortdurend in verbinding met de maatschappelijke context werkt. 'Dat betekent dat besturen actief verbinding zoeken en samenwerken met elkaar en met andere organisaties in hun omgeving. Het intern toezicht speelt hierbij een verbindende en stimulerende rol'.

⁹ Code Goed Bestuur in het Primair Onderwijs (2020) PO-Raad

Bijlage 1:

Vervolg

Het ontwerpteam adviseert de PO-Raad om samen met schoolbestuurders het komende half jaar te verkennen hoé deze opdracht het beste geformuleerd en gepositioneerd kan worden. Zodat:

- recht gedaan wordt aan de urgentie van het vraagstuk;
- er ruimte is om een bij de context van de regio passende invulling te geven;
- de samenwerking opgabegericht en minder vrijblijvend wordt vormgegeven.

Rol PO Raad

De PO-Raad heeft op diverse vlakken een rol om de regionale samenwerking verder te versterken:

- Uitwisseling van kennis en expertise rond regionale samenwerking tussen leden en met betrokkenen in de regio:
 - Dat kan vorm krijgen in het starten van een expertise- en uitwisselingsnetwerk, waarin alle aspecten van regionale samenwerking aan de orde komen op basis van het geschetste 3D model;
 - Hierin kan verder worden verkend hoe 'de maatschappelijke opgave centraal' op een effectieve en stimulerende manier in de regio gestalte krijgt en hoe dit op landelijk niveau vertaalt wordt.
- Het voeren van de lobby voor een meer integrale en actieve regievoering op regionale samenwerking.

Samenstelling ontwerpteam

- Arnold Jonk: bestuurder STAIJ (voorzitter ontwerpteam)
- Esther Klaster: Adviseur samenwerken en netwerken in het onderwijs - Common Eye
- Jeroen Gommers: bestuurder Monton, lid AB PO-Raad
- Joan van Zomeren: bestuurder MosaLira
- Maaïke Huisman: bestuurder SKO
- Marin van Wijnen: bestuurder Ithaka
- Mark Jager: bestuurder SKOVV
- Mirko Noordegraaf: hoogleraar Publiek Management
- Patrick Kenis: hoogleraar Public Governance
- Paul van den Heuvel: senior adviseur AVS
- Pim van Kampen: bestuurder Albero
- Sietske Waslander: hoogleraar onderwijssociologie
- Hester Langkamp: programmaleider OidS bij Kennisnetwerk Lerende Leraren Twente
- Irene Koning: bestuurder Fedra
- Maarten Lamé: beleidsadviseur PO-Raad
- Claudie Grgic: beleidsadviseur PO-Raad
- Ike Overdiep: ondersteuning Ontwerpteam

Bijlage 2:

Partnerschappen Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P) en de Regionale Aanpak Personeelstekorten (RAP)

Partnerschappen Samen Opleiden & Professionaliseren (PO)



RAP samenwerkingen (PO)



Overlap tussen Partnerschappen SO&P en RAP samenwerkingen



Elke regio heeft een eigen kleur (licht paars of licht groen). De donkere lijn is de rand van een regio. Als een kleur donkerder paars of groen kleurt, dan is er sprake van overlap. Hoe donkerder de kleur, hoe meer regio's elkaar overlappen.

Regionale allianties vanuit hogescholen/ universiteiten



Arbeidsmarktregio's



Bijlage 3:

Menukaart interventies bij aanpak personeelstekorten primair onderwijs¹⁰

Interventie

1 Instroom vergroten

Menukaart

- a. Meer instroom Pabo: wervingscampagnes
- b. Maatwerk en flexibiliteit in de opleiding(sroutes) om aan te sluiten bij de ervaringen van zij-instromers, deeltijders of opscholers (onderwijs-assistenten, etc).
- c. Meer opleidingsroutes naar het PO
 - Bidiplomering (twee HBO-bachelors in 5 jaar)
 - Andere vormen van combinatiestudies (flexibeler, mogelijk korter dan 5 jaar)
 - Academische routes naar het PO
- d. Campagnes gericht op werving en behoud onderwijspersoneel
- e. Alle studenten volgen de opleiding binnen een opleidingsschool. Hierin is de samenwerking tussen opleiding en scholen geregeld en de kwaliteit van het traject en de begeleiding van studenten geborgd.

Interventie

2 Personeel behouden: uitstroom van bestaande professionals voorkomen

Menukaart

- a. Verbeteren van de lonen door het dichteren van de loonkloof met VO, meer differentiatiemogelijkheden
- b. Verlagen werkdruk
- c. Effectievere inzet onderwijspotentieel:
 - minder verzuim
 - minder ww
 - aantrekkelijke loopbaanpaden in combinatie met versterken onderwijsinnovatie en diversiteit in teams.
 - verhogen deeltijdfactor (inclusief fiscale maatregelen, kinderopvang etc)
 - Investeren in het behoud van startende leraren
- d. Versterken strategisch HR beleid van scholen en besturen om bovenstaande te realiseren.
- e. Gezamenlijke actie op professionaliseringstrajecten met nascholingsinstellingen

¹⁰ Ordening interventies overgenomen uit 'Arbeidsmarkttekorten in het sociaal domein, inspiratie uit andere sectoren en landen' eindrapportage AEF, april 2020

Interventie

- 3** **Kwalitatieve tekorten aanpakken:** de mismatch tussen beschikbare en benodigde competenties verkleinen

Menukaart

- Gezamenlijke actie op professionalisering met nascholingsinstellingen
- Initiatieven rond specifiek regionale opleidingstrajecten gericht op bijvoorbeeld 'urban education'

Interventie

- 4** **Inzet op geografische spreiding:** regionale tekorten lenigen door professionals op andere plaatsen te laten werken

Menukaart

- Differentiatie in beloning (grote steden bonus, 'gewichtenbonus')
- Secundaire arbeidsvoorwaarden gericht verbeteren (wonen, parkeren etc)
- Gezamenlijke afspraken over inzet detachingsbureaus, personeel niet bij elkaar weggopen

Interventie

- 5** **Anders werken:** het aantal benodigde professionals verkleinen door de aard en de omvang van het werk te reduceren

Menukaart

- vergroten van taakdifferentiatie en functiespecialisatie in onderwijsteams
 - werken in een gedifferentieerd onderwijsteam
 - inzet van 'andere professionals vanuit een bepaald vakgebied sport; kunst en cultuur' of specialisme (pedagogiek; sociaal werk)
 - meer inzet van onderwijsondersteunend personeel
 - automatisering/digitalisering van het onderwijsproces in te zetten voor versterken van onderwijskwaliteit en minder druk op bevoegde leraren.
- Sluiten kleine scholen
- Minder onderwijstijd en inzet andere professionals

