



# **Evaluatie subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2012**

Eindmeting

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Rotterdam, 6 november 2012



# Evaluatie subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2012

Eindmeting

Opdrachtgever: Ministerie van OCW

Ruud van der Aa  
Susan van Geel  
Mirjam Stuivenberg

Rotterdam, 6 november 2012

## Over Ecorys

Met ons werk willen we een zinvolle bijdrage leveren aan maatschappelijke thema's. Wij bieden wereldwijd onderzoek, advies en projectmanagement en zijn gespecialiseerd in economische, maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkeling. We richten ons met name op complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken en bieden opdrachtgevers in de publieke, private en not-for-profit sectoren een uniek perspectief en hoogwaardige oplossingen. We zijn trots op onze 80-jarige bedrijfsgeschiedenis. Onze belangrijkste werkgebieden zijn: economie en concurrentiekracht; regio's, steden en vastgoed; energie en water; transport en mobiliteit; sociaal beleid, bestuur, onderwijs, en gezondheidszorg. Wij hechten grote waarde aan onze onafhankelijkheid, integriteit en samenwerkingspartners. Ecorys-medewerkers zijn betrokken experts met ruime ervaring in de academische wereld en adviespraktijk, die hun kennis en best practices binnen het bedrijf en met internationale samenwerkingspartners delen.

Ecorys Nederland voert een actief MVO-beleid en heeft een ISO14001-certificaat, de internationale standaard voor milieumanagementsystemen. Onze doelen op het gebied van duurzame bedrijfsvoering zijn vertaald in ons bedrijfsbeleid en in praktische maatregelen gericht op mensen, milieu en opbrengst. Zo gebruiken we 100% groene stroom, kopen we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot af, stimuleren we het OV-gebruik onder onze medewerkers, en printen we onze documenten op FSC- of PEFC-gecertificeerd papier. Door deze acties is onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk sinds 2007 met ca. 80% afgenomen.

ECORYS Nederland BV  
Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam

Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)**

# Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting en conclusies	7
<b>1 De subsidieregeling risicoregio's vo</b>	<b>15</b>
1.1 Achtergrond	15
1.2 Kenmerken van de regeling	16
1.2.1 Doel	16
1.2.2 Doelgroep	16
1.2.3 Subsidieplafond	16
1.2.4 Looptijd	16
1.2.5 Vraaggestuurde projecten	17
1.2.6 Uitvoering	17
1.3 Evaluatiekader	18
1.4 Leeswijzer	20
<b>2 Evaluatie van de regeling</b>	<b>21</b>
2.1 Inleiding	21
2.2 Onderzoeksdoel van de evaluatie	21
2.3 Evaluatievragen	21
2.3.1 Inhoudelijke evaluatie	21
2.3.2 Procesmatige evaluatie	22
2.4 Aanpak van de evaluatie	23
2.5 Meetbaarheid van effecten	23
<b>3 Uitvoering van de regeling</b>	<b>25</b>
3.3.1 Landelijke actoren	26
3.3.2 Regionale actoren	26
3.3.3 Betrokkenheid lerarenopleidingen	27
3.3.4 Samenwerking tussen regio's	27
3.4 Communicatie rondom de regeling	27
3.5 Begeleiding bij aanvraag subsidie en uitvoering	28
3.5.1 Subsidieaanvraag	28
3.5.2 Uitvoeringsfase	28
3.6 Implementatie van de vraaggerichte aanpak	29
3.7 Sterke en minder sterke punten van de regeling	29
<b>4 Effectiviteit van de regeling</b>	<b>31</b>
4.1 Inleiding	31
4.2 Soorten projecten	31
4.3 Arbeidsmarkteffecten van de projecten	32
4.3.1 Afgenomen druk op de arbeidsmarkt	32
4.3.2 Resultaten van de projecten	33
4.3.3 Borging en duurzaamheid van opbrengsten	34
4.4 Inschakeling stille reserve	35
4.5 Synergie met andere maatregelen	36

5	Regionale samenwerking	39
5.1	Inleiding	39
5.2	Ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden	39
5.2.1	Oude en nieuwe samenwerkingsverbanden	39
5.2.2	Succes- en faalfactoren voor totstandkoming van regionale samenwerking	40
5.3	Toegevoegde waarde van regionale samenwerking	41
5.3.1	Tevredenheid en behoefte aan toekomstige regionale samenwerking	42
5.3.2	Instandhouden infrastructuur regionale samenwerking	43
5.3.3	Redenen om niet aan regionale samenwerking deel te nemen	43
6	Good practices	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Voorbeelden van good practices	45
6.2.1	Algemeen: versterking van de begeleidingsstructuur en opleiden in de school	45
6.2.2	Amsterdam: de Educatieve Coassistent	45
6.2.3	Den Haag: Ingenieur en docent	46
6.2.4	Flevoland-Almere: scholingen	46
6.2.5	IJssel-Veluwe: professionele benadering van de arbeidsmarkt	46
6.2.6	Rijnmond: Stap naar de bovenbouw	47
6.2.7	Rijnstreek: Wordt ik docent?	47
6.2.8	Utrecht: Behouden en professionaliseren zittend onderwijspersoneel	47
Bijlage 1	Toelichting selectie risicoregio's	49
Bijlage 2	Responsverantwoording	51
Bijlage 3	Tabellen enquête schoolleiders	53
Bijlage 4	Projectenoverzicht per regio	59

# Voorwoord

De 'Subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011' is een van de maatregelen uit het actieplan Leerkracht. Doel van de regeling was om de tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's terug te dringen, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, zodat er in de toekomst sprake zou zijn van voldoende bekwaam onderwijspersoneel in deze regio's.

In opdracht van het ministerie van OCW heeft Ecorys de evaluatie van deze subsidieregeling uitgevoerd. De evaluatie is van start gegaan in het voorjaar van 2010 en heeft gelopen tot het najaar van 2012. In die periode zijn drie metingen verricht, waarvan het voorliggende rapport het samenvattende eindrapport is.

Voor de uitvoering van de evaluatie is nauw samengewerkt met de regionale projectleiders, die ons meerdere keren te woord hebben gestaan over de voortgang van hun projecten. Ook de netwerkbijeenkomsten met de projectleiders bij OCW waren een nuttige bron van informatie voor de evaluatie. Daarnaast hebben wij gedurende de evaluatie verschillende keren uitgebreid contact gehad met Agentschap NL (Saskia Frenken, Marieke Jansen en Ton van der Valk) en het Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt (Henny Steenbergen). Namens OCW is de evaluatie begeleid door Ilse Dirkx en Hans de Goede. Wij bedanken eenieder voor hun constructieve bijdrage aan de uitvoering van de evaluatie en de uitdagende discussies die wij met velen van hen hebben gehad.

Tot slot, en niet in de laatste plaats, bedanken wij de scholen en schoolbesturen uit de regio's die hebben deelgenomen aan de interviews of de moeite hebben genomen onze vragenlijsten in te vullen. Zonder hen was deze evaluatie niet mogelijk geweest.

Ecorys hoopt met deze eindrapportage een adequaat inzicht te geven in de uitvoering van de subsidieregeling en de meerwaarde die regionale samenwerking op de onderwijsarbeidsmarkt volgens velen heeft.

Ruud van der Aa (Projectleider)





# Samenvatting en conclusies

De 'Subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011' had tot doel de tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's terug te dringen, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, zodat er in de toekomst sprake zou zijn van voldoende bekwaam onderwijspersoneel in deze regio's. De subsidieregeling is een van de maatregelen die voortkwam uit het actieplan Leerkracht. In opdracht van het ministerie van OCW heeft Ecorys de evaluatie van deze subsidieregeling uitgevoerd.

OCW heeft voor dit evaluatieonderzoek twee onderzoeksvragen centraal gesteld:

- In hoeverre hebben de ontplooide initiatieven bijgedragen aan het doel van het beleidsinstrument?
- Welke maatregelen zijn in de regio's succesvol gebleken?

Daarnaast heeft OCW onderzoeksvragen geformuleerd die betrekking hebben op de relevantie, de effectiviteit, en samenhang met andere beleidsinitiatieven. In deze samenvatting geven wij een beantwoording van de gestelde onderzoeksvragen en sluiten af met een antwoord op de twee centrale onderzoeksvragen.

## Relevantie

### Relevantie van de gekozen maatregelen en projecten

*Welke projecten zijn door de verschillende risicoregio's uitgevoerd en in hoeverre zijn deze projecten voortgekomen uit een regionale noodzaak (behoefteanalyse)?*

Bij de keuze van projecten is in alle gevallen een vraaggerichte bottom-up benadering toegepast die ertoe heeft geleid dat de projecten de prioriteiten van de regionale partners weerspiegelen, en daarmee vanuit een subjectief perspectief de regionale noodzaak. Daarnaast heeft het ministerie de regeling beperkt tot die regio's waar de verwachte arbeidsmarktknelpunten het grootst zouden zijn.

## Effectiviteit

### Totstandkoming regionale samenwerking

*In hoeverre zijn er als gevolg van de subsidieregeling nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan cq. bestaande samenwerkingsverbanden versterkt?*

In alle regio's zijn regionale samenwerkingsverbanden tot stand gekomen of bestaande samenwerkingsverbanden met de subsidie voortgezet. In vijf van de elf geselecteerde risicoregio's bestond al een regionaal samenwerkingsverband in het voortgezet onderwijs, op basis van de eerdere regeling die heeft bestaan voor de risicoregio's. Dit betrof de regio's Utrecht, Rijnstreek, Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. In de overige risicoregio's is als gevolg van de subsidieregeling in het kader van de subsidieregeling samenwerking tot stand gekomen; dit betreft de regio's Rijnmond, Haaglanden, Zuidelijk Noord-Holland, IJssel/Veluwe en Almere/Flevoland<sup>1</sup>. Hoewel er tussen sommige schoolbesturen al samenwerking bestond, is de regeling risicoregio's vo in deze "nieuwe" regio's in belangrijke mate bepalend geweest voor de totstandkoming van

---

<sup>1</sup> Aanvankelijk betrof dit twee aparte regio's, die kort na de start van de subsidieregeling al samen zijn verder gegaan.

regionale samenwerking. De gerealiseerde samenwerking was overigens niet in alle regio's even succesvol.

### **Opbrengsten regionale aanpak**

*Wat heeft de onderlinge samenwerking in de verschillende regio's opgeleverd in termen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid en overige opbrengsten?*

In totaal zijn er door de regionale platforms in eerste instantie 61 projecten ontwikkeld. De meeste projecten hebben betrekking op 'werven en opleiden van nieuwe leraren' en 'behouden van zittend personeel'. Dit zijn ook de thema's waar het meeste subsidiegeld aan is besteed. Regio's verschillen in de keuzes die zijn gemaakt voor maatregelen en projecten om de personele problemen in hun regio aan te pakken.

Gemiddeld genomen zijn de deelnemende scholen zeer tevreden over de projecten waaraan men heeft deelgenomen. Op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden) ligt de gemiddelde beoordeling van de individuele projecten op 4,1.

De belangrijkste opbrengsten die een ruime meerderheid van de scholen naar eigen mening met hun deelname aan de regionale platforms hebben weten te realiseren, zijn:

- Meer en betere coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs;
- Meer aandacht voor opleiden in de school;
- Professionalisering van leraren;
- Meer samenwerking met de lerarenopleidingen.

Daarnaast zijn veel scholen van mening dat deelname aan de projecten voor hen heeft geleid tot (meer) inzicht in knelpunten in personeelsvoorziening van de school en de verwachte lerarentekorten in de regio, en meer kennis van integraal personeelsbeleid. Ook is volgens veel scholen in meer of mindere mate de kennisdeling op het vlak van HRM /opleiden in de school tot stand gekomen. In verschillende regio's zijn netwerken van p&o-adviseurs ontstaan.

Concluderend kan worden gesteld dat de uitgevoerde projecten vooral de begeleiding en coaching van beginnende docenten hebben bevorderd, al dan niet in combinatie met opleiden in de school. Hiermee is ook de samenwerking met de lerarenopleidingen verbeterd. In algemene zin hebben de projecten volgens de betrokkenen bij de deelnemende scholen geleid tot een professionaliseringsslag in het personeelsbeleid.

Projecten die minder aandacht in de regio's hebben gekregen, hebben onder andere betrekking op het opleiden van (eigen) leerlingen tot leraar, doorstroom vanuit het po naar het vo, meer inzet van persoonlijke assistenten (PALs) en educatieve co-assistenten en het bevorderen van zij-instroom en instroom uit de stille reserve. Afgezien van laatstgenoemde, zijn deze projecten ook met meer of minder succes uitgevoerd.

### **Duurzaamheid projectopbrengsten**

*In hoeverre zal er sprake zijn van voortzetting van ontwikkelde maatregelen, ook na afloop van de subsidieperiode?*

Van een deel van de gerealiseerde opbrengsten bestaat bij de scholen de verwachting dat deze van blijvende waarde zijn voor de personeelsvoorziening van de scholen. De meest "duurzame" opbrengst van de projecten zien de scholen zelf in de projecten die betrekking hebben op:

- Professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling);
- (Betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs;
- Meer aandacht voor opleiden in de school.

Niet geheel toevallig zijn dit de opbrengsten die door de scholen ook als de belangrijkste opbrengsten zijn getypeerd. Van alle overige opbrengsten verwachten minder scholen dat deze een blijvend karakter zullen hebben. Hieronder bevinden zich ook belangrijke doelen van de subsidieregeling als het bevorderen van meer samenwerking met de lerarenopleidingen en het bevorderen van (meer) regionale samenwerking tussen scholen op terrein van personeelsvoorziening (bijvoorbeeld in de vorm van netwerken).

### **Duurzaamheid regionale samenwerking**

*In hoeverre is er draagvlak onder verschillende partijen in de regio om het samenwerkingsverband te continueren?*

De evaluatie laat zien dat een meerderheid van de scholen blijvend behoefte heeft aan regionale samenwerking op het vlak van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid:

- Iets meer dan de helft van de scholen is tevreden over de huidige regionale samenwerking op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid;
- Iets meer dan de helft van de scholen (56%) heeft blijvende behoefte aan regionale samenwerking; terwijl een aanzienlijk groter deel van de scholen (68%) het oneens is met de stelling dat zij geen behoefte hebben aan samenwerking met andere scholen;
- De helft van de scholen (51%) verwacht dat de regionale samenwerking tussen de eigen school en andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid in de toekomst zal worden voortgezet; slechts 9 procent van de scholen verwacht dat dit niet het geval zal zijn.

### **Instandhouden infrastructuur regionale samenwerking**

*In hoeverre is er in de verschillende regio's sprake van een instandhouding van de infrastructuur voor de regionale samenwerking?*

De duurzaamheid van de regionale platforms zelf is afhankelijk van de regionale context en de geschiedenis die er al bestond met regionale samenwerking:

- In de regio's Rotterdam, Den Haag en Utrecht bestond al samenwerking, die ook zal worden voortgezet. Ook in Amsterdam bestond op stedelijk niveau samenwerking, maar is deze gaandeweg de uitvoering van de subsidie van karakter veranderd;
- Rijnmond en Zuidelijk Noord-Holland zijn voorbeelden van regio's waar de regionale samenwerking via een sub-regionale aanpak succesvol tot stand is gekomen en op dat niveau waarschijnlijk blijft voortbestaan;
- Rijnstreek en IJssel-Veluwe zijn voorbeelden van regio's waar als gevolg van de geografische en bestuurlijke samenstelling van de regio de samenwerking vooral op de lagere niveaus van sub-regio's en besturen tot stand is gekomen. Voor een deel zal deze blijven voortbestaan;
- De regio Haaglanden is een van de regio's waar regionale samenwerking min of meer is afgedwongen door de gekozen rba-afbakening en waar de toekomstige samenwerking weer zal verlopen via de 'oude' samenwerkingsverbanden, die er al waren voordat de subsidieregeling risicoregio's vo tot stand kwam. Tegelijkertijd gaat Haaglanden wel door als regio waar het de opleidingsschool Haaglanden betreft (samen met Den Haag);
- Flevoland-Almere is een regio waar de subsidieregeling een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het tot stand brengen van een succesvol regionaal samenwerkingsverband, dat volgens de betrokkenen ook zal blijven voortbestaan.

### **Doeltreffendheid regionale aanpak**

*In hoeverre heeft de subsidieregeling bijgedragen aan het terugdringen van de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's? Hoe hebben de knelpuntindicatoren in de risicoregio's zich ontwikkeld?*

Een ruime meerderheid van de scholen (64%) is van mening dat het regionale samenwerkingsverband toegevoegde waarde heeft (gehad) bij het aanpakken van de regionale

arbeidsmarktknelpunten. Naar het inzicht van de scholen heeft deze toegevoegde waarde vooral betrekking gehad op het verbeteren van de beroepskwaliteit van de leraren op de deelnemende scholen (60%) en minder op het oplossen van de verwachte (kwantitatieve) lerarentekorten (43%). Dit is een logische uitkomst gezien het karakter van veel van de uitgevoerde projecten, waarin vooral aandacht bestond voor (verbetering van) coaching en opleiding van (beginnende) leraren en professionalisering van leraren. Mede onder invloed van de economische recessie zijn de lerarentekorten de afgelopen jaren lager uitgevallen dan eerder voorspeld. Daarnaast is de uittredeleeftijd waarop leraren met pensioen gaan de afgelopen jaren toegenomen, waardoor het beschikbare aanbod aan leraren minder snel is afgenomen.

### **Stille reserve**

*In hoeverre zijn er als gevolg van de oproep aan de stille reserves daadwerkelijk mensen (weer) aan de slag gegaan in het onderwijs?*

Vrijwel zonder uitzondering zijn de projectleidersprojectleiders kritisch over de verplichte benadering van de stille reserve. Uiteindelijk is slechts een relatief gering aantal personen uit de stille reserves daadwerkelijk (weer) in het onderwijs geplaatst, waarvan een deel als vervanger. Naar schatting gaat het in totaal om minder dan 100 personen. Voor dit tegenvallende resultaat zijn verschillende redenen aangevoerd. De animo onder de stille reserves bleek beperkt. Daarnaast bleek het beschikbare aanbod aan vacatures (veel deeltijdbanen) vaak niet aantrekkelijk voor de kandidaten, of beschikten de kandidaten niet over de voor de vacatures benodigde kwaliteiten.

### **Synergie met overig beleid**

*In hoeverre heeft de regeling meerwaarde opgeleverd in termen van het bij elkaar brengen van cq. het creëren van synergie in de verschillende maatregelen als zij-instroom, functiemix, lerarenbeurs, et cetera?*

De projecten die zijn uitgevoerd met steun van de subsidieregeling risicoregio's vo zijn in veel gevallen op zichzelf staande projecten geweest. Synergie met andere maatregelen uit het actieplan Leerkracht is veelal niet expliciet nagestreefd. Zeker in het begin van de regeling is er onvoldoende aandacht geweest om de projecten van de regionale platforms te verknopen met andere subsidieregelingen en opleidings- en arbeidsmarktinitiatieven, zowel die op nationaal niveau als op het niveau van de scholen. Bij de uitvoering van de projecten is in een aantal gevallen wel synergie gezocht en tot stand gekomen, bijvoorbeeld opscholing van leraren met de Lerarenbeurs, begeleiden van beginnende docenten en opleiden in de school.

## **Uitvoering**

### **Sterke en minder sterke punten van de regeling**

*Wat zijn de sterke en minder sterke punten van de subsidieregeling (budgetverdeling, fasering, administratieve vereisten, et cetera)?*

#### **Sterke punten**

De sterke punten van de regeling hebben betrekking op de vraaggerichtheid en de flexibiliteit. De vraaggerichtheid zat in de wijze waarop via een bottom-up benadering de regio's in staat zijn gesteld om hun eigen keuzes te maken in de aanpak van de lerarentekorten. Daarnaast bood de regeling de mogelijkheid om de projectvoorstellen tussentijds aan te passen. Hiermee kon de projectleider reageren op verandering op de regionale arbeidsmarkt en voortschrijdend inzicht betreffende de kenmerken van de regionale arbeidsmarkt, bijvoorbeeld aangaande de stille reserve.

### *Minder sterke punten*

De minder sterke punten van de regeling hebben volgens de betrokkenen betrekking op de tijdelijkheid, de korte tijdspanne waarin de projecten uitgevoerd moesten worden (zeker voor de nieuwe samenwerkingsverbanden een probleem) en de geforceerde afbakening van de risicoregio's. Daarnaast werd door een deel van de betrokkenen kritisch geoordeeld over de verantwoordingslast. Dit geldt vooral voor de nieuwe regio's.

### **Afbakening van de regio's**

#### *Hoe heeft de vooraf door OCW bepaalde afbakening van de regio's gewerkt?*

Over de vooraf bepaalde afbakening van risicoregio's is in veel gevallen kritisch geoordeeld. Door de toepassing van de rba-indeling kon geen recht worden gedaan aan reeds bestaande regionale samenwerkingsverbanden. En in andere gevallen leidde de gekozen afbakening tot gekunstelde samenwerkingsvormen, die alleen konden worden opgelost door de samenwerking op sub-regionaal niveau te organiseren. De fysieke afstand tussen scholen in bepaalde regio's was soms dermate groot dat effectieve samenwerking moeilijk te organiseren was.

### **Communicatie**

#### *Hoe hebben subsidieontvangers de communicatie rondom de subsidieregeling en de uitvoering daarvan ervaren? In hoeverre zijn de doelgroepen bereikt en waren de verschillende communicatiemiddelen effectief? Denk hierbij aan de website, netwerkbijeenkomsten, bereikbaarheid partijen, brochures, handleidingen, et cetera.*

Over de informatievoorziening in de aanloopfase is door de projectleiders op verschillende punten kritisch geoordeeld. Vooral in de aanloopfase bestond er op enkele belangrijke delen nog onduidelijkheid over de aard en opzet van de regeling. Over de communicatie en informatievoorziening in de uitvoeringsfase waren de regionale platforms in het algemeen positief. Dit positieve oordeel is vooral gebaseerd op de reactiesnelheid en adequaatheid waarmee OCW en Agentschap NL op informatieverzoeken uit het veld hebben gereageerd.

De door OCW en SBO georganiseerde netwerkbijeenkomsten zijn in het algemeen als nuttig gezien, hoewel ze meer hadden kunnen opleveren dan ze hebben gedaan. De groeps grootte en opzet/agenda van de vergadering hebben dat verhinderd. Het uitwisselen van ervaringen bleef nu vaak wat oppervlakkig. Daarnaast is de beoogde uitwisseling van goede praktijkvoorbeelden niet goed van de grond gekomen.

### **Begeleiding van de aanvraag**

#### *Als het gaat om de begeleiding bij de aanvraagfase: Wat ging goed? En wat kon beter? Denk aan aspecten als voorbereidingssubsidie, regionale analyses, ondersteuning B&A/Regioplan, et cetera. Hebben deze vormen van ondersteuning meerwaarde gehad?*

De aanvraag van de subsidie was volgens een deel van de aanvragers minder complex dan tijdens de vorige subsidieregeling voor risicoregio's. De hulp van de externe adviseurs (B&A en Regioplan), aangestuurd door OCW, werd vooral positief gewaardeerd door de regio's waar nieuwe samenwerkingsverbanden van de grond moesten komen. De regionale analyses hebben het algemene inzicht in de regionale onderwijsarbeidsmarkt vergroot (vergrijzing, voorspelde tekorten, e.d.), maar de feitelijke keuzes voor de projecten is in de regio's zelf gemaakt.

## Begeleiding bij de uitvoeringsfase

*Als het gaat om de begeleiding bij de uitvoeringsfase van de subsidieregeling: Wat ging goed? En wat kon beter? Kijk hierbij naar de begeleiding die er vanuit de verschillende actoren geboden is (OCW, Senter, SBO) en de verschillende hulpmiddelen (website, formulieren, Handleiding Projectadministratie, etc.).*

Over het algemeen wordt positief over de ondersteuning vanuit het ministerie en de overige landelijke actoren geoordeeld. Door Agentschap NL is steeds constructief meegedacht over oplossingen voor eventuele knelpunten in de uitvoering en konden projectplannen waar nodig worden bijgesteld. SBO had een coördinerende rol; zij voorzag de regio's van regio-overstijgende informatie. Omdat SBO niet direct betrokken is geweest bij uitvoering van de activiteiten was de rol van SBO minder concreet dan die van Agentschap NL.

## Rolverdeling tussen actoren

*Was de rolverdeling tussen de bij de uitvoering betrokken actoren (OCW, Senter, SBO) voldoende helder?*

De rolverdeling tussen de landelijke actoren was in het algemeen helder en duidelijk, afgezien van de opstartfase toen deze rolverdeling zich nog moest uitkristalliseren. Door de regio's die bij de eerdere risicoregio's betrokken zijn geweest, werd dit als een duidelijke verbetering ten opzichte van de vorige subsidieregeling gezien. Wel bestond er onduidelijkheid over de monitorfunctie van AgentschapNL en Ecorys. Deze organisaties hebben overleg gevoerd om hun beider opdracht zo helder mogelijk te formuleren: AgentschapNL heeft vooral gekeken of de uitvoering van activiteiten conform planning en begroting is geschied, de evaluatie van Ecorys richtte zich meer op het implementatieproces en de resultaten van de regionale samenwerking en de projecten.

## Conclusies

Op basis van de uitgevoerde evaluatie kunnen enkele conclusies worden getrokken. Allereerst geven wij antwoord op de twee centrale onderzoeksvragen van deze evaluatie. Aanvullend besteden wij aandacht aan de duurzaamheid van de regionale samenwerking en de vraaggerichte aanpak van de regeling.

### *Beantwoording centrale onderzoeksvragen*

OCW had voor dit evaluatieonderzoek twee onderzoeksvragen centraal gesteld:

- In hoeverre hebben de ontplooiende initiatieven bijgedragen aan het doel van het beleidsinstrument?
- Welke maatregelen zijn in de regio's succesvol gebleken?

Geconcludeerd wordt dat de projecten die zijn gefinancierd via de subsidieregeling risicoregio's in lijn met de doelstellingen van de regeling zijn uitgevoerd. Hierbij lag de focus meer op de vermindering van de kwalitatieve tekorten en minder op de vermindering van de kwantitatieve tekorten, hetgeen gezien de ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt begrijpelijk is.

De maatregelen die het meest succesvol zijn gebleken hebben betrekking op het begeleiden en coachen van beginnende docenten, in veel gevallen gecombineerd met het opleiden in de school. Dit initiatief biedt tevens belangrijke synergievoordelen met het landelijke beleid om opleiden in de school te stimuleren. De noodzakelijke begeleiding van de leraren in opleiding is met de hier onderzochte subsidie tot stand gekomen. Daarnaast zijn er ook succesvolle opleidingen en trainingen georganiseerd die hebben bijgedragen aan de bekwaamheidsontwikkeling van leraren.

Overigens merken wij op dat de effectiviteit van de regeling alleen is vastgesteld op basis van de meningen en subjectieve inschattingen van de betrokken scholen, besturen en projectleiders. Het objectief vaststellen van de kwaliteitsverbetering van docenten valt buiten de scope van de evaluatie en kan bovendien pas na verloop van tijd worden vastgesteld.

Het activeren van de stille reserve is in geen van de regio's een succes geworden. Er bestaat in verschillende opzichten een structurele, en vaak onoverbrugbare, discrepantie tussen de personeelsbehoefte van de scholen (vakken, omvang van de geboden vacatures, gevraagde competenties) en de kenmerken van de stille reserve (beschikbaarheid, competenties, motivatie, e.d.).

#### *Regionale samenwerking*

De subsidieregeling risicoregio's vo is succesvol geweest in het tot stand brengen van regionale samenwerking in de geselecteerde regio's. Deze samenwerking is echter niet overal of in de volledige regio even succesvol geweest. De door OCW gehanteerde geografische afbakening van de risicoregio's is hier voor een groot deel debet aan. De afbakening van de regio hield onvoldoende rekening met bestaande samenwerkingsverbanden en de specifieke kenmerken (afstanden, denominatie, bestuurlijke verhoudingen) die regionale samenwerking soms hebben bemoeilijkt. De duurzaamheid van de regionale platforms is afhankelijk van de regionale context en de geschiedenis die er al bestond met regionale samenwerking. In slechts een enkel geval heeft de subsidie geleid tot een nieuw en duurzaam regionaal samenwerkingsverband. Voor toekomstige subsidies is het wenselijk om meer aan te sluiten bij bestaande regionale samenwerkingsverbanden.

Gezien de positieve ervaringen en resultaten van de regionale samenwerkingsverbanden lijkt het voor de hand te liggen om hier in de toekomst blijvend op in te zetten. Met de nieuwe aanpak van de knelpuntregio's heeft OCW ervoor gekozen het initiatief hiervoor aan de regio's te laten.

#### *Vraaggerichte aanpak*

Door de vraaggerichte aanpak, waarbij de scholen in de regio zelf konden aangeven welke projecten volgens hen het beste op de regionale arbeidsmarktproblematiek passen, bestond er bij de deelnemende scholen in het algemeen veel draagvlak voor deelname aan de projecten. Wel heeft de vraaggerichte aanpak in sommige regio's geleid tot een grote verscheidenheid aan (veelal kleine) projecten, waarvan de effectiviteit moeilijk is vast te stellen. Door de vraaggerichte aanpak is de synergie met overige opleidings- en arbeidsmarktinitiatieven maar beperkt van de grond gekomen. Een duidelijker regierol van OCW had dit kunnen bevorderen.





# 1 De subsidieregeling risicoregio's vo

## 1.1 Achtergrond

Op 23 november 2007 heeft het Ministerie van OCW in reactie op het advies van de Commissie Leraren het Actieplan LeerKracht van Nederland gepresenteerd. Doel van dit actieplan is het tegengaan van de dreigende lerarentekorten en het versterken van de kwaliteit en de positie van leraren. Kern van het advies van de commissie Leraren was dat anno 2007 Nederland aan de vooravond staat van een groot kwantitatief tekort aan kwalitatief goede leraren. Met name in het voortgezet onderwijs is de voortgaande vergrijzing een belangrijke oorzaak van de verwachte lerarentekorten. Hoewel er in 2007 nog geen sprake was van de economische recessie wezen de prognoses ook in het laagconjunctuurscenario op serieuze tekorten. Nadien is de situatie op de onderwijsarbeidsmarkt veranderd (zie tekstkader).

### Ontwikkeling van lerarentekorten

Mede onder invloed van de economische recessie zijn de lerarentekorten de afgelopen jaren lager uitgevallen dan eerder voorspeld. Daarnaast is de uittredeleeftijd waarop leraren met pensioen gaan de afgelopen jaren toegenomen, waardoor het beschikbare aanbod aan leraren minder snel is afgenomen. Tevens is zowel in het po als vo de leerling/leraar ratio (aantal leerlingen per leraar) met ongeveer 4 procent gestegen ten opzichte van 2010. Ook dit leidt tot een daling van de tot nu toe voorspelde tekorten in het voortgezet onderwijs. Niettemin worden in het voortgezet onderwijs de komende jaren wederom forse tekorten aan leraren verwacht, waarbij regionale verschillen bestaan. In het voortgezet onderwijs wordt voor 2016 een lerarentekort voorspeld van ongeveer 2200 fte, zo'n 3,5 procent van de werkgelegenheid. Naar verwachting neemt het voorspelde tekort in de jaren daarna af en is het in 2020 nagenoeg verdwenen.<sup>2</sup> Dit laat onverlet de kwalitatieve tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt, zoals die tot uiting komen in het aandeel onbevoegd gegeven lessen en een daling van het aantal eerste-graders.

Het Actieplan bevat voornamelijk lange termijn maatregelen ter verbetering van de beloning, carrièreperspectief en loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden van leraren en ter versterking van de positie van leraren. Hierover zijn met de sociale partners afspraken gemaakt die op 1 juli 2008 zijn vastgelegd in het Convenant Leerkracht van Nederland. Daarnaast bevat het actieplan ook een aantal kortetermijnmaatregelen. Twee van deze kortetermijnmaatregelen gaan uit van een regionale aanpak. Immers, de kans op het ontstaan van arbeidsmarktproblemen en de vraag naar onderwijspersoneel is niet voor alle regio's gelijk. Het ene betreft het financieel ondersteunen van de zogenaamde risicoregio's en de andere de oproep aan de stille reserve.

De aanpak van de risicoregio's is slechts één van de vele maatregelen uit het actieplan en convenant Leerkracht. De omvang van de aanpak van de risicoregio's is in vergelijking tot andere maatregelen beperkt. Met de driejarige aanpak van de risicoregio's is €24,5 miljoen gemoeid, terwijl in dezelfde periode jaarlijks een bedrag van €40 miljoen, oplopend tot structureel €80 miljoen in de lerarenbeurs wordt geïnvesteerd en op termijn bijna €400 miljoen structureel ingezet wordt voor het verbeteren van de beloning van leraren in het voortgezet onderwijs.

De hiervoor genoemde kortetermijnmaatregelen zijn uitgewerkt in de vorm van de 'Subsidieregeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011', welke op 3 september 2008 gepubliceerd is in de Staatscourant. Om te bepalen welke regio's het meeste

<sup>2</sup> Ministerie van OCW, Ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt en resultaten tussenmeting versterking functiemix, Brief aan de Tweede Kamer, 3 juli 2012.

risico lopen op arbeidsmarktproblemen heeft het ministerie van OCW een regionale analyse van de arbeidsmarktproblemen laten uitvoeren. De uitkomsten hiervan zijn gepubliceerd in de nota Werken in het onderwijs 2008.

Uit de analyse blijkt dat 11 regio's voor het voortgezet onderwijs bovengemiddeld risico lopen op arbeidsmarktproblemen. Het betreft de volgende steden en gebieden: de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en Almere, en de RBA-gebieden Flevoland, Zuidelijk Noord-Holland, Rijnstreek, Haaglanden, Rijnmond en IJssel/Veluwe.

## 1.2 Kenmerken van de regeling

### 1.2.1 Doel

De subsidieregeling is opgesteld met als doel in de risicoregio's de tekorten aan onderwijspersoneel terug te dringen zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, zodat er in de toekomst sprake is van voldoende bekwaam onderwijspersoneel in deze regio's. Het is de bedoeling dat risicoregio's met hun meerjarige projecten werken aan een betere afstemming tussen vraag en aanbod van onderwijspersoneel, waardoor er een goed evenwicht ontstaat op de regionale onderwijsarbeidsmarkt.

### 1.2.2 Doelgroep

Aangezien de onderwijsarbeidsmarkt een sterk regionale dimensie heeft, is gekozen voor een regionale aanpak. Achterliggend doel van de subsidieregeling is het op regionaal niveau stimuleren en bevorderen van samenwerking tussen scholen onderling en tussen scholen en opleidingen voor onderwijspersoneel in de regio's waar de knelpunten rondom personeelsvoorziening het grootst zijn.

De primaire doelgroep van de subsidieregeling wordt gevormd door regionale arbeidsmarktplatforms. Dit zijn samenwerkingsverbanden van schoolbesturen, opleidingen voor onderwijspersoneel en andere relevante instanties binnen een regio. De regionale platforms in de risicoregio's kunnen op grond van de regeling subsidie aanvragen voor het uitvoeren van meerjarige projecten in hun regio. De subsidieregeling is niet bedoeld voor individuele scholen.

### 1.2.3 Subsidieplafond

Voor de subsidieregeling heeft het ministerie een bedrag beschikbaar gesteld van €24,5 miljoen, dat verdeeld is over de looptijd. Zo is voor de jaren 2008 en 2009 in totaal €9,8 miljoen en voor de jaren 2010 en 2011 in totaal €14,7 miljoen beschikbaar. Verder is per regio een maximum te verlenen subsidiebedrag vastgesteld.

### 1.2.4 Looptijd

Oorspronkelijk zou de regeling eind 2011 eindigen. Aan het begin van het schooljaar 2010/2011 werd duidelijk dat een aantal regio's meer tijd nodig zou hebben om de geplande projecten te kunnen uitvoeren. Financieel kwam dit tot uiting in een onderuitputting van de budgetten. Daarom heeft het ministerie van OCW besloten om de regeling te verlengen tot medio 2012.

De regionale platforms hadden tot en met het einde van het schooljaar 2011/2012 om hun projectplan volledig tot uitvoer te brengen. De eindrapportages vanuit de platforms, inclusief de verantwoording van de bestede middelen worden in december 2012 verwacht. De voorliggende

evaluatie behelst daarmee de voorlopige eindbalans zoals die in juli/augustus 2012 kon worden opgemaakt.

### 1.2.5 *Vraaggestuurde projecten*

Bij de invulling van projecten hadden de regio's een grote keuzevrijheid om zelf de maatregelen te bepalen die het beste passen bij de knelpunten in hun regio. Wel moesten ze in ieder geval activiteiten opnemen om de stille reserve<sup>3</sup> op te roepen.

Voor het onderdeel Stille Reserve dienden de platforms een deelprojectplan op te stellen met daarin aandacht voor:

- De wijze waarop de (vakspecifieke) vraag binnen de regio wordt geïnventariseerd;
- De invulling van de (professionele) begeleiding voor de bemiddeling tussen scholen en 'Stille Reserve', en de begeleiding van de (her-)intreder;
- De opzet en organisatie van een (bij-)scholingstraject voor (her-)intreders.

Iedere regio ontving een vast bedrag aan subsidie voor de infrastructuur en de samenwerking. Het overige deel is evenredig verdeeld naar rato van het aantal leraren binnen het convenant. Voor de voorbereidingsfase ontvingen de regio's tevens een subsidie (30.000 euro per regio) en konden ze gebruik maken van de expertise van de externe adviseurs van Regioplan en B&A.

### 1.2.6 *Uitvoering*

Bij de uitvoering van de regeling risicoregio's waren vier landelijke actoren betrokken: OCW, Agentschap NL, SBO, DUO/Cfi. Hun verantwoordelijkheden waren als volgt:

- Het ministerie van OCW: eindverantwoordelijk voor de gehele regeling;
- Agentschap NL<sup>4</sup>: verantwoordelijk voor de uitvoering van de regeling en beoordeling van de ingediende subsidieplannen;
- DUO-Cfi: verantwoordelijk voor de financiën van de regeling en de beschikking van de goedgekeurde subsidieaanvraag. Als er wijzigingen zijn in het projectplan die de beschikking betreft dan verstuurt DUO een herziene beschikking;
- SBO: verantwoordelijk voor het oprichten en adviseren van de regionale platforms; zes van de tien regio's hadden geen platform of geen regiodekkend platform. Vooral in de opstartfase was SBO een 'procesmatige sparringpartner' voor de platforms om de regio's en projecten op gang te helpen.

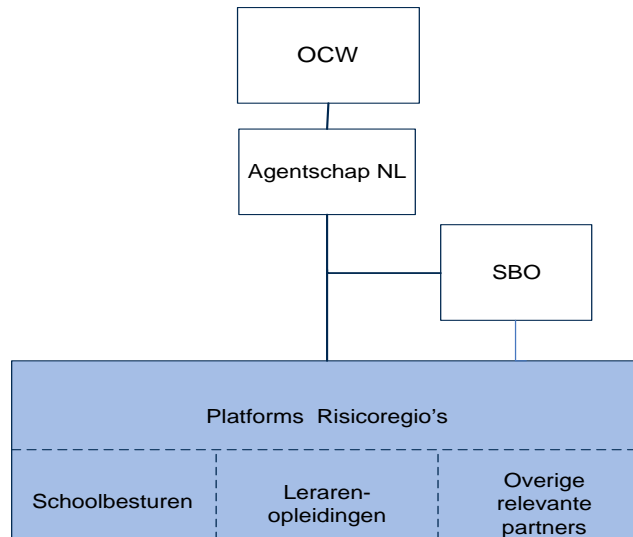
De manier waarop de actoren zich verhouden tot elkaar is in Figuur 1.1 weergegeven.

---

<sup>3</sup> De 'stille reserve' betreft mensen met een onderwijsbevoegdheid die niet (meer) in het onderwijs werkzaam zijn.

<sup>4</sup> Agentschap NL is begin 2010 ontstaan uit een bundeling van EVD, Octrooiencentrum Nederland en SenterNovem.

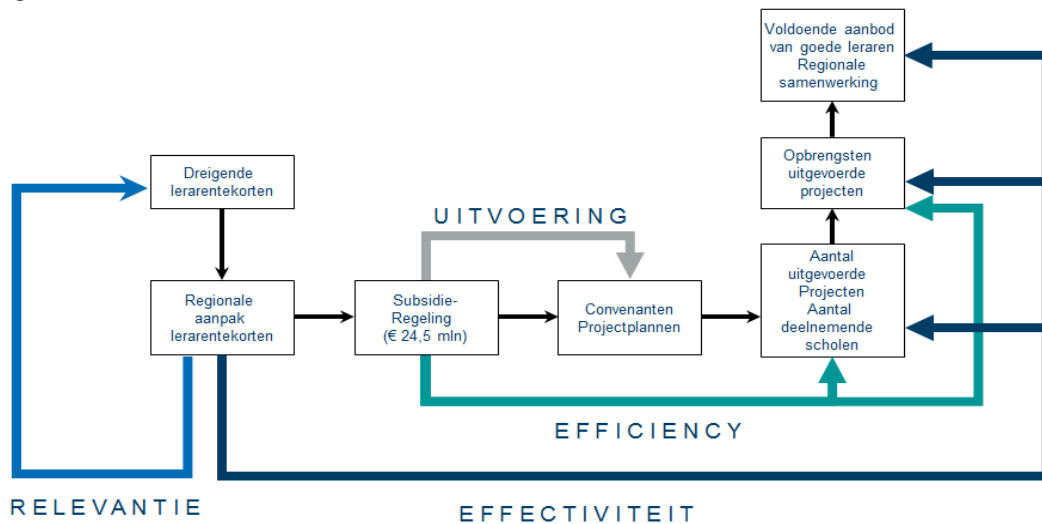
**Figuur 1.1 Schematische weergave van betrokken actoren bij de Subsidierегeling risicoregio's vo**



### 1.3 Evaluatiekader

Om tot een systematische beoordeling van beleidsinterventies te komen, is gebruik gemaakt van een evaluatiekader (zie figuur 1.2). Het gehanteerde evaluatiemodel laat zien welke factoren - en de relaties daartussen - een rol spelen in de beoordeling van een beleidsinterventie, in dit geval de *Subsidierегeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011*.

**Figuur 1.2 Evaluatiekader**



Hierna bespreken wij het evaluatiemodel toegesneden op de evaluatie van de onderhavige subsidierегeling.

#### (1) *Behoefteanalyse*

De *Subsidierегeling afstemming onderwijsarbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008-2011* is in het leven geroepen om dreigende lerarentekorten te voorkomen. Deze regeling staat niet op zichzelf, maar maakt deel uit van een meer omvattend plan (het Actieplan Leerkracht) om de dreigende lerarentekorten in Nederland tegen te gaan. Een belangrijke notie in het Actieplan Leerkracht is dat de onderwijsarbeidsmarkt, en de daarop voorkomende knelpunten, in belangrijke

mate een regionale dimensie hebben, waarvoor aanvullend regionale maatregelen noodzakelijk zijn.

Om de regionale dimensie van het actieplan te onderbouwen, heeft het ministerie van OCW een regionale analyse van de problemen op de onderwijsarbeidsmarkt gemaakt (zie nota Werken in het onderwijs 2008). Deze analyse wordt een beslissend criterium voor de selectie van de risicoregio's die voor subsidie in aanmerking komen. Met andere woorden: de regionale analyses tonen de beleidsrelevantie van de regeling.

Tegelijkertijd verlangde het ministerie van de subsidieaanvragers (Platforms in de risicoregio's) in het projectplan een sterkte/zwakte-analyse van de regionale onderwijsarbeidsmarkt. Hiermee is de relevantie van de in het kader van het project te nemen maatregelen en te ondernemen activiteiten onderbouwd.

### *(2) Doelen van de subsidieregeling*

De doelen in het model hebben betrekking op de bijdrage die de Subsidieregeling kan leveren aan het wegnemen van gesignaleerde knelpunten, in dit geval het terugdringen van het kwantitatieve en/of kwalitatieve tekort aan onderwijspersoneel in de regio's (artikel 2 van de regeling). Uiteindelijk gaat het erom (volgens de toelichting bij de Subsidieregeling) ervoor te zorgen dat er in de toekomst sprake is van voldoende bekwaam onderwijspersoneel in de regio.

Door de subsidie alleen te verstrekken aan regionale platforms, en niet aan individuele scholen, beoogt het ministerie tevens om de samenwerking tussen scholen onderling en met de opleidingen voor onderwijspersoneel te stimuleren. Deze samenwerking vormt een achterliggend doel van de Subsidieregeling (artikel 7).

### *(3) Inputs*

De inputs (financiële middelen en inzet van mensen) vormen de concrete vertaling van de doelstellingen van de regeling naar het geheel van maatregelen en acties, te weten de projectplannen die door de regionale platforms zijn ingediend.

Op nationaal niveau zijn de (financiële) inputs voor de Subsidieregeling gemaximeerd op een totaalbedrag van €24,5 miljoen (subsidieplafond), te weten voor de jaren 2008 en 2009 in totaal €9,8 miljoen en voor de jaren 2010 en 2011 in totaal €14,7 miljoen.

In navolging van dit maximumbudget voor de Subsidieregeling op nationaal niveau, is per risicoregio een maximum te subsidiëren bedrag vastgesteld. Per risicoregio is een maximum te subsidiëren bedrag vastgesteld, variërend van €3.059.026 voor de regio Rijnmond tot €1.513.592 voor de regio Utrecht (zie voor overzicht van de regionale subsidies artikel 5 van de regeling).

### *(4) Projectplannen*

Om de regionale samenwerking tussen scholen te bevorderen was een van de subsidievoorwaarden dat er tussen de deelnemende scholen aan het regionale platform een regionaal covenant was afgesloten. Aanvullend gold hierbij de eis dat minimaal 60 procent van het onderwijspersoneel in de betreffende risicoregio werkzaam is bij bevoegde gezagsorganen die zijn aangesloten bij het regionale platform of die het projectplan hebben ondertekend. Deelname aan het regionale platform stond open voor alle in de betreffende risicoregio aanwezige scholen.

De regionale platforms hebben vervolgens projectplannen opgesteld, die zijn beoordeeld door het ministerie en Agentschap NL.

#### *(5) Outputs, resultaten (outcome) en impact*

*Outputs* hebben betrekking op datgene wat concreet gerealiseerd is met de activiteiten van de subsidieregeling. Hierbij gaat het primair om het operationele resultaat van de uitgevoerde activiteiten, zoals het aantal georganiseerde trainingen, ontwikkelde websites, handleidingen, wervingsactiviteiten, aantal netwerkbijeenkomsten, e.d.

*Resultaten* hebben betrekking op het directe voordeel dat de subsidieregeling opgeleverd heeft voor de deelnemende partijen in het regionale platform. Gelet op de hiervoor aangegeven brede variatie aan ondernomen maatregelen en activiteiten kunnen ook de resultaten zeer heterogeen van karakter zijn. Hierbij kan het gaan om een betere coaching- en begeleidingstructuur voor beginnende docenten, verbetering van coachingsvaardigheden bij zittende docenten, instroom van stille reserve, instroom van zij-instromers, e.d.

*Impacts* hebben betrekking op de lange termijn en meer duurzame effecten van de subsidieregeling. Primair gaat het er hierbij om in hoeverre de ontplooiden initiatieven (zullen) bijdragen aan de aanpak van de problematiek die aan de regeling ten grondslag ligt. Meer specifiek gaat het om de vraag of de Subsidieregeling heeft geleid tot het terugdringen van het kwantitatieve en/of kwalitatieve tekort aan onderwijspersoneel in de risicoregio. Op termijn zou dit moeten leiden tot een situatie waarin er sprake is van voldoende bekwaam onderwijspersoneel in de regio. Zoals opgemerkt heeft de regeling ook tot doel om regionale samenwerking te bevorderen.

## 1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de evaluatievragen en de manier waarop deze zijn onderzocht. In hoofdstuk 3 staat de uitvoering van de regeling centraal, waarbij oog bestaat voor de selectie van de regio's, de communicatie rondom de regeling en de begeleiding vanuit OCW, Agentschap NL en SBO. Hoofdstuk 4 beschrijft de effectiviteit van de regeling. Hoofdstuk 5 gaat in op de regionale samenwerking. Hoofdstuk 6 tot slot, bevat een beschrijving van een aantal good practices.

## 2 Evaluatie van de regeling

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft het doel en de aanpak van deze evaluatie. In paragraaf 2.2 wordt eerst het doel en in paragraaf 2.3 de opgestelde onderzoeksvragen beschreven. In paragraaf 2.4 staat de aanpak van de evaluatie beschreven en in paragraaf 2.5 gaan we alvast kort in op de meetbaarheid van de effecten.

### 2.2 Onderzoeksdoel van de evaluatie

Het uiteindelijke doel van de subsidieregeling is om de tekorten aan onderwijspersoneel in kwantitatieve en in kwalitatieve zin terug te dringen in de regio's die als risicoregio zijn gedefinieerd.

Het doel van de door OCW gevraagde evaluatie van de regeling is tweeledig, gericht op zowel de inhoudelijke als de procesmatige aspecten van de regeling.

#### Onderzoeksdoel:

- Evaluatie van de *inhoudelijke* kant van het beleidsinstrument: in hoeverre is de regeling een succesvol beleidsinstrument om de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's terug te dringen?
- Evaluatie van de *procesmatige* kant van het beleidsinstrument: wat heeft goed en wat heeft minder goed gewerkt in de opzet en uitvoering van het beleidsinstrument?

Belangrijk in de evaluatie van de subsidieregeling is het onderscheid tussen de regeling als beleidsinstrument (beleidsevaluatie) en de afzonderlijke projecten die door de partners in de risicoregio's zijn/worden uitgevoerd (projectevaluatie). Voor een beleidsevaluatie gelden andere focuspunten dan voor een projectevaluatie.

### 2.3 Evaluatievragen

OCW heeft voor dit evaluatieonderzoek twee centrale onderzoeksvragen geformuleerd:

- In hoeverre hebben de ontplooide initiatieven bijgedragen aan het doel van het beleidsinstrument?
- Welke maatregelen zijn in de regio's succesvol gebleken?

Daarnaast zijn deelvragen geformuleerd, die gedeeltelijk betrekking hebben op de inhoudelijke evaluatie van de regeling en voor het andere deel betrekking hebben op de procesmatige evaluatie, zoals OCW die voorstond. Onderstaand worden deze vragen weergegeven.

#### 2.3.1 Inhoudelijke evaluatie

De inhoudelijke evaluatie heeft betrekking op de evaluatiethema's: relevantie, effectiviteit, duurzaamheid, complementariteit/synergie, efficiency.

#### *Relevantie:*

1. Welke projecten zijn door de verschillende risicoregio's uitgevoerd en in hoeverre zijn deze projecten voortgekomen uit een regionale noodzaak (behoefteanalyse)?

#### *Effectiviteit:*

2. In hoeverre zijn er als gevolg van de subsidieregeling nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan cq. bestaande samenwerkingsverbanden versterkt? (*toegevoegde waarde*). M.a.w. zou deze samenwerking ook tot stand zijn gekomen cq. versterkt zijn zonder dit beleidsinstrument? Bestond vóór de regeling al een vorm van regionale samenwerking, zo ja in welke vorm, op welk terrein en hoe intensief?
3. Wat heeft de onderlinge samenwerking in de verschillende regio's opgeleverd in termen van gezamenlijk arbeidsmarktbeleid en overige opbrengsten?
4. Wat hebben verschillende maatregelen in verschillende regio's opgeleverd?
5. Beschrijving van good practices: Welke maatregelen in de regio's werkten wel? Welke niet? En waarom wel/niet?
6. In hoeverre heeft de subsidieregeling bijgedragen aan het terugdringen van de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's?
7. In hoeverre zijn er als gevolg van de oproep aan de stille reserves daadwerkelijk mensen (weer) aan de slag gegaan in het onderwijs? (Let wel: gezien de economische recessie is de arbeidsmarkt verruimd en is er veel aanbod en minder vraag).

#### *Complementariteit en synergie:*

8. In hoeverre heeft de regeling meerwaarde opgeleverd in termen van het bij elkaar brengen van cq. het creëren van synergie met de verschillende maatregelen als zij-instroom, functiemix, lerarenbeurs, et cetera.

#### *Duurzaamheid:*

9. In hoeverre zal er sprake zijn van voortzetting van ontwikkelde maatregelen, ook na afloop van de subsidieperiode?
10. In hoeverre is er in de verschillende regio's sprake van een instandhouding van de infrastructuur voor de regionale samenwerking? M.a.w. in hoeverre is er draagvlak onder verschillende partijen in de regio om het samenwerkingsverband te continueren?

### *2.3.2 Procesmatige evaluatie*

De procesmatige evaluatie heeft betrekking op de uitvoering van de regeling. Onder het begrip uitvoering vallen de verschillende aspecten van de programma-uitvoering. Hier gaat het er ook om lessen te trekken voor de toekomst:

11. Uitwerking van de subsidieregeling: Wat zijn de sterke en minder sterke punten van de subsidieregeling (budgetverdeling, fasering, administratieve vereisten, et cetera)?
12. Hoe heeft de vooraf door OCW bepaalde afbakening van de regio's gewerkt?
13. Hoe hebben subsidieontvangers de communicatie rondom de subsidieregeling en de uitvoering daarvan ervaren? In hoeverre zijn de doelgroepen bereikt en waren de verschillende communicatiemiddelen effectief? Denk hierbij aan de website, netwerkbijeenkomsten, bereikbaarheid partijen, brochures, handleidingen, et cetera. Wat zijn de lessen voor de toekomst?
14. Als het gaat om de begeleiding bij de aanvraagfase: Wat ging goed? En wat kon beter? Denk aan aspecten als voorbereidingssubsidie, regionale analyses, ondersteuning B&A/Regioplan, et cetera. Hebben deze vormen van ondersteuning meerwaarde gehad?
15. Als het gaat om de begeleiding bij de uitvoeringsfase van de subsidieregeling: Wat ging goed? En wat kon beter? Kijk hierbij naar de begeleiding die er vanuit de verschillende actoren



geboden is (OCW, Agentschap NL, SBO) en de verschillende hulpmiddelen (website, formulieren, Handleiding Projectadministratie, etc.);

16. Was de rolverdeling tussen de bij de uitvoering betrokken actoren (OCW, Agentschap NL, SBO) voldoende helder?

## 2.4 Aanpak van de evaluatie

De evaluatie van de subsidieregeling voor de risicoregio's in het voortgezet onderwijs is in drie fases uitgevoerd:

- Fase 1: Voorbereiding en opstart (voorjaar 2010);
- Fase 2: Samenwerking en uitvoering (voorjaar 2011);
- Fase 3: Effectiviteit (voorjaar/zomer 2012).

Tabel 2.1 geeft een overzicht van de onderzoeksinstrumenten die in de verschillende onderzoeksfases zijn ingezet. Met de uitgevoerde onderzoeksactiviteiten is een gedegen evaluatie uitgevoerd. De enquête onder de deelnemende scholen geeft een representatief beeld van de beoordeling van de scholen van de uitgevoerde projecten en de regionale samenwerking. De bijlage bevat een verantwoording van de respons op de uitgevoerde internetenquêtes.

**Tabel 2.1 Ingezette onderzoeksinstrumenten per meting**

	Eerste meting (2010)	Tweede meting (2011)	Derde meting (2012)
Desk research			
Interviews landelijke partijen subsidieregeling (4)	Face to face	Telefonisch	Face to face
Interviews regionale projectleiders(10)	Telefonisch	Face to face	Face to face
Enquête regionale partners (n=113) 68%		Populatie	
Enquête deelnemende scholen (n=112; 40%)			Steekproef
Interviews schoolleiders			Telefonisch
Interviews regionale partners/schoolbesturen			Telefonisch
Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces voorbereiding;</li> <li>• Aard van projecten;</li> <li>• Opstart en uitvoering;</li> <li>• Interventiologica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerste beeld wat wel/niet werkt;</li> <li>• Eerste opbrengsten;</li> <li>• Proces uitvoering;</li> <li>• Aanbevelingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Behaalde doelen;</li> <li>• Good practices;</li> <li>• Effectiviteit projecten;</li> <li>• Procesevaluatie.</li> </ul>

## 2.5 Meetbaarheid van effecten

Om de effectiviteit van de subsidieregeling te bepalen, moet worden bepaald of en zo ja, in welke mate de opbrengsten van de projecten die in de risicoregio's zijn uitgevoerd, bijdragen aan het doel van de subsidieregeling. Het doel van de subsidieregeling is het terugdringen van het kwantitatieve en/of kwalitatieve tekort aan onderwijspersoneel in de risicoregio. Regionale samenwerking is hierbij het uitgangspunt.

De effectiviteitsvraag wordt daarmee: zijn de kwantitatieve en/of kwalitatieve tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's verminderd als gevolg van de subsidieregeling. Deze vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Hiervoor zijn diverse redenen:

- *Samenhang met landelijk beleid:* De effectiviteit van de arbeidsmarktmaatregelen en –projecten die onder de subsidieregeling zijn uitgevoerd, is moeilijk te meten in een sector als het onderwijs waar vele partijen actief zijn met beleid en de afhankelijkheid van het landelijke beleid groot. Daar komt nog bij dat een deel van de projecten is uitgevoerd in aanvulling op landelijk beleid, zoals bijvoorbeeld opleiden in de school;
- *Conjunctuur:* Het economisch tij is sinds de inwerkingtreding van de subsidieregeling aanzienlijk veranderd; voor het onderwijs heeft dit onder andere tot gevolg dat leraren minder snel een baan buiten het onderwijs kunnen verkrijgen, terwijl de aantrekkingskracht van de onderwijssector als relatief stabiele werkgever juist toeneemt. De lerarentekorten zijn daardoor minder groot gebleken dan aanvankelijk voorspeld;
- *Kwalitatieve projecten:* Mede door het voorgaande is de nadruk in projecten meer komen te liggen op een kwalitatieve verbetering van de (beginnende) leraren en minder op het bevorderen van instroom van nieuwe leraren. Een kwaliteitsverbetering van leraren is minder eenvoudig te meten dan een kwantitatieve reductie van het lerarentekort;
- *Kleinschaligheid en verscheidenheid in projecten:* Door het vraaggerichte karakter van de regeling, waarbij risicoregio's op basis van de regionale arbeidsmarktanalyse zelf konden kiezen op welke type maatregel(en) zij wilden inzetten bestaat er een grote verscheidenheid aan relatief kleine projecten en een niet altijd even groot aantal deelnemende scholen. De bereikte massa en verwachte effecten per project zijn hierdoor beperkt en bovendien moeilijk vast te stellen.

Daarnaast merken wij op dat wij in de evaluatie alleen kijken naar de opbrengsten van de subsidie-regeling voor de risicoregio's. Er is geen vergelijking met andere regio's, die buiten de subsidieregeling vallen, terwijl ook daar activiteiten of projecten kunnen bestaan gericht op het oplossen en voorkomen van tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt. Ook heeft er geen nulmeting plaatsgevonden waardoor niet goed duidelijk is hoe de uitgangssituatie van de scholen was.

Het voorgaande betekent dat wij voor de effectiviteitsvraag vooral hebben gekeken of de subsidie heeft geleid tot *het organiseren en uitvoeren van projecten* gericht op het bestrijden van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten in de risicoregio's, en het tot stand brengen van regionale samenwerking.

## 3 Uitvoering van de regeling

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan de uitkomsten van de procesevaluatie centraal. In algemene zin gaat het daarbij om het in beeld brengen van de sterke en minder sterke kanten van de subsidieregeling. Hiervoor kijken we allereerst naar de afbakening van de risicoregio's (paragraaf 3.2). Daarna bespreken wij de rolverdeling tussen de bij de uitvoering van de regeling betrokken actoren (OCW, SBO en Agentschap NL) en de communicatie rondom de subsidieregeling (paragraaf 3.3), gevolgd door de begeleiding door het ministerie, SBO en Agentschap NL (paragraaf 3.4). In paragraaf 3.5 bespreken we de implementatie van de vraaggerichte aanpak. In paragraaf 3.6 sluiten we af met een overzicht van de sterke en minder sterke punten van de subsidieregeling.

### 3.2 Selectie van de risicoregio's

De kans op het ontstaan van arbeidsmarktproblemen is niet voor alle regio's gelijk.

Sommige regio's hebben een bovengemiddeld risico op arbeidsmarktproblemen. Twee van de kortetermijnmaatregelen uit het *Actieplan LeerKracht van Nederland* gaan uit van een regionale aanpak: de financiële ondersteuning van de zogenoemde risicoregio's voortgezet onderwijs en de oproep aan de 'stille reserve'.

Om te bepalen welke regio's het meeste risico lopen op arbeidsmarktproblemen heeft het ministerie van OCW een regionale analyse van de arbeidsmarktproblemen gemaakt. De uitkomsten van deze analyse zijn opgenomen in de nota *Werken in het onderwijs 2008*.

De door OCW gebruikte criteria om tot een bepaling van de risicoregio's te komen, zijn op verschillende manieren een indicator voor problemen op de onderwijsarbeidsmarkt:

- De spanningsindicator geeft aan hoe groot de verwachte arbeidsmarktknelpunten in de komende jaren zullen zijn;
- Het beloningsverschil is een indicatie voor de concurrentiepositie van het onderwijs ten opzichte van de marktsector;
- Het aantal onbevoegde docenten is een belangrijke indicator voor de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt (anno 2007);
- De vacature-intensiteit is indicator voor de kwantitatieve mismatch tussen vraag en aanbod.

Bijlage 1 bevat detailinformatie over deze indicatoren. In de praktijk worden vooral de spanning op de arbeidsmarkt en het aantal onbevoegde leraren herkend. De tekorten aan techniek-, taal- en vakdocenten zijn hierbij meer structureel van aard. Niettemin waren enkele projectleiders verbaasd toen hun regio werd aangemerkt als risicoregio. Zij hebben, desondanks, de arbeidsmarktramingen als serieus signaal opgevat om met (regionaal) arbeidsmarkt-, opleidings- en personeelsbeleid te kunnen anticiperen op toekomstige arbeidsmarktknelpunten. Zeker met het oog op een vergrijsd lerarencorps hebben de meeste regio's ingezien dat personele problemen in het verschiet liggen.

#### *Kanttekeningen bij de afbakening van de regio's*

De combinatie van de genoemde criteria heeft geleid tot een beargumenteerde selectie van risicoregio's. Niettemin zijn er door de betrokkenen in het scholenveld verschillende kanttekeningen geplaatst bij de afbakening van de regio's:

- De gehanteerde rba-indeling is door veel projectleiders en schoolbestuurders als restrictief en weinig flexibel bestempeld. Vooral het feit dat geen rekening is gehouden met bestaande regionale samenwerkingsverbanden heeft in veel regio's tot onbegrip geleid. Daarnaast vormde het soms een praktisch probleem dat schoolbesturen scholen hebben die over de rba-grenzen heen lopen, waardoor het soms lastig was om deelname aan de projecten te organiseren en draagvlak in het bestuur te krijgen;
- Hoewel de gebruikte knelpuntscoring een robuuste indicator vormt voor arbeidsmarktknelpunten, kan niet worden uitgesloten dat er buiten de risicoregio's gebieden of scholen zijn die ook met grote knelpunten in hun personeelsvoorziening kampen;
- De geografische eigenschappen van een risicoregio zijn niet altijd in het voordeel van een effectieve samenwerking. De fysieke afstand tussen scholen in bepaalde regio's is soms groot waardoor effectieve samenwerking moeilijk te organiseren is.

### 3.3 Rolverdeling tussen de actoren

#### 3.3.1 Landelijke actoren

De rolverdeling tussen de landelijke actoren (OCW, SBO en Agentschap NL) was in het algemeen helder en duidelijk, afgezien van de opstartfase toen de rolverdeling zich nog moest uitkristalliseren. Onderstaand geven wij een korte beschrijving van de wijze waarop de landelijke actoren hun rol hebben uitgevoerd.

##### *Ministerie van OCW*

De ambitie waarmee het ministerie de subsidieregeling startte is, in de ogen van de projectleiders, gedurende de looptijd van de subsidie minder geworden. Andere prioriteiten binnen het ministerie lagen hier waarschijnlijk aan ten grondslag. Ook het vertrek van de verantwoordelijke portefeuillehouder bij het ministerie kwam de betrokkenheid van OCW bij de regeling niet ten goede.

##### *SBO (Sectorbestuur Onderwijsarbeidsmarkt)*

SBO heeft voor een aantal nieuwe regio's een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van de platforms. Vooral bij het opbouwen van vertrouwen van de schoolbesturen binnen deze regio's heeft SBO dankbaar werk verricht. Door personele onderbezetting kon SBO in de beginfase niet bij alle geplande bijeenkomsten aanwezig zijn, wat volgens sommigen tot een onduidelijke en wat onzichtbare rol van SBO heeft geleid.

##### *Agentschap NL<sup>5</sup>*

In tegenstelling tot de vorige regeling voor risicoregio's had Agentschap NL nu meer de rol van meedenkend partner dan van "waakhond". De technische ondersteuning bij het subsidieproces is door veel regio's als zeer waardevol ervaren. De hoeveelheid werk die Agentschap NL in de beginfase op zich heeft genomen, heeft in een aantal gevallen geleid tot een overload waardoor niet alle afspraken met de projectleiders konden worden nagekomen.

#### 3.3.2 Regionale actoren

De rolverdeling tussen de regionale actoren is in de meeste regio's als duidelijk ervaren. Acht van de elf regio's noemen de rolverdeling binnen hun regio effectief.<sup>6</sup> Drie regio's hiervan noemen dit een direct gevolg van de 'bottom-up'-benadering. De personen die de plannen in de regio's

<sup>5</sup> Oorspronkelijk opererend onder de naam Senter.

<sup>6</sup> We merken op dat het feitelijk om 10 regio's gaat, aangezien de regio's Flevoland en Almere al een regio zijn verder gegaan.

ontwikkelden en de uitvoering ervan coördineren waren veelal (con)rectoren en personeelsfunctionarissen. Het inrichten van een regionaal servicecentrum waar alle actoren samenkomen, heeft in sommige gevallen ook bijgedragen aan een duidelijke en effectieve rolverdeling. Een projectleider noemde de samenstelling van zijn platform te 'ad hoc' om effectief te kunnen zijn.

In de regio's vond er in de meeste gevallen iedere vier tot zes weken overleg plaats tussen de regiegroep, stuurgroep en de deelprojectleiders. Tijdens deze overleggen werden de voortgang, de uitvoering en eventuele veranderingen doorgenomen.

### 3.3.3 *Betrokkenheid lerarenopleidingen*

De subsidieregeling schrijft voor dat de lerarenopleidingen bij de regionale samenwerking worden betrokken. Hoewel de aanwezigheid van een lerarenopleiding in de regio vanzelfsprekend een voordeel was, is het in de praktijk vaak lastig gebleken om concrete samenwerking met de lerarenopleidingen van de grond te krijgen. Lerarenopleidingen bleken vaak niet in staat om het gewenste maatwerk voor een project te leveren. Soms was de opleidingsvraag vanuit de regio dermate specifiek, bijvoorbeeld met betrekking tot een bepaald vakgebied, dat een lerarenopleiding daar (nog) geen opleidingsaanbod voor had of op korte termijn voor kon ontwikkelen.

Gaandeweg is in de meeste regio's samenwerking met de lerarenopleidingen van de grond gekomen, hoewel de aard daarvan per regio verschilt. Zo zijn er plannen gemaakt voor educatieve minoren, associate degrees en plannen om de uitval van studenten aan de lerarenopleiding terug te dringen. In sommige regio's zonder lerarenopleiding is in samenwerking met de lerarenopleidingen een opleidingsschool opgericht. Zonder de gelden van de risicoregio's zouden deze samenwerkingsverbanden niet tot stand zijn gekomen. Veel projectleiders verwachten dat er contact zal blijven bestaan tussen de lerarenopleidingen en de scholen in de risicoregio's.

### 3.3.4 *Samenwerking tussen regio's*

Niet alleen binnen de regio's is samengewerkt. Ook tussen risicoregio's heeft samenwerking plaatsgevonden. Vooral de aan elkaar grenzende regio's Haaglanden, Den Haag, Rijnmond, Rotterdam, Rijnstreek, Amsterdam en Zuidelijk Noord-Holland hebben in verschillende samenstelling samen aan projecten gewerkt. Het gaat dan bijvoorbeeld om de volgende projecten:

- 'Een goede match' (Rotterdam en Rijnmond);
- De regionale opleidingsschool (Haaglanden en Den Haag, met gebruikmaking van de expertise van Rijnstreek en Rijnmond);
- De educatieve minor (Rijnmond en Rijnstreek);
- Educatieve co-assistent (Amsterdam en Zuidelijk Noord-Holland).

Naast samenwerking is er volgens alle projectleiders goed contact geweest met (een deel van) de andere risicoregio's. De contacten betroffen zowel algemene praktische informatie, als ook specifiek die rondom bepaalde projecten.

## 3.4 *Communicatie rondom de regeling*

Wat betreft de communicatie over de regeling kan onderscheid worden gemaakt tussen de informatievoorziening in de startfase en die in de feitelijke uitvoeringsfase.

### *Startfase*

Over de informatievoorziening in de startfase is door projectleiders op verschillende punten kritisch geoordeeld:

- Ten tijde van de eerste communicatie over de regeling (juni 2008) was de inhoud van de regeling nog niet volledig uitgekristalliseerd. Dit leidde in een aantal gevallen tot verkeerde verwachtingen bij de regionale projectleiders, waardoor het opstellen van projectplannen en het organiseren van de regionale samenwerking minder voortvarend verliep;
- De definitieve besluitvorming over de inrichting van de subsidieregeling door OCW heeft geruime tijd in beslag genomen. Vervolgens was er, naar de mening van de projectleiders, relatief weinig tijd om projectvoorstellen te ontwikkelen en de subsidieaanvraag in te dienen.

### *Uitvoeringsfase*

Over de communicatie en informatievoorziening in de uitvoeringsfase zijn de regionale platforms in het algemeen positief. Dit oordeel is vooral gebaseerd op de reactiesnelheid en adequaatheid waarmee OCW en Agentschap NL op informatieverzoeken uit het veld hebben gereageerd.

De door OCW en SBO georganiseerde netwerkbijeenkomsten zijn in het algemeen als nuttig ervaren, zij het dat de informatie-uitwisseling door de groepsgrootte en agenda tot de hoofdlijnen beperkt bleef. De beoogde uitwisseling van good practices is niet echt van de grond gekomen. Wel heeft er tussen diverse regio's contact bestaan waarbij praktische informatie over de projecten is uitgewisseld.

## 3.5 Begeleiding bij aanvraag subsidie en uitvoering

### 3.5.1 *Subsidieaanvraag*

De aanvraag van de subsidie was volgens de aanvragers minder complex dan die van de vorige subsidieregeling voor risicoregio's. Voor de voorbereidingsfase was nu meer tijd en geld beschikbaar. De administratieve last was relatief beperkt. Voor zover er kritische geluiden zijn over de complexiteit en administratieve last van de regeling, lijken die vooral aanwezig te zijn geweest bij de nieuw platforms die niet konden terugvallen op ervaring met de eerdere regeling.

Projectleiders vonden het positief dat er een mogelijkheid was om in een later stadium aanpassingen te doen aan het projectplan, op basis van gewijzigde omstandigheden en voortschrijdend inzicht. Het bleek soms niet eenvoudig om de doelen van de projecten SMART te formuleren, waar het format van de subsidieaanvraag om vroeg.

De hulp van de externe adviseurs (B&A en Regioplan) tijdens de voorbereidingsfase, was vooral nuttig voor de nieuwe regionale samenwerkingsverbanden. Reeds bestaande, meer ervaren platforms voelden zich soms zich 'gecontroleerd', 'op de vingers gekeken' of 'betutteld'. Meer maatwerk zou hier op zijn plaats zijn geweest.

### 3.5.2 *Uitvoeringsfase*

Over het algemeen wordt positief over de ondersteuning vanuit het ministerie en de overige landelijke actoren geoordeeld. Agentschap NL had zowel een adviserende als een controlerende rol. Bij tegenvallende resultaten of onderuitputting van het budget is door Agentschap NL steeds constructief meegedacht over de oplossing, hetgeen in sommige gevallen heeft geleid tot aanpassingen in de projectplannen. SBO had een coördinerende rol; zij voorzag de regio's van regio-overstijgende informatie. Omdat SBO niet direct betrokken is geweest bij uitvoering van de activiteiten was de rol van SBO minder concreet dan die van Agentschap NL.

### 3.6 Implementatie van de vraaggerichte aanpak

In vrijwel alle regio's is op een vergelijkbare manier besloten welke projecten en activiteiten ontwikkeld zouden worden. Soms lag het initiatief hiertoe op het bestuursniveau, waarna de scholen erbij werden betrokken, soms waren het clusters van scholen die het initiatief naar zich toetrokken (zoals in de regio IJssel-Veluwe). De hoofdlijnen van dit proces waren als volgt:

- Door middel van een brainstormsessie of ontwerpbijeenkomst zijn ideeën ontwikkeld voor regionale maatregelen voor de onderwijsarbeidsmarkt;
- Afgevaardigden van de bij het convenant betrokken onderwijsinstellingen hebben naar aanleiding hiervan een concept-projectplan opgesteld;
- Commentaren van de deelnemers aan het convenant op het concept-projectplan zijn vervolgens verwerkt, waarna het aangepaste plan door alle partijen in het samenwerkingsverband is getekend.

De hier beschreven 'bottom-up' werkwijze heeft er volgens de betrokkenen toe geleid dat de plannen in belangrijke mate aansluiten bij de regionale behoeftes van de arbeidsmarkt. Immers, de betrokken partijen hebben zelf keuzes gemaakt en accenten gelegd. In een enkele regio waar deze bottom-up benadering niet is gevolgd was het lastiger om bij de scholen draagvlak te verkrijgen voor deelname aan de projecten.

Daar waar in een regio twijfel bestond over de te maken beleidskeuzes op een bepaald beleidsterrein is in een aantal gevallen, aanvullend op de eerder verrichte sterkte/zwakte-analyse nader onderzoek verricht. Al met al kan worden gesteld dat de gemaakte keuzes voor arbeidsmarktmaatregelen in de regel op een weloverwogen wijze zijn gemaakt met inbreng van alle bij het convenant betrokken partijen.

In iedere risicoregio heeft minimaal de helft van de scholen deelgenomen aan activiteiten bekostigd met geld uit de subsidieregeling. In een drietal regio's hebben alle scholen uit de regio deelgenomen.

#### *Toereikendheid van het budget*

Het beschikbare budget is door bijna alle regio's voldoende geacht. Ondanks de vele veranderingen in de planning en de uitvoering, zijn de projectleiders in de regio's van mening dat alle gewenste activiteiten uitgevoerd konden worden. Hierbij moet worden opgemerkt dat de projectplannen in belangrijke mate zijn afgestemd op de beschikbare budgetten. In sommige gevallen zijnde ambities naar beneden bijgesteld.

### 3.7 Sterke en minder sterke punten van de regeling

De uitvoering van de regeling overziend zijn er zowel sterke als minder sterke punten van de subsidieregeling te noemen. We vatten ze hier kort samen:

#### *Sterke punten*

**Flexibiliteit:** De regeling bood de mogelijkheid om de projectplannen tussentijds aan te passen. Hiermee kon de projectleider reageren op verandering op de regionale arbeidsmarkt en voortschrijdend inzicht betreffende de kenmerken van de regionale arbeidsmarkt, bijvoorbeeld betreffende de stille reserve. Ook was het een voordeel dat in de regio's waar al een samenwerkingsverband bestond aangehaakt kon worden bij lopende projecten met als gevolg dat deze projecten een nieuwe prikkel kregen.

**Vraaggerichtheid:** In vrijwel alle regio's zijn de projecten bottom-up vast gesteld. Dit heeft het draagvlak onder de scholen in regio's bevorderd.

**Regionale karakter:** De subsidieverstrekking aan de regionale platforms had als voordeel dat alle scholen van de subsidie gebruik konden maken door zich bij het platform aan te sluiten en zich voor de projecten in te schrijven. Hierdoor werd voorkomen dat alleen de grote besturen/scholen ervan gebruik maakten. Grotere besturen beschikken vaker over formatie om subsidiemogelijkheden te zoeken en subsidieplannen te schrijven.

*Minder sterke punten:*

- *Tijdelijkheid van de regeling:* de kans dat de resultaten, behaald met de gelden van de risicoregio's, binnen afzienbare tijd verdampen is groter door de tijdelijke aard van de regeling;
- *Korte looptijd van de regeling:* De looptijd van de regeling is in veel gevallen als te kort beoordeeld. Omdat de samenwerking in een aantal regio's nog helemaal ontwikkeld moest worden, heeft het lang geduurd voordat er uiteindelijk echt gestart kon worden met de uitvoering van de projecten. Sommige acties zijn hierdoor overhaast ingezet;
- De geforceerde indelingen van de regio's heeft in een aantal gevallen samenwerking tegengewerkt in plaats van bespoedigd;
- De verantwoordingslast is door een aantal regio's als groot en onpraktisch beoordeeld. Vooral het achteraf, per maand, declareren heeft de scholen onnodig veel tijd en moeite gekost.



## 4 Effectiviteit van de regeling

### 4.1 Inleiding

Volgens artikel 2 heeft de Subsidieregeling risicoregio's tot doel om de kwantitatieve en/of kwalitatieve tekorten aan onderwijspersoneel in de risicoregio's terug te dringen en op termijn de regionale onderwijsarbeidsmarkt in evenwicht te brengen. Zoals in hoofdstuk 2 opgemerkt is het meten van arbeidsmarkteffecten zoals hier bedoeld, niet zonder problemen en gegeven de gekozen onderzoeksopzet niet goed mogelijk. Wel is het mogelijk om te kijken naar de gerealiseerde projectopbrengsten en een inschatting te geven, volgens de betrokkenen, van de mate waarin deze hebben bijgedragen aan het terugdringen van kwantitatieve en kwalitatieve personeelstekorten.

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 4.2 eerst de verschillende projecttypen besproken. Daarna kijken we naar de mogelijke effecten op de arbeidsmarkt (paragraaf 4.3). Hierna wordt expliciet aandacht besteed aan de stille reserve (paragraaf 4.4). Tot slot komt in paragraaf 4.5 de synergie met andere maatregelen aan de orde.

### 4.2 Soorten projecten

In totaal zijn er door de regionale platforms in eerste instantie 61 projecten ontwikkeld. Tabel 4.1 laat op hoofdlijnen zien welke accenten hierbij zijn gekozen:

- De meeste projecten hebben betrekking op “werven en opleiden van nieuwe leraren” (23) en behouden van zittend personeel (20);
- Afgaande op het budget ligt het zwaartepunt van de regio's bij het “werven en opleiden van nieuwe leraren”, gevolgd door “opleiding en training zittend personeel”;
- Aan het borgen van de projectresultaten en de samenwerking wordt relatief het minste geld uitgegeven (onderzoek buiten beschouwing gelaten). Soms is borging echter al binnen projecten meegenomen.

Regio's verschillen in de keuzes die zijn gemaakt voor maatregelen en projecten om de personele problemen in hun regio aan te pakken. De belangrijkste verschillen tussen de regio's wat dit betreft zijn:

- Regio's verschillen in het type arbeidsmarktmaatregelen waar zij op inzetten (smal versus breed); sommige regio's zetten (vrijwel) uitsluitend in op het werven en opleiden van nieuwe leraren (zie Amsterdam en Den Haag), terwijl in andere regio's in meer of mindere mate breed wordt ingestoken en alle arbeidsmarktthema's worden 'afgedekt';
- Regio's verschillen in aantal projecten per beleidsthema (meer of minder focus in aanpak); het aantal deelprojecten per platform varieert van 2 in Amsterdam tot 9 in Rijnstreek en Rotterdam.

De belangrijkste redenen om te kiezen voor een 'brede' of juist 'smalle' aanpak waren zowel inhoudelijk als bestuurlijk van aard. De belangrijkste inhoudelijke reden om voor een brede aanpak te kiezen was dat de partners in het samenwerkingsverband recht wilden doen aan de integrale visie die zij hadden op de arbeidsmarktproblematiek, waarbij uiteenlopende opleidings- en personeelszaken gecombineerd moesten worden aangepakt.

Maar ook de bestuurlijke focus speelde een rol. Om voldoende draagvlak te krijgen moest in verschillende regio's aan de wensen van meerdere besturen tegemoet worden gekomen, hetgeen resulteerde in meerdere projecten. Vanuit een oogpunt van vraagsturing is dit begrijpelijk.

**Tabel 4.1 Aantallen projecten verdeeld naar thema, per regio en projectbudget**

Aantal (deel)projecten	Werven en opleiden nieuwe leraren	Behoud van zittend personeel	Opleiden en trainen en zittend personeel	Borgen van netwerken en instrumenten	Onderzoek	Totaal budget per regio (€)
Amsterdam	2	-	-	-	-	2.431.954
Den Haag	4	-	1	-	-	2.098.246
Flevoland-Almere	1	-	1	1	1	2.909.027
Haaglanden	5	2	1	-	-	1.905.577
IJssel-Veluwe	1	1	1	1	-	2.903.826
Rijnmond	2	3	1	-	-	3.059.026
Rijnstreek	2	5	1	1	1	2.473.961
Rotterdam	2	3	3	1	1	2.347.000
Utrecht	1	4	3	-	-	1.513.592
Z. Noord-Holland	3	2	-	-	-	2.874.287
<b>Totaal aantal projecten</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>61</b>
<b>Totaalbudget per thema (€)</b>	<b>9.697.880</b>	<b>5.527.046</b>	<b>7.825.876</b>	<b>1.222.676</b>	<b>257.251</b>	<b>24.516.496</b>

Bron: Regionale projectplannen risicoregio's, bewerking Ecorys.

#### *Algemene tevredenheid*

Gemiddeld genomen zijn de deelnemende scholen zeer tevreden over de projecten waaraan is deelgenomen. Op een schaal van 1 (zeer ontevreden) tot 5 (zeer tevreden) ligt de gemiddelde beoordeling van de individuele projecten op 4,1. In een rapportcijfer vertaald is dat een ruime 8. De hoogste tevredenheid is gemeten in Den Haag (4,7) en de laagste in Zuidelijk Noord Holland (3,4). In de overige regio's is men in het algemeen tevreden en krijgen de projecten minimaal een 4.

### 4.3 Arbeidsmarkteffecten van de projecten

#### 4.3.1 *Afgenomen druk op de arbeidsmarkt*

Tijdens de looptijd van de subsidieregeling hebben zich diverse ontwikkelingen voorgedaan die invloed hebben gehad op de eerder voorspelde lerarentekorten. Volgens het ministerie zijn in het algemeen de voorspelde tekorten sinds 2011 afgenomen.<sup>7</sup> Dit komt onder andere omdat de leeftijd waarop leraren uitreden is gestegen door gewijzigd beleid rond (pre)pensioen. Veel leraren blijven daardoor langer werken. Daarnaast is gebleken dat binnen zowel scholen in het po als vo de leerling/leraarratio (aantal leerlingen per leraar) met ongeveer 4 procent is gestegen ten opzichte van 2010. Het doortrekken van deze ontwikkeling leidt tot een daling van de tot nu toe voorspelde tekorten in het voortgezet onderwijs. In het voortgezet onderwijs wordt voor 2016 nog wel steeds een lerarentekort voorspeld van ongeveer 2200 fte, zo'n 3,5 procent van de werkgelegenheid.

<sup>7</sup> Ministerie van OCW, Werken in het onderwijs, Brief aan de Tweede Kamer, Vergaderjaar 2011-2012, Nr. 27 923, nr 141.

Gelet op het doel van de subsidieregeling om zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve lerarentekorten te verminderen, is deze gewijzigde context van belang om de resultaten van de projecten te beoordelen.

#### 4.3.2 Resultaten van de projecten

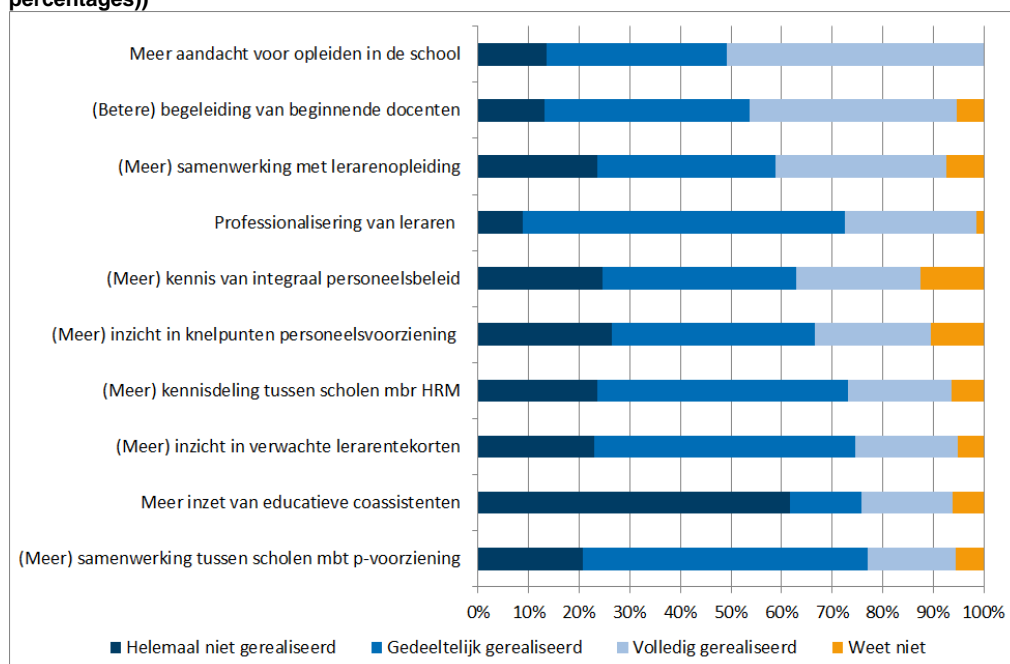
Om de resultaten van de projecten in beeld te brengen is in een enquête de deelnemende scholen gevraagd een oordeel te geven over de opbrengsten en effecten van de activiteiten die het regionale platform in het kader van de subsidieregeling heeft uitgevoerd.<sup>8</sup> In totaal hebben verdeeld over de 10 risicoregio's 112 scholen aan de internetenquête deelgenomen (respons 40%). Door middel van weging is een representatief beeld verkregen voor de totale scholenpopulatie in alle 10 risicoregio's.<sup>9</sup>

##### Belangrijkste opbrengsten

De opbrengsten die volgens de scholen het meest zijn gerealiseerd<sup>10</sup>, hebben betrekking op:

- meer aandacht voor opleiden in de school (volgens de helft van de scholen is deze opbrengst 'volledig gerealiseerd' en door 36 procent van de scholen 'gedeeltelijk gerealiseerd');
- (betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs (volgens 41 procent van de scholen 'volledig gerealiseerd' en door eveneens 41 procent 'gedeeltelijk gerealiseerd');
- (meer) samenwerking met de lerarenopleiding(en) (volgens 34 procent van de scholen 'volledig gerealiseerd' en door 36 procent van de scholen 'gedeeltelijk gerealiseerd');
- Professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling) (door een kwart van de scholen 'volledig gerealiseerd' en door 67 procent 'gedeeltelijk gerealiseerd').

**Figuur 4.1 Opbrengsten projecten risicoregio's, volgens de deelnemende scholen (n =77; gewogen percentages))**



<sup>8</sup> De respondenten is een lijst met 20 mogelijke opbrengsten van de projecten voorgelegd. Zij konden vervolgens een van de volgende antwoorden aankruisen: helemaal niet gerealiseerd, gedeeltelijk gerealiseerd, volledig gerealiseerd, weet niet.

<sup>9</sup> We wijzen er op dat een klein deel van de platforms niet alleen projecten heeft uitgevoerd onder de vlag van de subsidieregeling. In die gevallen was het praktisch gezien onmogelijk om de effectiviteit van de projecten onder de subsidieregeling te scheiden van die van de overige projecten, ook omdat voor de respondenten het onderscheid mogelijk niet duidelijk te maken was.

<sup>10</sup> Zie Tabel B3.3 in de bijlage.

Daarnaast benoemen veel scholen ook de volgende resultaten, zij het in mindere mate dan de hiervoor genoemde opbrengsten:

- (meer) inzicht in effectief integraal personeelsbeleid;
- (meer) inzicht in knelpunten in de personeelsvoorziening van de school;
- (meer) kennisdeling tussen scholen op het vlak van HRM en opleiden in de school;
- (meer) inzicht in verwachte lerarentekorten in de regio.

Deze uitkomsten worden gedeeld door de projectleiders die vooral wijzen op het belang van de ontwikkeling en borging van opleidings- en begeleidingsstructuren binnen de scholen, en een sterker bewustzijn met betrekking tot de regionale arbeidsmarktsituatie. In het algemeen is volgens de projectleiders en de schooldirecteuren door de projecten en regionale samenwerking de transparantie van de arbeidsmarkt toegenomen. Door onderzoek en kennisdeling hebben de scholen een veel beter beeld gekregen van de mogelijkheden en onmogelijkheden wat betreft het aantrekken van bepaalde doelgroepen en het behouden en motiveren van zittend personeel. In een aantal regio's zijn over de besturen heen netwerken ontstaan, bijvoorbeeld van p&o'ers, waarbij de verwachting bestaat dat deze ook na afloop van de projectperiode zullen blijven voortbestaan.

Opbrengsten die op een kleiner deel van de scholen zijn gerealiseerd, zijn:

- meer leerlingen van de school opgeleid tot leraar;
- meer doorstroom van leraren vanuit po naar vo;
- meer inzet van persoonlijke assistenten voor leraren (PAL) en educatieve co-assistenten;
- (meer) gezamenlijke PR-activiteiten/middelen voor werving van nieuw personeel;
- meer zij-instromers/stille reserves in de school.

Hierbij dient opgemerkt te worden dat niet in alle regio's plannen waren opgesteld om laatstgenoemde opbrengsten te genereren.

#### 4.3.3 *Borging en duurzaamheid van opbrengsten*

Volgens een ruime meerderheid van de scholen zijn de gerealiseerde opbrengsten van blijvende waarde voor de personeelsvoorziening van de school (zie Tabel B3.4 in de bijlage). Meer in het bijzonder geldt dit voor:

- professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling) (voor 78% van de scholen van blijvende waarde);
- (betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs (63%);
- meer aandacht voor opleiden in de school (62%)'.

Hiermee is niet gezegd dat de overige opbrengsten in het geheel niet van blijvende waarde zijn, maar dat wel zijn voor minder scholen.

Het positieve oordeel dat de scholen hebben van de borging en duurzaamheid van de projectresultaten sluit aan bij de verwachting die de samenwerkingspartners in de regionale platforms (schoolbestuurders, rectoren/directeuren) eerder uitspraken<sup>11</sup>, namelijk dat bijna de helft van de projecten waarschijnlijk (38%) of zeer zeker wel (15%) zullen blijven voortbestaan na afloop van de subsidieregeling. Bovendien verwachtte een ruime meerderheid van de samenwerkingspartners dat de opbrengsten van het merendeel van de projecten waarschijnlijk (47%) of zeer zeker wel (30%) van blijvende waarde zijn voor de personeelsvoorziening van de scholen.

<sup>11</sup> Tweede meting Evaluatie Regeling risicoregio's, oktober, 2011.

Bij veel geïnterviewden in het veld bestaat overigens wel de zorg dat een groot deel van de behaalde successen niet gehandhaafd kan blijven wanneer de subsidie eindigt.

Hierbij maakt het vanzelfsprekend verschil of met een project trainingen zijn ontwikkeld of structuurveranderingen tot stand zijn gebracht (ten behoeve van opleiden of begeleiden in de school) waarvan ook toekomstige leraren profijt kunnen hebben, of dat het project de deelname aan een cursus betrof. Hoewel dit laatste kan bijdragen aan deskundigheidsbevordering, is deelname in de toekomst alleen mogelijk als er subsidie beschikbaar is. Scholen hebben hiervoor overigens een eigen scholingsbudget. In meer algemene zin is opgemerkt dat de toegenomen druk op de financiële middelen van de scholen ertoe leidt dat ook de financiering via andere kanalen onder druk staat.

Tot slot zijn er soms ook activiteiten ontwikkeld die blijvend om financiële ondersteuning vragen, zoals bijvoorbeeld het onderhouden van een website of de bekostiging van een loket.

#### 4.4 Inschakeling stille reserve

De subsidieregeling kende een grote vrijheid in de wijze waarop de middelen konden worden ingezet. Slechts één onderdeel in de projectplannen was voorgeschreven vanuit de regeling, namelijk de oproep aan de stille reserve.

##### **Definitie van stille reserve**

Stille reserves zijn mensen met een bevoegdheid om in het onderwijs te werken, maar die dat op het moment niet doen. Het gaat hierbij zowel om leraren die in het verleden al in het onderwijs hebben gewerkt, maar de sector weer verlaten hebben, als om mensen die wel een bevoegdheid hebben gehaald, maar (nog) nooit werkzaam zijn geweest in het onderwijs.

Uit eerder onderzoek naar de aanwezigheid van stille reserves in de regio's kwam naar voren dat de omvang van de stille reserve fors is. In de betreffende risicoregio's gaat het om ruim 2.500 mensen voor het vo, die niet in een andere onderwijssector werken, in of nabij een risicoregio wonen en eventueel bereid zijn (weer) in het vo les te geven.<sup>12</sup>

De benadering van de stille reserves, heeft ondanks de inspanningen van de risicoregio's, weinig resultaat opgeleverd. Alle regio's hebben een apart projectplan opgesteld voor het werven van stille reserves, al dan niet in combinatie met andere doelgroepen. De stille reserves zijn uitgenodigd voor een informatiebijeenkomst of persoonlijk gesprek en bij gebleken interesse opgenomen in een kandidatendatabase. Daarnaast heeft een aantal regio's vacatures geregistreerd en actief geprobeerd om stille reserves met deze vacatures te matchen.

Bij het uitnodigen van de stille reserves voor een eerste gesprek of bijeenkomst bleek al dat er vanuit deze groep slechts beperkt animo was voor het werken in het onderwijs. Soms had dit te maken met het feit dat in het onderwijs vooral deeltijdbanen beschikbaar waren, waarvoor iemand zijn huidige baan niet zonder meer wilde opzeggen. Bovendien was er een gebrek aan belangstelling vanuit de scholen en vonden de scholen die wel interesse hadden slechts een beperkt deel van de stille reserves mogelijk geschikt voor de bij hun aanwezige vacatures.

<sup>12</sup> Vink, R., S. Vrielink, M. Sentjens en B. Kurver, De Stille Reserves in het voortgezet onderwijs. Onderzoek naar de omvang en beschikbaarheid van de Stille Reserves in de risicoregio's. IVA en ResearchNed, Tilburg, februari 2010.

Uiteindelijk is slechts een gering aantal personen uit de stille reserves daadwerkelijk (weer) in het onderwijs geplaatst, waarvan een deel als vervanger. Naar schatting van de projectleiders gaat het in totaal om minder dan 100 personen. Vrijwel zonder uitzondering zijn de projectleiders allemaal uiterst kritisch over de verplichte benadering van de stille reserve. De matige resultaten die zijn gerealiseerd waren op basis van volgens velen op voorhand te verwachten eerdere ervaringen met deze groep.

#### 4.5 Synergie met andere maatregelen

De Subsidieregeling risicoregio's vo maakt deel van het actieplan Leerkracht dat in 2007 door het toenmalige kabinet (Balkenende IV) is gelanceerd. Dit actieplan kent een groot aantal dat er op gericht zijn om de beroepspositie van de leraar in structurele zin te versterken. De maatregelen die hieraan moeten bijdragen, hebben betrekking op (a) het verbeteren van de beloningspositie van de leraar, (b) het versterken van de beroepsgroep, (c) het bevorderen van professionelere scholen, en (d) het verbeteren van de kwaliteit van de lerarenopleidingen. Figuur 4.2 geeft per actielijn een overzicht van de belangrijkste maatregelen uit het actieplan.

**Figuur 4.2** Overzicht van maatregelen actieplan Leerkracht



Bron: Ecorys.

De projecten die zijn uitgevoerd met steun van de Subsidieregeling risicoregio's vo zijn in veel gevallen op zichzelf staande projecten geweest. Synergie met de maatregelen uit de overige actielijnen is veelal niet expliciet nagestreefd. Voor een deel was dat ook niet mogelijk omdat veel van de acties uit het actieplan Leerkracht pas vanaf 2008 zijn geïmplementeerd toen ook de projectplannen voor de risicoregio's zijn opgesteld. Een aantal projectleiders heeft te kennen gegeven dat er geen goed overzicht bestaat van alle opleidings- en arbeidsmarktmaatregelen vanuit OCW. Bij het opstellen van de actieplannen had het ministerie hier een meer sturende of informerende rol in kunnen vervullen. Naar de mening van betrokkenen is er, zeker in het begin van de regeling, onvoldoende aandacht geweest om de projecten van de regionale platforms te verknopen met andere subsidieregelingen en opleidings- en arbeidsmarktinitiatieven.

Tegelijkertijd is het niet verbazingwekkend dat veel van de uitgevoerde projecten raakvlakken hebben met de overige maatregelen. Dit geldt vooral voor projecten die te maken hebben met professionalisering, begeleiden van beginnende docenten, opleiden in de school, en het versterken van de HRM-functies van de school. Deze maatregelen zijn dus vooral gerelateerd aan de actielijnen gericht op het versterken van de beroepsgroep, een professionelere school en het versterken van de lerarenopleidingen.

*Enkele concrete voorbeelden van synergie:*

- Specifiek met betrekking tot de opleidingsscholen is het geld vanuit de subsidieregeling gebruikt als aanvulling op de subsidie voor opleidingsscholen om zo bestaande opleidingsscholen te verbeteren of om nieuwe opleidingsscholen op te zetten;
- Met de subsidiegelden zijn projecten uitgevoerd waarmee extra educatieve minoren zijn opgeleid en begeleid binnen de scholen. Ook deze minoren moesten goed worden begeleid. Hiermee is het regioproject dus aanvullend geweest op de landelijke regeling voor de educatieve minor;<sup>13</sup>
- Op sommige scholen zijn vakcoaches aangesteld die leraren hebben begeleid om zich verder te ontwikkelen en zich daarmee te profileren ten behoeve van promotie in het kader van de functiemix;
- In sommige regio's zoals Rijnmond en Flevoland-Almere is de projectsubsidie gecombineerd met de lerarenbeurs. Aan de school van docenten die studeren voor hun 1e graads bevoegdheid (hbo of universitair) is in Rijnmond een zogenaamd arrangement van 15.000 euro toegekend. Dit budget heeft de school besteed aan verlofuren voor de studie. In totaal zijn op deze manier 65 arrangementen voor doorscholing tot stand gekomen, met name voor de tekortvakken.

---

<sup>13</sup> Zie ook de evaluatie van de educatieve minor, Ecorys (2012).





## 5 Regionale samenwerking

### 5.1 Inleiding

Het ministerie van OCW hecht er groot belang aan dat schoolbesturen binnen een regio onderling (en samen met lerarenopleidingen en andere relevante instellingen) samenwerken om in gezamenlijkheid de dreigende tekorten aan te pakken. Om deze samenwerking te stimuleren diende in de betreffende risicoregio's een convenant te worden afgesloten tussen schoolbesturen en opleidingen voor onderwijspersoneel waarin afspraken zijn gemaakt voor een gezamenlijke aanpak voor het in evenwicht brengen van de regionale onderwijsarbeidsmarkt. Daarnaast konden ook andere relevante partijen zoals gemeenten, Roc's en bedrijfsleven aan het convenant deelnemen. De vraag is nu hoe de deelnemende scholen terugkijken op de samenwerking en welke behoefte zij hebben om bestaande samenwerkingsverbanden in de toekomst te laten voortbestaan. In deze paragraaf kijken wij eerst terug naar het ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden en de toegevoegde waarde die deze hebben gehad (paragraaf 5.2). Vervolgens kijken we naar de behoefte die er leeft bij de scholen voor toekomstige samenwerking (paragraaf 5.3).

### 5.2 Ontstaan van nieuwe samenwerkingsverbanden

#### 5.2.1 Oude en nieuwe samenwerkingsverbanden

In vijf van de elf geselecteerde risicoregio's bestond al een regionaal samenwerkingsverband in het voortgezet onderwijs, op basis van de eerdere regeling die heeft bestaan voor de risicoregio's. Dit waren de regio's Utrecht, Rijnstreek, Amsterdam, Den Haag en Rotterdam. In de overige risicoregio's is als gevolg van de subsidieregeling in het kader van de subsidieregeling samenwerking tot stand gekomen; dit betrof de regio's Rijnmond, Haaglanden, Zuidelijk Noord-Holland, IJssel-Veluwe Flevoland-Almere. Hoewel er tussen sommige schoolbesturen al samenwerking bestond, is de regeling risicoregio's vo in deze "nieuwe" regio's in belangrijke mate bepalend geweest voor de totstandkoming van regionale samenwerking. Gelet op het bijzondere (geografische) karakter van sommige regio's (Rijnmond, IJssel-Veluwe, Haaglanden) is het onwaarschijnlijk dat regionale samenwerking ook zonder subsidieregeling op deze wijze tot stand zou zijn gekomen. In enkele regio's gold een meer specifieke lokale context bij de samenstelling van het platform (zie tekstbox).

#### **Regionale samenwerking in een bijzondere context**

Voor *Utrecht* was eerder een platform voor de gehele regio ontwikkeld, met als gevolg dat bij de totstandkoming van het platform voor de risicoregio "stad Utrecht" de meeste partijen niet konden participeren, die wel deel uitmaakten van het gebruikelijke regionale samenwerkingsverband.

De *regio Almere* was eerder risicoregio voor het *primair* onderwijs. Het daarvoor opgebouwde netwerk is gebruikt bij de organisatie van het platform voor het voortgezet onderwijs. Al snel zijn, toen een grote mate van overlap geconstateerd werd, de regio's Almere en Flevoland samengevoegd tot één risicoregio.

Voor *Rotterdam* gold dat het samenwerkingsverband groter is geworden ten opzichte van de vorige risicoregeling. Daar waar voorheen drie grote schoolbesturen deelnamen aan de regeling zijn daar voor de nieuwe risicoregeling negen kleinere besturen aan toegevoegd.

De regio *Rijnmond* is een omvangrijk gebied rondom Rotterdam, waarvan een deel niet het grootstedelijk karakter van Rotterdam heeft. Gezien de verscheidenheid aan gemeenten en scholen vormde de gehanteerde geografische afbakening van de regio geen logisch geheel. Om recht te doen aan onderlinge verschillen is er in Rijnmond voor gekozen om voor sommige deelprojecten in drie clusters te werken: aan de noordkant, aan de zuidoostkant en aan de zuidkant van Rotterdam.

De regio *IJssel-Veluwe* beslaat een uitgestrekt gebied waar regionale samenwerking tussen de schoolbesturen op het niveau van de gehele regio niet voor de hand lag. Ook denominatie speelt hierbij een rol. Daarom is in deze regio gekozen voor subregionale samenwerking.

De intensiteit van de regionale samenwerking was verschillend per regio. In sommige gevallen speelde hierbij het al dan niet bestaan van eerdere samenwerking mee. Onderstaand tekstkader illustreert dit:

Door meerdere landelijke actoren is de regio Rijnmond genoemd als een voorbeeld van een regio waar geen sprake was van eerdere samenwerking op regionaal niveau en waar in korte tijd grote betrokkenheid van de samenwerkingspartners is ontstaan. Daarentegen is in Amsterdam het draagvlak binnen de risicoregio ondanks eerdere samenwerking relatief beperkt. Dit wordt grotendeels toegeschreven aan het wegvallen van de gemeentelijke financiering voor het Amsterdams Platform Onderwijsarbeidsmarkt (APO). Ook de gelaagdheid in de besluitvorming in deze regio lijkt een belemmerende factor te zijn.

Alle platforms voldeden aan de verplichting dat de convenantpartijen minimaal 60 procent van het onderwijspersoneel moesten vertegenwoordigen. Dit bestuurlijk draagvlak betekende overigens niet dat alle scholen van de betrokken besturen actief deelnamen aan de projecten. Ook hier werd in veel gevallen een vraaggestuurde benadering toegepast waarbij de betrokken scholen zelf konden aangeven aan welke projecten en maatregelen zij wilden deelnemen. Daarnaast speelde ook de veranderde situatie op de onderwijsarbeidsmarkt mee. Vooral het lager dan verwachte aantal vacatures leidde bij sommige schoolbesturen tot een kleinere noodzaak voor deelname aan de projecten. Dit geldt over het algemeen niet voor de projecten die gericht waren op professionalisering en begeleiding van docenten, waaraan meestal wel werd deelgenomen.

### 5.2.2 Succes- en faalfactoren voor totstandkoming van regionale samenwerking

#### Succesfactoren

De belangrijkste succesfactoren voor het verkrijgen van draagvlak van regionale samenwerking waren:

- subsidiegelden als 'smeermiddel' om partijen rond de tafel te krijgen;
- de mogelijkheid voor scholen om zelf plannen aan te dragen (bottom-up);
- het leggen van verantwoordelijkheid/eigenaarschap van de projectuitvoering op schoolniveau;
- de aansluiting op bestaande samenwerking en projecten;
- het inzichtelijk maken van de (naderende) arbeidsmarktproblematiek;
- de inzet en aansturing van de projectleider;
- het organiseren van sub-regionale samenwerking wat meer recht doet aan de regionale verschillen, zoals in Rijnmond en Zuidelijk Noord-Holland.

#### Remmende factoren op regionale samenwerking

De belangrijkste remmende factor op het creëren van effectieve regionale samenwerking zat in de voor sommige platforms merkwaardige geografische afbakening van de risicoregio. De scheidslijnen, die gebaseerd waren op die van het RBA (regionaal bestuur arbeidsvoorziening), liepen in veel gevallen dwars door reeds bestaande vormen van bestuurlijke en regionale samenwerking heen. Dit leidde soms tot irritaties bij de betrokken schoolbesturen en gekunstelde

nieuwe samenwerkingsverbanden. Wanneer synergie was gezocht met bestaande samenwerkingsverbanden, had dit de totstandkoming van bestuurlijk draagvlak voor de regionale platforms bespoedigd.

Naast de afbakening van de regio's had ook, zoals reeds opgemerkt, de verminderde druk op de (regionale) onderwijsarbeidsmarkt invloed op het enthousiasme om in gezamenlijkheid de arbeidsmarktproblematiek aan te pakken. Daarnaast bestond er in sommige regio's een gebrek aan chemie tussen (een deel van) de samenwerkingspartners.

### Rol van de projectleider

In vrijwel alle regio's was een projectleider verantwoordelijk voor het opstellen en uitvoer van de projectplannen. Alleen in de regio Rijnstreek lag deze taak bij de voorzitter van het regionale platform. In een aantal regio's had de projectleider ook nog een uitvoerende taak in projecten of deelprojecten. De meeste projectleiders zijn benaderd door de risicoregio's om projectleider te worden na eerdere ervaringen in soortgelijke projecten.

Ongeveer de helft van de projectleiders is afkomstig uit het regionale onderwijsveld. In het algemeen lijkt dit van meerwaarde geweest voor het projectleiderschap vanwege hun bekendheid met het regionale onderwijs en korte communicatielijnen met de scholen. Op basis van het beschikbare materiaal kunnen hier echter geen conclusies aan verbonden worden. Door sommige betrokkenen is gewezen op het voordeel van een externe projectleider. Omdat scholen op sommige onderdelen elkaars concurrent zijn en er sprake kan zijn van tegengestelde belangen, kan een onafhankelijke externe projectleider die boven de partijen staat een meer onafhankelijke besluitvorming waarborgen.

## 5.3 Toegevoegde waarde van regionale samenwerking

Naast de ingeschatte effectiviteit van de projecten is de scholen ook gevraagd een inschatting te geven van de toegevoegde waarde van de regionale samenwerking in het kader van de subsidieregeling. In het algemeen zijn de scholen hierover positief. Een ruime meerderheid van de scholen (64%) is van mening dat het regionale samenwerkingsverband toegevoegde waarde heeft (gehad) bij het aanpakken van de regionale arbeidsmarktknelpunten. Naar het inzicht van de scholen heeft deze toegevoegde waarde vooral betrekking gehad op het verbeteren van de beroepskwaliteit van de leraren op de deelnemende scholen (60%) en minder op het oplossen van de verwachte (kwantitatieve) lerarentekorten (43%). Dit is een logische uitkomst gezien het karakter van veel van de uitgevoerde projecten, die, mede in het licht van de uitblijvende kwantitatieve tekorten, toch vooral insteken op een verbetering van coaching en opleiding van (beginnende) leraren.

Deze uitkomst sluit aan bij de verwachting zoals die bij de tweede meting van de evaluatie in 2011 door de samenwerkingspartners<sup>14</sup> in de regionale platforms is uitgesproken. Ruim de helft van deze partners (52%) geeft aan dat de (sub)regionale samenwerking in aanzienlijke tot sterke mate toegevoegde waarde heeft gehad bij het aanpakken van de arbeidsmarktknelpunten in de regio. Het merendeel van de respondenten beoordeelt de samenwerking in de risicoregio daarbij als voldoende tot goed. Ongeveer een vijfde van hen vindt de regionale samenwerking matig.

---

<sup>14</sup> Samenwerkingspartners zijn de bevoegde gezagsorganen van scholen, instellingsbesturen van opleidingen voor onderwijspersoneel en besturen van andere relevante instellingen in een risicoregio die samen het regionaal convenant hebben ondertekend (artikel 1g van de subsidieregeling). In 2011 zijn 167 samenwerkingspartners benaderd voor deelname aan een internetenquête; hiervan hebben er 113 de vragenlijst ingevuld (68% respons).

Alle regio's zijn in meer of mindere mate bezig (geweest) om de inzichten die zijn opgedaan beschikbaar te houden voor toekomstige projecten. Dit hebben zij onder andere gedaan door:

- instandhouden van de website;
- kennisdeling/-spreiding via het organiseren van conferenties en bijeenkomsten;
- verbeteren van HRM-beleid/professionalisering HRM-medewerkers;
- bepalen van succesfactoren en opstellen van do's en don'ts van individuele projecten;
- ontwikkelen van materialen voor toekomstig gebruik gebaseerd op de uitgevoerde projecten;
- regionale overleggen een structurele plaats te geven.

### 5.3.1 Tevredenheid en behoefte aan toekomstige regionale samenwerking

Aanvullend op de tevredenheid over de regionale samenwerking is de bij de scholen de behoefte aan verdere regionale samenwerking gepeild door een aantal stellingen voor te leggen (zie tabel 5.1). Deze stellingen zijn zowel voorgelegd aan de scholen die hebben deelgenomen aan de projecten van de regionale platforms als scholen die daaraan niet hebben deelgenomen.

De antwoorden laten duidelijk zien dat een meerderheid van de scholen behoefte heeft aan regionale samenwerking op het vlak van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid:

- Iets meer dan de helft van de scholen is tevreden over de huidige regionale samenwerking op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid;
- Iets meer dan de helft van de scholen (56%) heeft blijvende behoefte aan regionale samenwerking; terwijl een aanzienlijk groter deel van de scholen (68%) het oneens is met de stelling dat zij geen behoefte hebben aan samenwerking met andere scholen;
- De helft van de scholen (51%) verwacht dat de regionale samenwerking tussen zijn school en andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid in de toekomst zal worden voortgezet; slechts 9 procent van de scholen verwacht dat dit niet het geval zal zijn;
- Een forse minderheid van de scholen oordeelt neutraal op de stellingen;
- De scholen die hebben deelgenomen aan de projecten van de regionale platforms zijn significant positiever dan scholen die daaraan niet hebben deelgenomen (zie Tabel B3.6 tot en met Tabel B3.9).

**Tabel 5.1 In hoeverre bent u het oneens of eens met de volgende stellingen over de toekomst van regionale samenwerking op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid in uw regio/stad? (n=103, gewogen percentages)**

	Helemaal oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal eens	Weet niet
Ik ben tevreden met de huidige regionale samenwerking van mijn school met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid.	1,2%	9,7%	33,2%	49,2%	3,1%	3,6%
Mijn school heeft een blijvende behoefte aan regionale samenwerking met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid.	2,0%	8,9%	31,9%	45,8%	9,5%	1,9%
Ik verwacht dat de regionale samenwerking tussen mijn school en andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en	2,0%	6,9%	33,6%	44,2%	6,4%	6,9%

	Helemaal oneens	Mee oneens	Neu- traal	Mee eens	Helemaal eens	Weet niet
arbeidsmarktbeleid wordt voortgezet.						
Onze school heeft geen behoefte aan samenwerking met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid.	30,1%	38,0%	19,2%	8,3%	1,8%	2,7%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

In een deel van de regio's werd al samengewerkt voor de regeling werd opgestart; hier lijkt de kans op verdere samenwerking in de toekomst het grootst. Regionale samenwerking komt vooral daar tot stand waar de scholen logische partners van elkaar zijn en er bestuurlijke wil en kracht bestaat om de partners met elkaar aan tafel te krijgen. In de andere regio's verwachten de projectleiders dat de nu tot stand gebrachte regionale samenwerking zal worden omgevormd tot meer logische samenwerkingsverbanden op sub-regionaal niveau.

Veel scholen zijn serieus met hun intentie om in de toekomst te blijven investeren in regionale samenwerking. Wanneer de scholen wordt gevraagd of zij het komende schooljaar (2012/2013) personeel vrij roosteren om deel te nemen aan regionale samenwerking tussen de school en andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid geeft 31 procent aan dat dit het geval zal zijn, 32 procent is dit niet van plan en 37 procent weet dit nog niet (zie Tabel B3.10 ). Scholen die hebben deelgenomen aan de projecten van de regionale platforms zijn ook op dit punt significant positiever dan de scholen die daaraan niet hebben deelgenomen.

### 5.3.2 *Instandhouden infrastructuur regionale samenwerking*

De duurzaamheid van de regionale platforms is afhankelijk van de regionale context en de geschiedenis die er al bestond met regionale samenwerking:

- In de regio's Rotterdam, Den Haag en Utrecht bestond al samenwerking, die ook zal worden voortgezet. Ook in Amsterdam bestond regionale samenwerking, die tijdens de looptijd van de regeling van karakter is veranderd;
- Rijnmond en Zuidelijk Noord-Holland zijn voorbeelden van regio's waar de regionale samenwerking via een sub-regionale aanpak succesvol tot stand is gekomen en op dat niveau waarschijnlijk blijft voortbestaan;
- Rijnstreek en IJssel-Veluwe zijn voorbeelden van regio's waar als gevolg van de geografische en bestuurlijke samenstelling van de regio de samenwerking vooral op de lagere niveaus van sub-regio's en besturen tot stand is gekomen. Voor een deel zal deze blijven voortbestaan;
- De regio Haaglanden is een van de regio's waar regionale samenwerking min of meer is afgedwongen door de gekozen rba-afbakening en waar de toekomstige samenwerking weer zal verlopen via de 'oude' samenwerkingsverbanden, die er al waren voordat de Subsidieregeling risicoregio's vo tot stand kwam. Tegelijkertijd gaat Haaglanden wel door als regio waar het de opleidingsschool Haaglanden betreft (samen met Den Haag);
- Flevoland-Almere is een regio waar de subsidieregeling een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het tot stand brengen van een succesvol regionaal samenwerkingsverband, dat volgens de betrokkenen ook zal blijven voortbestaan.

### 5.3.3 *Redenen om niet aan regionale samenwerking deel te nemen*

Van de geënquêteerde scholen heeft 10 procent (11 scholen) aan geen enkel project van het regionaal platform deelgenomen. Hoewel het aantal scholen in absolute zin beperkt is, geven hun antwoorden op de enquêtevragen een indicatief inzicht in de redenen die zij hebben gehad om niet

aan de projecten deel te nemen. Ook in de interviews met de projectleiders en schoolbesturen is dit onderwerp aan de orde geweest.

De twee belangrijkste redenen zijn dat deze scholen geen kwantitatief noch een kwalitatief tekort aan docenten hebben. Beide redenen worden door ruim de helft van de niet-deelnemende scholen genoemd. Deze scholen zagen dan ook geen noodzaak om aan de projecten van het platform deel te nemen. Volgens sommigen speelde ook de economische recessie hierbij een rol.

Andere redenen om niet deel te nemen, zijn dat de projecten vanuit het samenwerkingsverband onvoldoende aansloten bij de behoeften van de school, de benodigde investering vanuit de school in tijd en/of geld was te hoog en de meerwaarde van regionale samenwerking werd niet gezien. In enkele gevallen bleek een school niet op de hoogte van het bestaan van het regionale platform.

Opvallend is overigens dat op vrijwel alle niet-deelnemende scholen de afgelopen drie jaar behoefte heeft bestaan aan verbeteringen op het vlak van professionalisering van leraren, (betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs en (meer) aandacht voor opleiden in de school. In dat opzicht verschillen deze scholen niet van de scholen die wel hebben deelgenomen, en waar juist op deze onderwerpen de belangrijkste resultaten zijn geboekt.

## 6 Good practices

### 6.1 Inleiding

Een van de doelen van de evaluatie was om good practices van regionale projecten in beeld te brengen. Dit hebben wij op twee manieren gedaan. Ten eerste, door aan de regionale projectleiders, schoolbesturen en schoolleiders te vragen welke projecten zij in hun regio als een good practice beschouwen, en waarom. En ten tweede, door van de voorgedragen good practices na te gaan in hoeverre zij voldoen aan een aantal die wij als minimum randvoorwaarden zien voor een good practice:

- Behaalde resultaat en de relatie hiervan met de doelen van de subsidieregeling;
- Borging van het project binnen de regio/scholen;
- Overdraagbaarheid richting andere scholen/besturen;
- Mate en wijze van regionale samenwerking.

### 6.2 Voorbeelden van good practices

#### 6.2.1 *Algemeen: versterking van de begeleidingsstructuur en opleiden in de school*

Een good practice is door vrijwel alle regio's genoemd, namelijk de versterking van de begeleidingsstructuur voor (nieuwe) docenten en het opleiden in de school. De reden hiervoor is dat hiermee een wezenlijke bijdrage wordt geleverd aan het verbeteren van de opleiding en begeleiding van met name nieuwe leraren. Het gaat om een structuurverandering in het begeleiden van jonge leraren. Scholen geven aan dat vaak ook een cultuurverandering binnen de school heeft plaatsgevonden. De ervaringen die met deze projecten zijn opgedaan, kunnen worden gedeeld met niet-risicoregio's die hiermee aan de slag willen gaan.

Bij deze projecten is in goed overleg met de verschillende stakeholders (lerarenopleidingen, scholen, studenten/leerling) gekeken waar men tevreden over is en wat beter kan. Aan de hand van die uitkomsten zijn coaches opgeleid en zijn er onderling afspraken gemaakt over het begeleidingsproces. Voor de zittende docenten biedt de opleiding tot coach ook een nieuwe uitdaging voor zijn of haar loopbaan, al dan niet gekoppeld aan promotie. De aanwezigheid van goed opgeleide coaches vermindert de kans dat beginnende docenten uitvallen. Het opzetten van een roulatiesysteem tussen verschillende besturen (en schooltypes) zorgt daarnaast voor beter toegeruste docenten, omdat zij zo eerst met het leraarsvak kennis kunnen maken op meerdere scholen en kunnen nagaan welk bestuur of schooltype het beste bij hen past.

#### 6.2.2 *Amsterdam: de Educatieve Coassistent*

In de regio Amsterdam is, naast het verplichte project voor de stille reserve, slechts 1 project uitgevoerd: de Educatieve Coassistent (ECA), met als deelproject de e-learning Educatieve Coassistent e-ECA's. Dit project had onder andere als doel om de tekorten aan personeel te verlichten en studenten enthousiast te maken voor het onderwijs. Hiervoor zijn studenten geworven en ingezet voor uiteenlopende werkzaamheden op scholen in het voortgezet onderwijs in Amsterdam. De scholen die de enquête hebben ingevuld zijn zonder uitzondering tevreden of zeer tevreden over beide onderdelen van het project. Uit de tussenrapportage van de regio blijkt dat ook studenten die hebben deelgenomen er enthousiast over zijn. Concreet heeft het project het volgende opgeleverd:

- in de schooljaren 09/10 en 10/11 94 studenten ingezet als ECA;

- een concepthandleiding voor het aanstellen van ECA's;
- nieuwe inzichten voor zittende docenten;
- ondersteuning voor zittende docenten;
- meer interesse in werken in het onderwijs bij studenten.

Het project als zodanig zal voor zover nu bekend niet worden voortgezet. Wel kan de handleiding die wordt ontwikkeld opgepakt worden op het moment dat er toch weer interesse is. Daarnaast biedt de handleiding de mogelijkheid de werkwijze over te dragen richting andere scholen, zowel binnen als buiten de regio. Er is hierbij vooral samengewerkt tussen scholen en universiteiten in Amsterdam.

### 6.2.3 *Den Haag: Ingenieur en docent*

Het project Ingenieur en docent wordt door alle partijen gezien als een good practice. Het project bood bèta-studenten op het hbo de mogelijkheid om een minor te volgen en zodoende te ontdekken of het onderwijs iets voor hen is. In aansluiting op de minor en de bèta-opleiding kunnen studenten in korte tijd een bèta-onderwijsbevoegdheid halen, met inhoudelijke en financiële ondersteuning vanuit de regio. Met het project is een nieuwe doelgroep bereikt en wordt het kwantitatieve tekort aangepakt. Daarnaast is samenwerking ontstaan met de bèta-richtingen van een aantal hogescholen in de regio, die zich nu beter bewust zijn van het belang van goed techniekonderwijs en daarmee van goede leraren in de betreffende (tekort)vakken. Het project is in lijn met de landelijke educatieve minor voor het wo.

De gemeente Den Haag heeft budget beschikbaar gesteld waarmee scholen een deel van de begeleidingskosten vergoed kunnen krijgen en het project doorgang kan vinden in 2012 en 2013.

### 6.2.4 *Flevoland-Almere: scholingen*

In Flevoland-Almere geven de meeste partijen aan het project *Scholingen* als good practice te beschouwen. Dit project richt zich op het verminderen van zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve tekorten. Voorbeelden van gerealiseerde opbrengsten zijn:

- Een expertisecentrum waar docenten uit de regio scholing kunnen volgen. In sommige gevallen wordt de scholing door docenten zelf gegeven;
- 80 Nieuwe bevoegde docenten met gebruikmaking van de Flevokans-beurs. Het gaat hier om zij-instromers, om mensen met een diploma primair onderwijs die naar het voortgezet onderwijs zijn gegaan en mensen die zich opgeschoold hebben van 2e naar 1e graads. Nog eens 20 docenten zullen na 2012 afstuderen. Hierbij was vaak sprake van een combinatie met de lerarenbeurs.

Vooraf het expertisecentrum laat zien dat er binnen de regio goed is samengewerkt en dat het mogelijk is om binnen de beschikbare tijd iets op te zetten wat ook na afloop van de subsidieregeling kan blijven bestaan. Daarbij is ook gebruik gemaakt van ervaring van een al bestaand expertisecentrum. Dit geeft reden om aan te nemen dat dit concept ook overdraagbaar is naar andere regio's die scholing gezamenlijk willen oppakken.

### 6.2.5 *IJssel-Veluwe: professionele benadering van de arbeidsmarkt*

Aantrekkelijke onderdelen van dit project zijn de website [www.worddocent.nu](http://www.worddocent.nu) met een mogelijkheid om informatie te ontvangen, persoonlijke gesprekken aan te gaan met deskundigen, korte stages te lopen op scholen, oriëntatiemarkten te bezoeken en te speeddaten met.



Als gevolg van dit project is volgens betrokkenen de onderwijsarbeidsmarkt in de regio transparanter geworden. De scholen in de regio hebben meer zicht op mogelijke nieuwe docenten en geïnteresseerden in het onderwijs hebben een duidelijker beeld van wat hun te wachten staat als zij voor het onderwijs zouden kiezen. Bovendien zijn de scholen beter in staat om vacatures te vervullen met de regionale website. De verwachting is dat na afronding van het project de website blijft bestaan.

#### 6.2.6 *Rijnmond: Stap naar de bovenbouw*

Vanuit de scholen zelf is *Stap naar de Bovenbouw* als good practice aangemerkt. In dit project werd aan de school van docenten die studeren voor hun 1e graads bevoegdheid (hbo of universitair) een arrangement van 15.000 euro toegekend. Dit budget heeft de school omgezet in verlofuren voor de studie. Het arrangement is in vrijwel alle gevallen gecombineerd met de lerarenbeurs. In totaal zijn op deze manier 65 arrangementen voor doorscholing tot stand gekomen, met name voor de tekortvakken. Het project zorgt er enerzijds voor dat de tekorten aan 1e graads personeel worden verkleind en anderzijds voor doorgroeimogelijkheden voor het zittende personeel.

#### 6.2.7 *Rijnstreek: Wordt ik docent?*

Word ik docent? en de educatieve minor zijn genoemd als good practices. Met beide deelprojecten zijn de scholen in de regio erin geslaagd om nieuwe doelgroepen aan te boren voor het onderwijs en daarmee te werken aan het verminderen van het kwantitatieve tekort aan docenten. Bij het deelproject Word ik docent gaat het om 50 tot 60 leerlingen van de eigen scholen die bewust gemaakt worden van hun competenties en de mogelijkheid daarmee in het onderwijs te kunnen werken. Voor dit project hebben scholen in de regio kennis en ervaring uitgewisseld. Het resultaat van de educatieve minor is dat 150 mensen geïnteresseerd zijn in een baan in het onderwijs, terwijl zij dat vanwege hun oorspronkelijke studiekeuze anders niet zouden overwegen. Van beide projecten geeft de projectleider aan dat deze worden voortgezet.

#### 6.2.8 *Utrecht: Behouden en professionaliseren zittend onderwijspersoneel*

Door de meeste partijen wordt dit project of een van de onderdelen daarvan als good practice genoemd. Onder dit project is een aantal trainingen verzorgd voor het personeel van OOP tot leidinggevende. Ook kon het zittend personeel een masteropleiding volgen en zijn er leerwerkgroepen van docenten opgezet. In het bijzonder kan worden gewezen op de leerwerkgroepen binnen het project Behouden en professionaliseren zittend onderwijspersoneel. Zij bieden een alternatieve manier om docenten te professionaliseren. Leren van elkaar oftewel peer review wordt daarbij gezien als een effectieve methode van professionalisering; de ervaring hiermee is zeker overdraagbaar naar andere regio's die hiermee aan de slag willen gaan. Dit project heeft naast beter toegerust personeel ook een aantal concrete producten opgeleverd, waaronder een tweetal digitale handboeken die ook na beëindiging van de subsidieregeling gebruikt kunnen worden. Deze handboeken zijn gericht op Cito Volgstelsel VO en Opleiden in de school en kunnen bovendien aan andere regio's ter beschikking worden gesteld.

In Utrecht is ook daarnaast een reken- en scenariomodel voor de lange termijn opgesteld. Met het model kunnen structurele capaciteitsoverschotten en –tekorten per onderwijssoort vastgesteld worden. Het rekenmodel wordt al door OCW aan andere regio's aangeboden.



## Bijlage 1 Toelichting selectie risicoregio's

Welke regio's als risicoregio bestempeld zijn, is vastgesteld aan de hand van een aantal criteria, namelijk:

- Verwachte spanning op de arbeidsmarkt;
- Verschil in beloning met de (regionale) arbeidsmarkt;
- Aandeel onbevoegde leraren in 2004 en 2005;
- Vacature-intensiteit in de periode 2006-2007.

Voor iedere regio is per indicator de afwijking ten opzichte van het landelijk gemiddelde berekend. Hoe hoger deze z-score uitviel, des te groter het probleem. Vervolgens zijn de vier indicatoren bij elkaar opgeteld en is een ranglijst gemaakt van de regio's waar de grootste problemen verwacht mogen worden.

Uit de analyse blijkt dat elf regio's in het voortgezet onderwijs een bovengemiddeld risico lopen op arbeidsmarktproblemen (bij opgetelde score groter dan nul). In het *Actieplan LeerKracht* zijn deze regio's aangemerkt als risicoregio's. Het gaat om de steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht (G4) en Almere en de RBA-gebieden Flevoland, Zuidelijk Noord-Holland, Rijnstreek, Haaglanden, Rijnmond en IJssel-Veluwe. In **Tabel B1.1** zijn de eindscores per regio af te lezen.

**Tabel B1.1 Regionale knelpuntenscore voortgezet onderwijs en het maximale subsidiebedrag per regio**

Regio (23-deling)	Spanning leraren	Beloningsverschil	Onbevoegde leraren	Vacatures	Totaal score	Maximaal subsidiebedrag
Almere	3,61	-0,78	1,34	2,39	6,56	€ 1.515.468
Rijnmond	-0,26	-0,10	1,44	1,74	2,82	€ 3.059.026
Amsterdam	-1,25	2,12	0,82	0,65	2,34	€ 2.413.845
Haaglanden	0,49	0,04	0,44	1,30	2,27	€ 1.905.577
Den Haag	0,00	0,68	1,28	0,00	1,97	€ 2.100.163
Rotterdam	-1,55	1,21	2,27	0,00	1,93	€ 2.347.264
IJssel/Veluwe	0,92	-1,24	0,59	0,87	1,14	€ 2.903.826
Zuidelijk Noord-Holland	0,55	0,97	-0,64	0,22	1,10	€ 2.874.287
Flevoland	0,02	-1,62	0,29	2,39	1,09	€ 1.393.559
Rijnstreek	-0,82	0,18	0,94	0,22	0,52	€ 2.473.393
Utrecht	-0,42	0,30	-0,70	1,09	0,26	€ 1.513.592
Midden- en West-Brabant	0,15	-0,29	-0,16	-0,22	-0,52	n.v.t.
Noord-Holland Noord	0,43	-0,85	-0,13	0,00	-0,55	n.v.t.
Zuidoost-Brabant	0,55	-0,80	0,34	-0,65	-0,56	n.v.t.
Midden-Nederland	-0,08	-0,38	-1,07	0,65	-0,88	n.v.t.
Zeeland	-0,93	-0,55	0,98	-0,43	-0,94	n.v.t.
Arnhem-Oost Gld./Nijm. Rivierenland	0,78	-1,10	-0,80	-0,43	-1,56	n.v.t.
IJssel-Vecht/Twente	-0,11	-1,69	-0,19	-0,22	-2,20	n.v.t.

Regio (23-deling)	Spanning leraren	Belonings-verschil	Onbevoegde leraren	Vacatures	Totaal score	Maximaal subsidiebedrag
Noordoost-Brabant	-0,05	-0,56	-0,42	-1,30	-2,33	n.v.t.
Groningen	0,29	-0,92	-1,46	-0,43	-2,52	n.v.t.
Drenthe	-0,36	-1,47	-1,24	-0,22	-3,29	n.v.t.
Friesland	0,00	-1,71	-1,12	-0,65	-3,48	n.v.t.
Limburg	-0,71	-1,34	-0,65	-1,09	-3,79	n.v.t.

Bron: Nota Werken in het onderwijs.2008.

Voor het afbakenen van de regio's is de indeling naar RBA gehanteerd, vooral vanwege de beschikbaarheid van arbeidsmarktgegevens op dit niveau<sup>15</sup>. De RBA-indeling is niet voor iedere regio optimaal, vooral vanwege de verschillen die er kunnen bestaan tussen subregio's binnen een RBA-gebied.

<sup>15</sup> In artikel 1 van de *Subsidieregeling afstemming onderwijs arbeidsmarkt in risicoregio's voortgezet onderwijs 2008–2011* wordt de afbakening van de risicoregio's als volgt verwoord: "Aangezien de RBA-indeling in onbruik is geraakt, is voor de afbakening van de oorspronkelijke RBA-gebieden de onderliggende RPA-indeling gehanteerd."

## Bijlage 2 Responsverantwoording

### Internet-enquête samenwerkingspartners

In totaal zijn 167 samenwerkingspartners benaderd, van wie 113 de vragenlijst hebben ingevuld, een respons van 68 procent. Binnen elke regio heeft minstens de helft van de aangeschreven partners gereageerd. Dit betekent dat voor vrijwel alle regio's van minimaal vijf respondenten informatie beschikbaar is over de regionale samenwerking en de uitvoering van de projecten. Een uitzondering hierop is de regio Utrecht waar de vragenlijst slechts door één respondent is ingevuld. De verklaring hiervoor is dat de twee samenwerkende schoolbesturen één penvoerder hebben aangewezen voor het invullen van de vragenlijst. De betrokken lerarenopleiding levert de projectleider.

Hoewel het totale aantal respondenten op de internetenquête voldoende is om algemene uitspraken te doen, is dat niet het geval voor de afzonderlijke regio's of projecten. De enquête geeft bovenal een kwalitatieve duiding aan de voortgang en kwaliteit van de samenwerking in de regio's.

**Tabel B2.1. Respons internetenquête samenwerkingspartners risicoregio's**

	Aantal aangeschreven	Aantal gereageerd	Responspercentage
Amsterdam	17	10	59%
Den Haag	8	5	63%
Flevoland-Almere	16	8	50%
Haaglanden	10	6	60%
IJssel-Veluwe	19	15	79%
Rijnmond	17	14	82%
Rijnstreek	12	8	67%
Rotterdam	45	32	71%
Utrecht	1	1	100%
Zuidelijk Noord-Holland	22	14	64%
<b>Totaal</b>	<b>167</b>	<b>113</b>	<b>68%</b>

### Internet-enquête schoolleiders

Om belasting van het scholenveld te beperken is ervoor gekozen om een steekproef te trekken. Hiervoor is een bestand opgemaakt met daarin alle scholen met een eigen vestigings-BRIN in de risicoregio's. In de regio's met voldoende scholen is een steekproef getrokken, rekening houdend met de kenmerken schoolsoort en denominatie.

De adresbestanden die hieruit volgden, zijn voorgelegd aan de programmamanagers, met de vraag aan te geven welke scholen uit het bestand niet hebben meegedaan aan de uitgevoerde projecten onder de subsidieregeling. Daarnaast is hen gevraagd een overzicht aan te leveren met alle deelnemende scholen aan de projecten. In een aantal gevallen was het aantal scholen dat niet had deelgenomen verhoudingsgewijs te groot ten opzichte van de scholen die wel hadden deelgenomen. Wanneer hiervan sprake was, zijn de volgende stappen gezet:

1. Beperken van niet-deelnemende scholen door het verwijderen van scholen, waar mogelijk de scholen met hetzelfde overkoepelende BRIN-nummer;

2. Toevoegen van een beperkt aantal deelnemende scholen die niet in de oorspronkelijke steekproef zaten, waar mogelijk met een uniek BRIN-nummer.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot de steekproefomvang in Tabel B2.3.

**Tabel B2.3 Steekproefomvang per risicoregio**

Regio	Steekproef aantal	N	% Populatie
Amsterdam	30	61	49%
Den Haag	21	52	40%
Flevoland-Almere	31	32	97%
Haaglanden	16	30	53%
IJssel-Veluwe	32	58	55%
Rijnmond	35	86	41%
Rijnstreek	29	60	48%
Rotterdam	28	63	44%
Utrecht	20	20	100%
Zuidelijk Noord-Holland	35	71	49%
<b>Totaal</b>	<b>277</b>	<b>533</b>	<b>52%</b>

In de onderstaande tabel is de respons op de enquête onder schoolleiders weergegeven. In totaal heeft 40 procent van de aangeschreven schoolleiders gereageerd. Regionaal zijn er grote verschillen. In een aantal regio's ligt de respons op minder dan een derde, terwijl er ook een tweetal regio's is met een respons boven de 60 procent.

Vanwege de grote verschillen in het aantal respondenten per regio, is besloten om voor een aantal enquêtevragen de antwoorden te wegen. Hiermee is voorkomen dat antwoorden uit een enkele regio het totaal teveel kunnen beïnvloeden of omgekeerd juist te weinig beïnvloeden. Dit betreft de vragen naar gerealiseerde opbrengsten, oordeel over het regionale samenwerkingsverband en de verwachtingen omtrent toekomstige samenwerking. De wegingsfactor is bepaald door het aantal respondenten te delen door het totale aantal in de regio. Bij de betreffende tabellen staat het aangegeven indien weging is toegepast.

**Tabel B2.4 Respons per regio**

Regio	Aantal	% Steekproef
Amsterdam	12	40%
Den Haag	6	29%
Flevoland-Almere	12	39%
Haaglanden	7	44%
IJssel-Veluwe	21	66%
Rijnmond	10	29%
Rijnstreek	11	38%
Rotterdam	9	32%
Utrecht	13	65%
Zuidelijk Noord-Holland	11	31%
<b>Totaal</b>	<b>112</b>	<b>40%</b>

## Bijlage 3 Tabellen enquête schoolleiders

**Tabel B3.1 Bent u bekend met de activiteiten van het samenwerkingsverband (\$naam verband\$) dat in uw regio de projecten uitvoert met middelen uit de Subsidieregeling Risicoregio's? (n=112)**

	Aantal	Percentage
Helemaal niet	8	7,1
Een klein beetje	19	17,0
Tamelijk goed	45	40,2
Zeer goed	40	35,7
<b>Totaal</b>	<b>112</b>	<b>100,0</b>

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

- Ongeveer driekwart van de scholen is tamelijk tot zeer goed bekend met de activiteiten;
- Slechts een beperkt aantal scholen is helemaal niet bekend met de activiteiten.

**Tabel B3.2 Heeft uw school aan een of meer van de onderstaande projecten deelgenomen? (n=100)**

	Aantal	Percentage
Aan minstens een project deelgenomen	89	89,0
Aan geen project deelgenomen	11	11,0
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100,0</b>

### *Opbrengsten voor uw school*

**Tabel B3.3 Kunt u voor elk van de volgende opbrengsten op het gebied van personeelsbeleid aangeven in hoeverre deze binnen uw school zijn gerealiseerd als gevolg van de in de regio uitgevoerde activiteiten? (n=77, gewogen percentages)**

	Helemaal niet gerealiseerd	Gedeeltelijk gerealiseerd	Volledig gerealiseerd	Weet niet
Meer aandacht voor opleiden in de school	13,6%	35,6%	50,9%	0%
(Betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs	13,2%	40,5%	40,9%	5,4%
(Meer) samenwerking met de lerarenopleiding(en)	23,5%	35,4%	33,8%	7,3%
Professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling)	8,8%	63,7%	26,1%	1,4%
(Meer) inzicht in en kennis van effectief integraal personeelsbeleid	24,5%	38,4%	24,5%	12,6%
(Meer) inzicht in knelpunten in personeelsvoorziening van de school	26,5%	40,1%	22,8%	10,5%
(Meer) kennisdeling tussen scholen in de regio op terrein van HRM /opleiden in de school	23,5%	49,6%	20,6%	6,3%
(Meer) inzicht in verwachte lerarentekorten in de regio	22,9%	51,6%	20,4%	5,1%
Meer inzet van persoonlijke assistenten voor leraren (PAL) en educatieve coassistenten	61,7%	14,1%	18,1%	6,1%
(Meer) regionale samenwerking tussen scholen op terrein van personeelsvoorziening (vb. in de vorm van netwerken)	20,7%	56,4%	17,4%	5,5%
(Beter) Regionaal informatiepunt met	43,6%	28,5%	15,9%	12,0%

	Helemaal niet gerealiseerd	Gedeeltelijk gerealiseerd	Volledig gerealiseerd	Weet niet
onderwijsvacatures				
(Meer) Gezamenlijke PR-activiteiten/middelen voor werving van nieuw personeel	52,0%	26,2%	14,2%	7,6%
Meer werkzoekenden en zij-instromers kennis laten maken met het onderwijs (via korte kennismaking/stage)	42,4%	44,4%	10,6%	2,7%
(Meer inzicht in) slimmer organiseren van het onderwijs (vb. gebruik van ICT)	45,3%	40,5%	7,9%	6,3%
(Meer) maatwerk van de lerarenopleidingen	41,8%	41,1%	7,7%	9,4%
Aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden om nieuw personeel te werven	44,2%	39,2%	7,4%	9,3%
(Meer inzicht in) functiedifferentiatie/nieuwe functies	42,2%	38,3%	6,1%	13,3%
Meer doorstroom van leraren vanuit po naar vo	63,1%	24,0%	4,5%	8,4%
Meer leerlingen van de school opgeleid tot leraar	74,3%	13,6%	3,3%	8,8%
Meer zij-instromers/stille reserves in de school	53,0%	39,4%	1,3%	6,3%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.4 Welke van de hiervoor genoemde opbrengsten zijn (ook in de toekomst) van blijvende waarde voor de personeelsvoorziening op uw school? U kunt maximaal 5 opbrengsten aankruisen (n=78, gewogen percentages)**

	Percentage
Professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling)	78,1%
(Betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs	63,4%
Meer aandacht voor opleiden in de school	62,2%
(Meer) samenwerking met de lerarenopleiding(en)	28,9%
(Meer) regionale samenwerking tussen scholen op terrein van personeelsvoorziening (vb. in de vorm van netwerken)	21,0%
(Meer) inzicht in en kennis van effectief integraal personeelsbeleid	17,0%
(Meer inzicht in) slimmer organiseren van het onderwijs (vb. gebruik van ICT)	16,4%
(Meer) maatwerk van de lerarenopleidingen	15,6%
(Meer) inzicht in verwachte lerarentekorten in de regio	15,4%
(Meer) inzicht in knelpunten in personeelsvoorziening van de school	15,3%
Meer inzet van persoonlijke assistenten voor leraren (PAL) en educatieve coassistenten	14,8%
Aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden om nieuw personeel te werven	13,9%
(Beter) Regionaal informatiepunt met onderwijsvacatures	10,5%
(Meer) kennisdeling tussen scholen in de regio op terrein van HRM /opleiden in de school	9,5%
(Meer inzicht in) functiedifferentiatie/nieuwe functies	7,0%
(Meer) Gezamenlijke PR-activiteiten/middelen voor werving van nieuw personeel	6,3%
Meer doorstroom van leraren vanuit po naar vo	5,8%
Meer werkzoekenden en zij-instromers kennis laten maken met het onderwijs (via korte kennismaking/stage)	5,2%
Meer zij-instromers/stille reserves in de school	5,0%
Meer leerlingen van de school opgeleid tot leraar	4,2%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.



**Tabel B3.5 In hoeverre bent u het oneens of eens met de volgende stellingen over de rol van het regionale samenwerkingsverband in de risicoregio (n=89, gewogen percentages)**

	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Neu- traal	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet
Het regionale samenwerkingsverband heeft toegevoegde waarde (gehad) bij het aanpakken van de regionale arbeidsmarktknelpunten in het onderwijs.	,0%	5,3%	25,4%	47,5%	16,5%	5,4%
Het regionale samenwerkingsverband heeft een rol (gehad) in het oplossen van de verwachte (kwantitatieve) lerarentekorten op onze school.	1,0%	12,1%	39,1%	33,0%	10,2%	4,6%
Het regionale samenwerkingsverband heeft een rol (gehad) bij het verbeteren van de beroepskwaliteit van de leraren bij ons op school.	1,0%	11,0%	24,7%	43,7%	16,6%	3,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.6 Ik ben tevreden met de huidige regionale samenwerking van mijn school met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid (n=103, gewogen percentages)**

	Deelnemende scholen	Niet-deelnemende scholen	Percentage
Helemaal mee oneens	1,4%		1,2%
Mee oneens	9,4%	11,4%	9,7%
Neutraal	30,2%	48,0%	33,2%
Mee eens	51,9%	35,4%	49,1%
Helemaal mee eens	3,8%		3,2%
Weet niet	3,2%	5,1%	3,6%
	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.7 Mijn school heeft een blijvende behoefte aan regionale samenwerking met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid (n=103, gewogen percentages)**

	Deelnemende scholen	Niet-deelnemende scholen	Percentage
Helemaal mee oneens	1,0%	6,9%	2,0%
Mee oneens	8,1%	12,6%	8,9%
Neutraal	28,4%	49,7%	32,0%
Mee eens	48,7%	30,9%	45,7%
Helemaal mee eens	11,5%		9,5%
Weet niet	2,3%		1,9%
	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.8 Ik verwacht dat de regionale samenwerking tussen mijn school en andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid wordt voortgezet (n=103, gewogen percentages)**

	Deelnemende scholen	Niet-deelnemende scholen	Percentage
Helemaal mee oneens	1,0%	6,9%	2,0%
Mee oneens	7,2%	5,7%	6,9%
Neutraal	29,1%	56,3%	33,6%
Mee eens	49,0%	20,7%	44,2%
Helemaal mee eens	6,6%	5,2%	6,4%
Weet niet	7,2%	5,2%	6,8%
	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.9 Onze school heeft geen behoefte aan samenwerking met andere scholen op het gebied van personeels-, opleidings- en arbeidsmarktbeleid (n=103, gewogen percentages)**

	Deelnemende scholen	Niet-deelnemende scholen	Percentage
Helemaal mee oneens	31,8%	21,6%	30,1%
Mee oneens	38,4%	35,8%	38,0%
Neutraal	15,4%	37,5%	19,1%
Mee eens	8,9%	5,1%	8,3%
Helemaal mee eens	2,2%		1,8%
Weet niet	3,2%		2,7%
	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.10 Worden er het komende schooljaar mensen op uw school vrij geroosterd om deel te nemen aan regionale samenwerking tussen uw school en andere scholen op het gebied van personeels- opleidings- en arbeidsmarktbeleid? (n=103, gewogen percentages)**

	Deelnemende scholen	Niet-deelnemende scholen	Percentage
Ja	35,8%	5,1%	30,6%
Nee	26,5%	61,7%	32,5%
Weet niet/nog onbekend	37,7%	33,1%	36,9%
Totaal	100,0%	100,0%	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

#### *Redenen voor niet-deelname aan projecten*

**Tabel B3.11 Kunt u aangeven waarom uw school niet heeft deelgenomen aan een of meerdere in de vorige vraag genoemde projecten van de risicoregio (naam regio)? (n=11)**

	Percentage
Onze school heeft geen kwantitatief tekort aan docenten	63,6%
Onze school heeft geen kwalitatief tekort aan docenten	54,5%
De projecten vanuit het samenwerkingsverband sloten onvoldoende aan bij de behoeften van onze school	18,2%
De eigen investering die van onze school gevraagd werd in de vorm van tijd en/of geld was te hoog	18,2%
Regionale samenwerking heeft naar ons idee geen of onvoldoende meerwaarde voor het verbeteren van onze personeelsvoorziening	18,2%
Anders, namelijk	9,1%
Weet niet/geen antwoord	18,2%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

- Scholen die niet hebben deelgenomen, deden dat vooral omdat zij geen kwantitatieve en/of kwalitatieve tekorten hebben.

**Tabel B3.12 In hoeverre had uw school de afgelopen 3 jaar behoefte aan de volgende verbeteringen op het gebied van personeelsbeleid (n=10)**

	Geen behoefte	Weinig behoefte	Redelijke behoefte	Veel behoefte	Weet niet
<b>Coaching en opleiding</b>					
Professionalisering van leraren (scholing en ontwikkeling)	10,0%	,0%	60,0%	30,0%	,0%
(Betere) coaching en begeleiding van beginnende docenten en stagiairs	20,0%	10,0%	50,0%	20,0%	,0%
Meer aandacht voor opleiden in de school	20,0%	20,0%	50,0%	10,0%	,0%
<b>Nieuwe doelgroepen</b>					
Meer doorstroom van leraren vanuit po naar vo	40,0%	20,0%	40,0%	,0%	,0%
Meer leerlingen van de school opgeleid tot leraar	50,0%	20,0%	30,0%	,0%	,0%
Aantrekkelijkere arbeidsvoorwaarden om nieuw personeel te werven	50,0%	20,0%	30,0%	,0%	,0%
Meer werkzoekenden en zij-instromers kennis laten maken met het onderwijs (via korte kennismaking/stage)	30,0%	40,0%	30,0%	,0%	,0%
Meer zij-instromers/stille reserves in de school	40,0%	40,0%	20,0%	,0%	,0%
<b>Organisatie van het onderwijs</b>					
(Meer inzicht in) slimmer organiseren van het onderwijs (vb. gebruik van ICT)	,0%	30,0%	40,0%	30,0%	,0%
(Meer inzicht in) functiedifferentiatie/nieuwe functies	10,0%	40,0%	50,0%	,0%	,0%
(Meer) inzicht in knelpunten in personeelsvoorziening van de school	30,0%	30,0%	40,0%	,0%	,0%
(Meer) inzicht in en kennis van effectief integraal personeelsbeleid	20,0%	40,0%	40,0%	,0%	,0%
Meer inzet van persoonlijke assistenten voor leraren (PAL) en educatieve coassistenten	30,0%	40,0%	30,0%	,0%	,0%
<b>Regionale samenwerking</b>					
(Meer) maatwerk van de lerarenopleidingen	10,0%	20,0%	40,0%	30,0%	,0%
(Meer) samenwerking met de lerarenopleiding(en)	10,0%	30,0%	50,0%	10,0%	,0%
(Meer) regionale samenwerking tussen scholen op terrein van personeelsvoorziening (vb. in de vorm van netwerken)	20,0%	30,0%	40,0%	10,0%	,0%
(Meer) kennisdeling tussen scholen in de regio op terrein van HRM /opleiden in de school	10,0%	40,0%	40,0%	10,0%	,0%
(Meer) Gezamenlijke PR-	40,0%	20,0%	30,0%	10,0%	,0%

	Geen behoefte	Weinig behoefte	Redelijke behoefte	Veel behoefte	Weet niet
activiteiten/middelen voor werving van nieuw personeel					
(Beter) Regionaal informatiepunt met onderwijsvacatures	30,0%	30,0%	30,0%	10,0%	,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

**Tabel B3.13 Hoe zou u de betrokkenheid van uw school(bestuur) bij risicoregio (naam regio) omschrijven? (n=17)**

	Percentage
Ons bestuur is actief betrokken en onze school neemt regelmatig deel aan activiteiten die worden uitgezet vanuit het regionale samenwerkingsverband	29,4%
Ons bestuur is actief betrokken, maar onze school neemt (bijna) nooit deel aan activiteiten die worden uitgezet vanuit het regionale samenwerkingsverband	29,4%
Ons bestuur heeft ervoor gekozen niet in het genoemde platform te participeren, maar onze school werkt wel op informele wijze samen met andere scholen in de regio	23,5%
Ons bestuur heeft ervoor gekozen niet in het genoemde platform te participeren en onze school werkt ook niet op andere wijze samen met andere scholen in de regio	17,6%
<b>Totaal</b>	100,0%

Bron: Internet-enquête scholen risicoregio's, Ecorys, juni 2012.

- Het aantal scholen dat niet heeft deelgenomen aan de activiteiten onder de subsidieregeling maar wel samenwerkt met andere scholen in de regio is ongeveer gelijk aan het aantal scholen dat niet regionaal samenwerkt.

## Bijlage 4 Projectenoverzicht per regio

Onderstaand geven wij een beknopte beschrijving van de deelprojecten per regio.

### Amsterdam:

- ECA: inzet van studenten ter assistentie van leraren op Amsterdamse middelbare scholen;
- e-ECA: ondersteuning ontwikkeling van e-learning m.b.v. de inzet van studenten ter assistentie van leraren op Amsterdamse middelbare scholen;
- Stille reserve: voorlichtingsronde voor kandidaten uit stille reserve.

### Den Haag:

- Coaching van stagiaires en nieuwe docenten: ervaren docenten worden voor enkele uren per week vrijgesteld om stagiaires en nieuwe collega's te begeleiden. De docenten volgen een training of cursus of hebben deze gevolgd om zo hun begeleiding te professionaliseren;
- Ingenieur en docent: beta-studenten van de Haagse Hogeschool lopen stage op een vo-school als onderdeel van hun 'educatieve minor'. Studenten worden inhoudelijk en financieel ondersteund wanneer zij aansluitend een lerarenopleiding willen volgen;
- Elke dag een andere baan: de aantrekkelijkheid van een lerarenopleiding wordt digitaal gebracht bij zoveel mogelijk belangstellenden door kleine advertenties te plaatsen op facebook, marktplaats, google en talloze andere websites waar de doelgroep frequent op inlogt;
- Stille reserve: iedereen die in Den Haag e.o. woont en beschikt over een bevoegdheid, maar niet (meer) in het onderwijs werkt, wordt de mogelijkheid geboden om in het Haagse onderwijs te komen werken.

### Flevoland-Almere:

- Deelproject 1: Het Flevokansloket. Fysieke plek om geïnteresseerden in het onderwijs te woord te staan en wegwijs te maken op het gebied van werk- en opleidingskansen in het onderwijs in Flevoland;
- Deelproject 2: Onderzoeken. Onderzoeksactiviteiten op het gebied van onderwijsorganisatie en arbeidsvoorwaarden (onderzoeksrapport: Kansen voor de leraar in de Flevopolder) en monitoring van het project;
- Deelproject 3: Scholingen. Ontwerpen en uitvoeren van scholingen van huidige docenten op het gebied van opfrissen, opscholen, bijscholen en het halen van een bevoegdheid (o.a. de Flevokansbeurs);
- Deelproject 4: Masterclass Leerlingen. Enthousiasmeren van leerlingen voor het leraarschap;
- Deelproject Stille reserve: Stille Reserve. Opsporen en enthousiasmeren van gediplomeerde docenten die het leraarsvak opnieuw willen uitoefenen in de Flevopolder.

### Haaglanden:

- Opleiden met Perspectief: het initiatief van de Perspectiefscholen zelf docenten op te leiden (opleiden in de school);
- Opleidingschool Haaglanden: scholen uit regio's Haaglanden en Den Haag leiden met de lerarenopleidingen nieuwe docenten op (opleiden in de school);
- Werving Anderstaligen: voor scholen met tweetalig onderwijs wordt de werving van anderstalige docenten geprofessionaliseerd;
- Stille Reserve: mensen met onderwijsbevoegdheid die nu niet in het onderwijs werken zijn uitgenodigd om in Haaglanden te komen werken;
- Deeltijd: aanpak met bureau Kock om met het huidige personeelsbestand de productiviteit te kunnen verhogen;

- Versterking begeleidingsstructuur: elke school maakt zijn eigen plan om docenten op te leiden tot coach;
- Wervingsfilm: alle scholen hebben meegewerkt om voor de regio een film te maken erop gericht om jongeren te interesseren voor een baan in het onderwijs.

#### IJssel-Veluwe:

- Deelproject 1: Professionele benadering van de arbeidsmarkt. (Bijvoorbeeld: informatie voor nieuwe doelgroepen/potentiële werknemers waaronder stille reserve, CV's en vacatures via de sites, beter werven en selecteren, inzet social media, conferenties, oriëntatiemarkten met speeddaten, junior docenten werven, oriëntatie stages voor potentiële carrière switchers, voorlichting aan hoogopgeleide ingeschreven kandidaten bij UWV's en werkcoaches etc.);
- Deelproject 2: Centraal stellen van de werknemer bij het verkrijgen van de startbekwaamheid. (Bijvoorbeeld: faciliteren van opleiding en coaching, ontwikkeltijd eigen trainingen, ambassadeurs, bewustwording van de positie van de duale student/duale werknemer, hogescholen aan laten haken t.b.v. regionale samenwerking etc.);
- Deelproject 3: Versterken van integraal personeelsbeleid. (Bijvoorbeeld conferenties 'Aantrekkelijk Werkgeverschap', 'Duurzaamheid' en 'Van inspiratie naar actie', diverse opleidingen, trainingen, professionaliseringstrajecten, vitaal houden van docenten, netwerk 2.0 en HRM-factory, etc.).

#### Rijnmond:

- Opleiden eigen leerlingen: in drie clusters, ROOZZ, VPR en NWN is de infrastructuur voor het opleiden van eigen leerlingen versterkt;
- Coaching: alle scholen hebben een eigen plan uitgevoerd (scholing, begeleiding) om hun eigen beleid voor coaching van docenten (in opleiding) met behulp van bijvoorbeeld vakcoaches, BosSen te ontwikkelen;
- Een goede Match: er is een loket ingericht om stille reserves en uwv-kandidaten te begeleiden naar vacatures in het onderwijs;
- Nieuwe functies en functiedifferentiatie: op een aantal scholen zijn pilots uitgevoerd met academische studenten die een educatieve minor volgen;
- Deeltijd: op twee scholen is een pilot uitgevoerd volgens de systematiek van de Task force Deeltijd plus om het rendement van medewerkers met een deeltijd baan te verhogen;
- Stap naar de Bovenbouw: docenten met een tweedegraads bevoegdheid scholen zich verder tot hun eerstegraads bevoegdheid. Het arrangement van risicoregio Rijnmond geeft hen daarbij extra studietijd.

#### Rijnstreek:

- Deelproject 1 Stille Reserve en (vroeg) gepensioneerden: De Stille Reserve in de regio wordt na een intake gematcht met vacatures in de regio en aan de scholen aangeboden;
- Deelproject 2 "Vissen in eigen vijver": Op basis van strategische personeelsplanning worden leerlingen vakspecifiek geworven voor het beroep van docent en opgeleid in een duaal traject;
- Deelproject 3 Stimuleren doorstroom PO naar VO: Werven en opleiden van Pabostudenten voor VO en doorstroom onderwijspersoneel PO naar VO stimuleren;
- Deelproject 4 Nieuwe functies en functiedifferentiatie: Universitaire studenten een educatieve minor aanbieden en begeleiden tijdens stages in het VO;
- Deelproject 5 Vergroten aantal bevoegde docenten: Verstrekking van een stimuleringssubsidie voor het behalen van een bevoegdheid op 1e of 2e graads niveau;
- Deelproject 6 Deeltijd plus: Onderzoeken van de belemmeringen bij deeltijders om hun deeltijdfactor te verhogen, formuleren van oplossingen op schoolniveau en het realiseren van één of meerdere pilots in samenwerking met de taskforce "deeltijd+";

- Deelproject 7 Effectiviteit onderwijs en inzet ICT: In de vorm van vier pilots wordt onderzoek gedaan naar manieren om effectiviteit van het onderwijs te vergroten met inzet van ICT en de focus op de tekortvakken;
- Deelproject 8 Opleiden in de school: Vergroten van het aantal schoolopleiders en begeleiders in de regio en ontwikkeling van erkende opleidingsscholen;
- Deelproject 9 Regionaal Servicepunt Onderwijs (RSO): Verbinden van scholen rond het dossier van het lerarentekort en onderhouden van databases vraag en aanbod.

#### Rotterdam:

- Maatregel 1: Samen opleiden voor de eigen regio. De kennis en ervaringen zijn geborgd in de opleidingsschool Rotterdam. (OSR) De opleidingsgroep ontvangt tot 2015 financiering van de regeling opleidingsschool;
- Maatregel 2: Uitval in beeld brengen en inzichtelijk maken hoe uitval voorkomen kan worden. De feiten, cijfers en het advies over huidige en mogelijke interventies zijn vastgelegd in het rapport "Doorstroom mbo-studenten naar de lerarenopleidingen op de Hogeschool Rotterdam";
- Maatregel 3: Versterken van het beroepsbeeld van de Rotterdamse docent. Voorlichtingsprogramma's zijn gemaakt die leerlingen enthousiast maken voor een carrière in het onderwijs. Het is vastgelegd in het rapport: "de potentiële Rotterdamse leraar";
- Maatregel 4: De toolbox "een goede start" is ontwikkeld door en voor Rotterdamse scholen en biedt instrumenten om het begeleidingssysteem in de school voor nieuwe of startende docenten te versterken;
- Maatregel 5: Aantrekkelijke voorwaarden voor docenten creëren. Het platform heeft geen gezamenlijke acties en additionele middelen kunnen vinden om extra aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden bij de scholen te creëren. Wel is inzichtelijk wat de mogelijkheden zijn;
- Maatregel 6: Er is een rapport beschikbaar over de tekortvakken in Rotterdam-Rijnmond. Er is een vacaturewebsite beschikbaar met bijbehorende database. Scholen zijn geholpen bij het vinden van passende docenten uit de doelgroepen "stille reserve" en "wijs grijs";
- Maatregel 7: Het Platform ondersteunde het starten van een 1<sup>ste</sup> graadsopleiding en het verder professionaliseren in het vak en/of als (vak)coach. Door financiële bijdragen werden scholen gestimuleerd om te komen tot een samenhangend scholingsbeleid dat past bij de prognose van tekortvakken;
- Maatregel 8: Er zijn werkbijeenkomsten georganiseerd met als doel samen na te denken over oplossingen om het werkproces slimmer te organiseren. De opbrengsten zijn vastgelegd in het rapport "scenario's en ideeën om slimmer te werken";
- Maatregel 9: Schoolbezoeken en themabijeenkomsten zijn georganiseerd met het doel elkaar te verrijken met goede voorbeelden. Scholen weten elkaar beter te vinden rondom de thema's werven, begeleiden en professionaliseren.

#### Utrecht:

- 1.1 Verzuimbeleid: Leidinggevenden en P&O-medewerkers van scholen verwerven vaardigheden om signalen die kunnen duiden op het risico van verzuim te bespreken, om het taboe hierbij te doorbreken;
- 1.2 Masteropleiding: Zittende docenten volgen een opleiding tot master;
- 1.3 Leerwerkgroepen van docenten, met betrekking tot: Opleiden in de School, Cito volgsysteem VO, Taal, Rekenen en Burgerschap;
- 1.4 Professionalisering van het OOP: Door middel van gerichte trainingen (OOP-er als pedagoog en Bang voor boos) wordt gewerkt aan de verbetering van de professionaliteit van de OOP-er in de school, in het kader van IPB;
- 2.1 Opleidingsinfrastructuur: Voorziet in een structurele opleidingsvoorziening voor huidige en nieuwe medewerkers (bijvoorbeeld Opleiden van schoolopleiders, Opleiden van

werkplekbegeleiders, Opleiden van docentcoaches via 'coachen met een oortje' en Training toetsontwikkeling;

- 3.1 Pilots strategische personeelsplanning op school: De strategische personeelsplanning richt zich op de competenties van het zittend personeel en de strategische doelen voor de komende jaren.

#### **Zuidelijk Noord-Holland:**

- Verborgene Stille Reserve: vergoedingen voor scholing/training van kandidaten uit OOP naar OP of uit PO naar VO;
- Uitbreiden Aanstellingen: onderzoek naar voorwaarden waaronder parttimers willen uitbreiden (Taskforce Deeltijd+), waaronder kinderopvang;
- Good Practices/Collegiale Consultatie: bundel van diverse pilots omtrent vitaliteit (Inzetbaarheid & Motivatie, Duurzaam Vitaal Leraarschap in het VO, Voortgezet Werkplezier, WorkAbility Index) opleiden van coaches en aandacht voor hoorcolleges;
- Maatwerk Lerarenopleidingen: opzetten van opleiden in school in subregionaal-verband en het verbeteren van maatwerktrajecten voor niet-reguliere kandidaten/studenten;
- Associate Degree: onderzoek naar samenwerking VBMO-scholen met bedrijfsleven en inzet van de praktijkinstructeur;
- Stille Reserve: De actie rondom de Stille Reserve heeft in het voorjaar van 2010 vorm gekregen in voorlichtingsronde. Verder zijn kandidaten gewezen op vacatures bij scholen en de mogelijkheid bij scholen een dagdeel mee te lopen;
- Het Delen van lessen: realtime videolessen, inblikken van lessen en inzet VO-content;
- ECA-varianten: inzet van leerlingen/studenten/afgestudeerden ter assistentie van leraren op scholen.







Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***