

# Evaluatie project POvoorderegio

Vastgesteld door de begeleidingscommissie POvoorderegio op 27 november 2018

## 1 Inleiding

In de periode 2017-2018 hebben het Arbeidsmarktplatform PO en het Vervangingsfonds/ Participatiefonds (VfPf) gezamenlijk het project POvoorderegio uitgevoerd. Het project beoogde een impuls te geven aan regionale samenwerking binnen de sector po ten behoeve van een goede balans op de regionale arbeidsmarkt op het gebied van instroom, doorstroom en behoud van personeel.

Het project is een vervolg op de uitvoering van het sectorplan voor het primair onderwijs, uitgevoerd door dezelfde partijen. Het sectorplan PO startte in april 2014 en eindigde in oktober 2016. Belangrijk resultaat van dit sectorplan was de oprichting van 10 Regionale Transfer Centra (RTC's). In 10 krimpregio's werkten schoolbesturen samen aan het voorkomen van gedwongen ontslag in hun regio middels begeleiding van werk naar werk en, indien mogelijk, aan het benoemen van (werkloze) jonge leerkrachten. In de laatste maanden van de uitvoering van het sectorplan veranderde de arbeidsmarkt voor het primair onderwijs in korte tijd. Krimp veranderde in een tekort aan leerkrachten.

Het sectorplan richtte zich vooral op het bieden van oplossingen aan boventallig personeel in krimpregio's. Gezien de recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt hebben veel activiteiten van het project POvoorderegio juist in het teken gestaan van het terugdringen van het lerarentekort.

In deze notitie wordt teruggeblikt op de resultaten en leerpunten van het project. De notitie levert ook input voor de borging van expertise en eventuele vervolgtactiviteiten.

## 2 Doelstelling van het project

Begin 2017 is het projectplan POvoorderegio opgesteld. De volgende doelstelling is daarbij geformuleerd:

*'Het stimuleren van regionale samenwerking binnen de sector po ten behoeve van een goede balans op de regionale arbeidsmarkt op het gebied van instroom, doorstroom en behoud van personeel. Dit moet leiden tot kwantitatief voldoende en goed gekwalificeerd personeel op de juiste plek, zodat de continuïteit en kwaliteit van ons onderwijs gewaarborgd wordt'.*

Het project richt zich op alle vormen van regionale samenwerking die inhoudelijk binnen de doelstelling van het project vallen. Het stond de samenwerkende schoolbesturen vrij om hier zelf, op basis van eigen wensen en behoeften, structuur aan te geven.

Drie doelgroepen worden in dit project onderscheiden:

- lopende regionale samenwerkingsinitiatieven op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken in het primair onderwijs;
- schoolbesturen die nog niet participeren in een vorm van regionale samenwerking op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken in het primair onderwijs;
- regionale transfercentra (RTC's).

Beoogd effect van het project is bijdragen aan het tot stand komen dan wel doorontwikkelen van goed werkende vormen van regionale samenwerking. In deze samenwerking hebben schoolbesturen zich concreet aan elkaar verbonden en is er sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid voor relevante arbeidsmarktvraagstukken. Zowel werkgevers als werknemers voelen zich verbonden aan de regionale samenwerking. De ondersteuning vanuit het project is vraaggericht.

## 3 Projectresultaat

### 3.1 Projectopzet en beoogde resultaten

Bij aanvang van het project is voor de volgende projectsamenstelling gekozen: naast twee projectleiders, vanuit het Arbeidsmarktplatform PO en vanuit VfPf, is een team van adviseurs geformeerd en een begeleidingscommissie ingesteld. Het team van adviseurs is vanaf juni 2017 begonnen in het hele land schoolbesturen te benaderen over de mogelijkheden van POvoorderegio. Naast het bieden van concrete ondersteuning aan de verschillende doelgroepen is ook een website ingericht [www.povoorderegio.nl](http://www.povoorderegio.nl). Op deze site staan praktijkvoorbeelden van regionale samenwerking en zijn diverse opbrengsten van dit project en van het sectorplan po te vinden. Aan kennisdeling wordt gedaan door het organiseren van bijeenkomsten.

De volgende ambitie is in 2017 geformuleerd:

- bieden van vraaggerichte ondersteuning aan bestaande regionale samenwerkingsinitiatieven over relevante arbeidsmarktvaartstukken (minimaal 10 regionale samenwerkingsinitiatieven verder helpen in hun doorontwikkeling);
- stimuleren van samenwerking tussen schoolbesturen in regio's waar nog geen sprake was van samenwerking (streven: 5 nieuwe regionale samenwerkingsinitiatieven);
- adviseren bij de (door)ontwikkeling van de RTC's waarbij het streven is dat zij de regionale ambities uit hun projectplan succesvol realiseren;
- voortgang van activiteiten en opbrengsten van regionale samenwerking monitoren (in ieder geval in de vorm van effectmeting onder regionale transfercentra);
- borgen van de binnen het sectorplan PO ontwikkelde kennis, expertise en instrumenten;
- meetbaar bijdragen aan de schadelastbeperking in vervangings- en uitkeringskosten.

### 3.2 Opbrengsten van het project

De volgende resultaten zijn behaald.

| <b>Beoogd resultaat</b>                               | <b>Stand van zaken</b>   | <b>Bereikt</b>  |
|---|--|---|
| 10 <u>bestaande</u> samenwerkingsvormen verder helpen |  | Van de 11 vragen om advies-ondersteuning 7 verder kunnen helpen.        |
| 5 <u>nieuwe</u> samenwerkingsvormen starten           |  | Van de 7 verkennende gesprekken over samenwerking 2 definitief gestart. |
| RTC's ondersteunen                                    | - kengetallen en modeljaarverslag voor RTC's<br>-regelmatig contact met RTC-vertegenwoordiging, soms aanwezig bij 10+2 overleg | Bereikt   |

|  |   |                 |
|--|---|-----------------|
| effectmeting RTC's                                   | Rapport Ecorys, gepubliceerd in januari 2018  | Bereikt         |
| Kennis borgen en door ontwikkelen                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- via de adviseurs (personele inzet in de regio)</li> <li>- via de website POvoorderegio (kennisbank)</li> <li>- via nieuwsbrieven AP-PO en VFPf</li> <li>- landelijke bijeenkomst nov 2017</li> <li>- 3 regionale bijeenkomsten 2018:               <ul style="list-style-type: none"> <li># 8 november Eindhoven eo</li> <li># 22 november midden v/h land</li> <li># 22 januari 2019: 3 noordelijke provincies</li> </ul> </li> </ul> | Continu proces  |
| Schadelastbeperking vervangings- en uitkeringskosten | Meting is gecompliceerd gebleken:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>-deel van initiatieven is nog in uitvoering;</li> <li>-project doelen zijn niet direct gekoppeld aan schadelastbeperking.</li> </ul>  | niet uitgevoerd |

#### 4 Ervaringen regionale samenwerking in POvoorderegio

Zoals ook uit het overzicht blijkt, vragen voornamelijk bestaande vormen van bovenbestuurlijke samenwerking in de regio om advies. De advisering over aanpak arbeidsmarkt vraagstukken is divers. Ten tijde van de projectperiode zijn er vragen om advies gesteld over :

- impuls geven aan bestaande samenwerking bij krappere arbeidsmarkt,
- analyseren van de arbeidsmarktontwikkelingen in de regio,
- adviseren over opstarten gezamenlijke vervanging,
- bijdragen aan het opstellen van een Integraal Personeelsbeleidsplan,
- adviseren RTC in krappere arbeidsmarkt,
- op verzoek deelnemen aan het intervisie overleg van de RTC's
- organiseren kennisdeling, door organiseren bijeenkomst over een thema.

We constateren in de projectperiode dat er in het onderwijsveld de nodige terughoudendheid voor bestuurlijke samenwerking bestaat. In 2017 kwam de advisering aan schoolbesturen langzaam op gang. Er is koudwatervrees om samen te werken, schoolbestuurders hechten aan behoud van autonomie of vrezen concurrentie van andere besturen. Daarbij speelt denominatie een rol in de bereidheid tot samenwerking in de regio.

In 2018 merken we dat schoolbesturen meer de urgentie van samenwerking ervaren. Dat is ook het jaar dat het tekort aan leraren, van vervanging tot vervulling vacatures, in steeds meer delen van het land manifest wordt.

In het laatste deel van de projectperiode plannen we drie regionale bijeenkomsten. Doel van deze bijeenkomsten is het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen rondom actuele arbeidsmarkt thema's. Doelgroepen zijn schoolbestuurders, -leiders, P&O-ers, regionale vakbondsbestuurders.

| <i>datum</i>    | <i>regio</i>           | <i>thema's kennisdeling</i>   |
|-----------------|------------------------|---|
| 8 november      | zuidelijke provincies  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ zij-instromers</li> <li>○ werven in Vlaanderen</li> <li>○ versterken samenwerking in de regio loopbaanpaden en mobiliteit</li> </ul>   |
| 22 november     | midden van het land    | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nieuwe doelgroepen, nieuwe samenwerking</li> <li>○ de meerwaarde van kleinschalige samenwerking</li> <li>○ anders organiseren</li> </ul>   |
| 22 januari 2019 | noordelijke provincies | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ belang van samenwerkingen</li> <li>○ zij-instromers</li> <li>○ AP-PO scenariomodel</li> <li>○ P&amp;O'er uit een ander vak</li> <li>○ anders organiseren</li> <li>○ branding beroep + regio</li> <li>○ binden en boeien (vasthouden van je leraren)</li> </ul> |

## 5. Effectmeting RTC's

Eén van de activiteiten in het kader van het project is de effectmeting van de activiteiten en opbrengsten van de regionale samenwerking in de 10 RTC's. Daarvoor heeft Ecorys in het najaar van 2017 een peiling uitgevoerd onder alle RTC's en een selectie van daarbij aangesloten besturen en scholen. Van dat onderzoek is een rapportage geschreven. In het onderzoek komen de volgende thema's aan de orde:

- Recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt
- Werking van de vervangingspools
- Aanvullende activiteiten van de RTC's
- Onderlinge samenwerking besturen
- Knelpunten en succesfactoren van de RTC's
- Toekomst en ambities

De rapportage is te vinden op <https://www.povoorderegio.nl/kennisbank/effectmeting-regionale-transfercentra-rtcs-2017/>

Uit de effectmeting van eind 2017 komt naar voren dat het lerarentekort de samenwerking in RTC-verband onder druk zet. Omdat de meeste RTC's kozen voor het organiseren van bovenbestuurlijke vervanging en juist de vervangingspool steeds minder oplevert, waardoor onderlinge concurrentie dreigt. De vraag waar de RTC's voor staan, is hoe verdere samenwerking kan bijdragen aan het oplossen van problemen in de personeelsvoorziening bij een tekort.

Ecorys schrijft dat samenwerking nuttig is wanneer het om zaken gaat waarvoor de schaalgrootte van afzonderlijke besturen te beperkt is en/of kennisuitwisseling van belang is.

Als besturen er gezamenlijk beter dan individueel in slagen, dat hun leraren langer blijven werken, meer uren zouden kunnen werken, productiever zouden kunnen werken, en minder zouden uitstromen naar andere sectoren. De samenwerking loont ook als besturen er gezamenlijk beter dan individueel in slagen studenten naar de lerarenopleiding te krijgen, deze studenten succesvol de opleiding te laten doorlopen en de studenten door te laten stromen naar een van de betrokken besturen. Daar liggen de gezamenlijke belangen.

## 6. Leerpunten

Vanuit het project POvoorderegio zijn in aanvulling op de effectmeting de volgende leerpunten te benoemen.

### **Maatwerk**

- Per regio verschilt de vraag vanuit de schoolbesturen. Bij iedere aanpak in de regio gaat de adviseur uit van de haalbaarheid van samenwerking tussen de deelnemende besturen. Credo: kleine stapjes in de samenwerking kunnen op termijn leiden tot grotere resultaten.
- De samenstelling (vooral verschil in schaalgrootte) van schoolbesturen is van grote invloed op de samenwerkingsbereidheid en de reikwijdte van samenwerking. Grotere besturen denken vaak voldoende ruimte en beleidskracht te hebben om zelf arbeidsmarktzaakstukken aan te pakken. Kleinere besturen hebben juist baat bij samenwerking met (die) grotere besturen.
- Bestaande vormen van samenwerking hebben behoefte aan verdere ondersteuning, o.a. door de omslag van de arbeidsmarkt (van overschot naar tekort). Schoolbesturen herijken hun samenwerking en vragen expertise van de regio adviseurs.
- Faciliteren van kennisuitwisseling wordt zeer gewaardeerd. Regionale bijeenkomsten leren dat veel behoefte bestaat bij bestuurders, P&O-ers en schoolleiders om actuele arbeidsmarktzaakstukken te bespreken en praktische kennis te delen over oplossingen voor die vraagstukken.

### **Investering gevraagd**

- Samenwerking kost tijd, geld en vraagt extra inzet. Bestuurders zijn bereid hierin te investeren. Samen met andere besturen in de regio kun je een vuist maken als het gaat om aantrekkelijk werkgeverschap in het primair onderwijs.
- Het is van belang om als schoolbesturen te investeren in een kartrekker/bestuurder, die de samenwerking draagt en daarbij wordt ondersteund door een inhoudelijk procesbegeleider die de energie vasthoudt en stimuleert.

### **Rol regio adviseur**

- De adviseur is gesprekspartner van bestuurders. Hij/zij stimuleert, motiveert en verbindt als het gaat om bestuurlijke samenwerking.
- De adviseur heeft kennis van:



- aanpak van andere regio's om te komen tot regionale samenwerking;
  - opzet vervangingspools en loopbaancentra;
  - HR-vraagstukken, zoals mobiliteitsbevordering, strategische personeelsplanning en integraal personeelsbeleid;
  - arbeidsmarktontwikkelingen, zoals vraag en aanbod van personeel in een regio;
  - andere vormen van organiseren van onderwijs.
- De adviseur denkt mee over het formuleren van gemeenschappelijke doelen en kan een rol vervullen bij het opstellen van een plan van aanpak regionale samenwerking.
  - Kiest niet direct voor een brede aanpak (blauwdruk) voor de (door)ontwikkeling van een mobiliteitscentrum, maar verkent juist alternatieven (kleinere 'tussen'stappen). Stapsgewijze, organische groei draagt bij aan de duurzaamheid van de samenwerking.
  - Bewaakt de mogelijke terugval in de samenwerking: een bevlogen start kan kantelen naar wantrouwen.

#### **Borging van regionale samenwerking**

- Om tot een waardevolle samenwerking te komen, is een aanlooperperiode van minimaal 9-12 maanden nodig.
- Investeren in een regionale trekker is nodig om de bovenbestuurlijke samenwerking te laten groeien en te borgen. Gezamenlijke financiering vanuit de besturen is dan gewenst. Deze trekker heeft lef, is proactief, heeft expertise en wordt gerespecteerd binnen de kring van bestuurders en HR-adviseurs.
- Sluit andere schoolbesturen in de regio niet uit. Denk bijvoorbeeld aan éénpitters bij de (door-)ontwikkeling van regionale samenwerking. Zodat ook hun specifieke belangen worden meegewogen.

## **7 Slotbeschouwing**

In de loop van de projectperiode is het arbeidsmarktperspectief in het primair onderwijs veranderd. Het lerarentekort is in de loop van 2018 op veel plaatsen in het land nijpend. De krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat schoolbesturen in toenemende mate elkaars concurrent worden als het gaat om het aantrekken van leraren. Die concurrentie krijgt bijvoorbeeld vorm door het afschermen van eigen vervangers en het overnemen van leraren van collega-besturen.

Voor het aanpakken van arbeidsmarktknelpunten dient op verschillende fronten geschakeld te worden. Het aanboren van andere instroom van personeel, zoals zij-instroom en stille reserve, maar ook de aanpak van ziekteverzuim, bieden perspectief voor schoolbesturen.

Nieuwe routes zullen bewandeld moeten worden om arbeidsmarktknelpunten terug te dringen en zoveel mogelijk een stap voor te blijven. Om ontgroening en vergrijzing het hoofd te kunnen bieden zal één van de antwoorden moeten liggen bij het binden en boeien van de jongere werknemer. Hoe zorgt de sector PO ervoor dat zij met andere sectoren kan (blijven) concurreren? Het zijn vraagstukken die individuele schoolbesturen niet kunnen tackelen.

Regionale samenwerking tussen schoolbesturen, opleidingsinstituten en andere stakeholders leveren een substantiële bijdrage om arbeidsmarktknelpunten op te lossen, te voorkomen, danwel vroegtijdig te signaleren.

In de politiek is veel aandacht voor een regionale aanpak van het lerarentekort. OCW komt met een subsidieregeling aanpak tekorten in de regio. Hopelijk bieden de ervaringen uit het project POvoorderegio waardevolle input voor deze vervolgactiviteiten in de regio.