

Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra

Eindrapport



Evaluatie subsidieregeling mobiliteitscentra

Eindrapport

Susan van Geel

Sjerp van der Ploeg

Opdrachtgever: Arbeidsmarktplatform primair onderwijs

Rotterdam, 27 januari 2015

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 CO₂-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 CO₂-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
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Inhoudsopgave

1	Achtergrond en vraagstelling	5
1.1	Inleiding	5
1.2	Achtergrond	5
1.2.1	Mobiliteit en inzetbaarheid	5
1.2.2	Arbeidsmarktinstrument	6
1.2.3	HRM-instrument	6
1.2.4	De subsidieregeling	7
1.3	Recente ontwikkelingen	8
1.3.1	Sectorplan po	8
1.3.2	Wet Werk en Zekerheid	8
1.4	Vraagstelling	9
2	Onderzoeksaanpak	11
2.1	Inleiding en vooronderzoek	11
2.2	Nulmeting	11
2.3	Tussenmeting	11
2.4	Eindmeting	11
3	Beschrijving regio's	13
3.1	Inleiding	13
3.2	Regio 1 Personeelsvoorziening Twente	13
3.2.1	Achtergrond en samenstelling	13
3.2.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	14
3.2.3	Uitvoering activiteiten	15
3.2.4	Toekomst	15
3.3	Regio 2 FOO Amsterdam	16
3.3.1	Achtergrond en samenstelling	16
3.3.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	16
3.3.3	Uitvoering activiteiten	17
3.3.4	Toekomst	18
3.4	Regio 3 Empower Limburg	18
3.4.1	Achtergrond en samenstelling	18
3.4.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	19
3.4.3	Toekomst	20
3.5	Regio 4 Convent Twente	20
3.5.1	Achtergrond en samenstelling	20
3.5.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	21
3.5.3	Uitvoering activiteiten	21
3.5.4	Toekomst	21
3.6	Regio 5 PPOG Oost Gelderland	21
3.6.1	Achtergrond en samenstelling	21
3.6.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	22
3.6.3	Uitvoering activiteiten	23
3.6.4	Toekomst	24
3.7	Regio 6 Betuwe eo	24

3.7.1	Achtergrond en samenstelling	24
3.7.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	25
3.7.3	Uitvoering activiteiten	26
3.7.4	Toekomst	26
3.8	Regio 7 IDEE Noord Limburg	27
3.8.1	Achtergrond en samenstelling	27
3.8.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	27
3.8.3	Uitvoering activiteiten	28
3.8.4	Toekomst	29
3.9	Regio 8 Groningen	29
3.9.1	Achtergrond en samenstelling	29
3.9.2	Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag	29
3.9.3	Uitvoering activiteiten	30
3.9.4	Toekomst	30
4	Conclusies	33
Bijlage I	Tips voor het opzetten van een mobiliteitscentrum in het primair onderwijs	37

1 Achtergrond en vraagstelling

1.1 Inleiding

Het Arbeidsmarktplatform PO heeft in de loop van 2013 in samenwerking met het Vervangingsfonds en Participatiefonds een mobiliteitsprogramma opgesteld dat ten doel had om op alle niveaus in de sector bewustzijn te creëren van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van de eigen professionaliteit en daarbij behorende inzetbaarheid en mobiliteit. Het betrof een samenhangend pakket van maatregelen gericht op activiteiten die leiden tot een bredere inzetbaarheid van medewerkers, waarbij de deelnemers leren van elkaars ervaringen en kennis met elkaar uitwisselen. Eén van de maatregelen uit het mobiliteitsprogramma betrof een subsidieregeling voor samenwerkende schoolbesturen in de regio bij het opzetten of doorontwikkelen van regionale mobiliteitscentra.

Het doel van de mobiliteitscentra is het bevorderen van de samenwerking tussen schoolbesturen bij het bevorderen van mobiliteit van onderwijspersoneel in het po. De centra konden zich richten op personeel dat van baan wil wisselen, op ontslagen medewerkers, maar ook op het behoud van talentvolle nieuwe leerkrachten door hen via mobiliteit nieuwe ervaring op te laten doen. De subsidieregeling was bedoeld om schoolbesturen te stimuleren om in gezamenlijkheid tot een regionale aanpak van het mobiliteitsbeleid te komen. Dit vanuit de gedachte dat afstemming en samenwerking voor afzonderlijke besturen een goed middel is om tot concrete activiteiten te komen op het terrein van personeelsmobiliteit.

Er is subsidie beschikbaar gesteld voor acht samenwerkende besturen. De regeling voorzag in een bedrag van €50.000 per groep samenwerkende besturen dat in een periode van één jaar werd uitgekeerd.

Ecorys heeft in opdracht van het Arbeidsmarktplatform PO de subsidieregeling over één jaar geëvalueerd. In dit rapport doen we daar verslag van.

In de volgende twee paragrafen gaan we nader in op de achtergrond van de regeling en de onderzoeksvragen. In Hoofdstuk 2 presenteren we de aanpak, in hoofdstuk 3 beschrijven we de 8 regio's en we sluiten af met conclusies in hoofdstuk 4.

1.2 Achtergrond

1.2.1 Mobiliteit en inzetbaarheid

De arbeidsmobiliteit in het po is relatief beperkt¹. Leerkrachten en directeurs werken veelal langdurig op dezelfde school en er is weinig uitwisseling met andere arbeidsmarkt- en onderwijssectoren. Een te geringe mobiliteit is vanuit het oogpunt van (duurzame) inzetbaarheid van personeel geen goede zaak.

De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor verhoging van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en werkzoekenden. Die is voornamelijk ingegeven door de noodzaak om werknemers in staat te stellen om deel te blijven nemen aan het arbeidsproces tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd. Duurzame inzetbaarheid is afhankelijk van een goede match tussen

¹ Cooten, E. van, J. Brekelmans, H. van Leenen en F. Berndsen. 2011. Analyse instroom en doorstroom primair onderwijs. Den Haag: CAOP Research.

het werk enerzijds en de gezondheid, competentie en motivatie van de werknemer anderzijds. Werknemers en werkgevers hebben daarbij de verantwoordelijkheid en een groot belang om voor elkaar aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt.

Mobiliteit van werknemers is één van de aspecten die bijdraagt aan (duurzame) inzetbaarheid. Het is daarbij goed een onderscheid te maken naar verschillende soorten effecten van mobiliteit van werknemers. We onderscheiden drie niveaus waarop mobiliteit van werknemers effect heeft.

1. Effect op microniveau. Daarbij gaat het om het effect van baanwisselingen voor de betreffende leerkracht zelf. Het effect van een baanwisseling is dan bijvoorbeeld dat de persoon meer variatie in werkervaring opdoet, dat zijn of haar motivatie toeneemt, enzovoorts. Op dit niveau is mobiliteitsbevordering met name een *loopbaaninstrument*.
2. Effect op mesoniveau. Hier doelen we op effecten op de schoolorganisatie. Mobiliteit van werknemers brengt bijvoorbeeld meer dynamiek en nieuwe ideeën en/of expertise in leerkrachtenteams en scholen kunnen zich als aantrekkelijker werkgever presenteren. Op dit niveau kunnen we mobiliteitsbevordering als *HRM-instrument* bestempelen.
3. Effect op macroniveau. Daarbij gaat het om effecten op de werking van de (onderwijs)arbeidsmarkt. In een arbeidssector waar de mobiliteit hoog is, is er een snellere en betere aansluiting tussen vraag en aanbod van personeel. Op dit niveau is mobiliteitsbevordering dus vooral een *arbeidsmarktinstrument*.

De subsidieregeling van het Arbeidsmarktplatform PO voor de ontwikkeling van regionale mobiliteitscentra kunnen we het best karakteriseren als zowel een HRM- als een arbeidsmarktinstrument.

1.2.2 *Arbeidsmarktinstrument*

Regionale mobiliteitscentra ontstaan niet vanzelf. Dat blijkt onder meer uit het rapport 'Arbeidsmarkt knelpunten in het primair onderwijs' van Kemper en Van Essen. Zij rapporteren dat mobiliteitsbevordering van werknemers door de meeste besturen als een effectieve manier wordt gezien om personeel te wapenen tegen ontslag². Met name in de vorm van begeleiding naar werk in een andere sector en het oprichten van een mobiliteitscentrum. Tegelijkertijd blijkt ook dat de meeste po-besturen te klein zijn en de kennis en expertise missen om zelf een dergelijk centrum op te zetten. Een subsidieregeling ter ondersteuning van regionale mobiliteitscentra kan een hulpmiddel zijn om dit van de grond te krijgen.

Uit de evaluatie 'Regionale centra voor personeelsvoorziening in het po' die eerder door Ecorys is uitgevoerd blijkt dat goed georganiseerde mobiliteit tussen werkgevers kan bijdragen aan behoud van onderwijspersoneel voor de onderwijsarbeidsmarkt³. Door de komst van regionale centra werden scholen adequaat van vervanging voorzien, is de vervangingsgraad verhoogd en zijn schooldirecties ontlast. Dit heeft ertoe bijgedragen dat onderwijspersoneel behouden bleef voor de arbeidsmarkt.

1.2.3 *HRM-instrument*

Een sterke koppeling van een instrument als mobiliteit aan het voorkómen van ontslag draagt het gevaar in zich dat mobiliteit een negatieve connotatie met zich meedraagt. Dan wordt het vermoedelijk (ook voor werkgevers) eerder als een bedreiging ervaren dan als een waardevol

² Kemper, R. en G. van Essen. 2012. Arbeidsmarkt knelpunten in het primair onderwijs. Rotterdam: Stichting Participatiefonds (uitvoering door CAOP).

³ Monitor regionale centra personeelsvoorziening in het primair onderwijs. Eindevaluatie. Ecorys 2009.

HRM-instrument. In de eerder genoemde studie van Kemper en Van Essen is geconcludeerd dat mobiliteit in het primair onderwijs belemmerd wordt door de cultuur (een sterke verbondenheid met de eigen school, behoudende en risicomijdende werknemers) maar ook de huidige economische onzekerheid. Goede communicatie over mobiliteit (en dat niet alleen beperkt tot degenen die in het RDDF zijn geplaatst) helpt de positieve kanten van mobiele werknemers over het voetlicht te brengen, niet alleen voor de werknemers zelf maar ook voor de werkgevers.

Vanuit HRM-perspectief zijn er duidelijke voordelen aan mobiliteit van werknemers. De SBO-analyse van het SER-ontwerpadvies over baan-baan-mobiliteit⁴ geeft aan dat arbeidsmobiliteit bijdraagt aan meer dynamiek in de arbeidsorganisatie doordat er nieuwe ideeën en expertise ingebracht worden (waardoor teams hun blik kunnen verfrissen). Verder kunnen werknemers die meer gewend zijn aan baanwisselingen ook eenvoudiger intern van functie of locatie veranderen of re-integreren na ziekte. Een goede doorstroming zorgt daarnaast voor meer doorgroei- en promotiekansen, wat de werkgever aantrekkelijker maakt bij het werven van nieuw personeel. Dit vraagt uiteraard het nodige van werknemers in de zin van kennis, vaardigheden, inzetbaarheid, flexibiliteit en veranderingsgezindheid. De werknemer krijgt daarvoor ook iets terug: kennis en competenties, bredere ervaring, de kans op een betere aansluiting tussen werk en de eigen wensen, en bovenal om met behulp van de kennis en ervaring die is opgedaan elders (binnen of buiten het onderwijs) een baan te vinden als dat om wat voor reden dan ook nodig is (vrijwillig of onvrijwillig). Overigens is het van belang te beseffen dat meer mobiliteit niet per definitie gelijk staat aan een betere arbeidsorganisatie. Organisaties met zeer veel mobiliteit kampen onder meer met continuïteitsproblemen, verlies van expertise, hoge wervingskosten en inwerktijd. Het gaat dus om een goede mix van continuïteit en vernieuwing.

Regionale mobiliteitscentra in het primair onderwijs kunnen daarom een belangrijke rol spelen in het positioneren van mobiliteit als HRM-instrument. Door het maken van afspraken over personeelsuitwisseling, het gezamenlijk opzetten van activiteiten et cetera kunnen besturen kennismaken van elkaars goede voorbeelden, ervaringen en expertise.

1.2.4 De subsidieregeling

De regeling voorzorg in een eenmalige subsidie van 50.000 euro aan samenwerkende schoolbesturen voor het opzetten en inrichten van een regionaal mobiliteitscentrum. Het zou moeten gaan om de opzet of verdere ontwikkeling van een regionaal mobiliteitscentrum po dat is gericht op het oplossen van regionale personele knelpunten zoals het behoud van talentvolle leerkrachten in krimpregio's of tekortregio's en/of het stimuleren van mobiliteit onder zittend personeel. Het is mogelijk om naast de besturen in het po ook andere partners in de samenwerking te laten fungeren, bijvoorbeeld besturen in het voortgezet onderwijs of mbo, lerarenopleidingen of instellingen uit andere sectoren⁵.

De looptijd van het project is maximaal drie jaar. De subsidie was voor het eerste jaar bedoeld. Per project is zoals gezegd 50.000 euro beschikbaar. De voorwaarde daarbij is dat de deelnemende schoolbesturen en/of partners het project voor minimaal hetzelfde bedrag meefinancieren.

⁴ Baan-baanmobiliteit: ontwikkelingen in trends en voorkeuren van werknemers en werkgevers. Astri 2011.

⁵ In krimpregio's waar veelal ook sprake is van vergrijzing onder de bevolking zou bijvoorbeeld samenwerking met zorginstellingen wel eens zeer vruchtbare resultaten kunnen opleveren.

1.3 Recente ontwikkelingen

1.3.1 Sectorplan po

De sociale partners in het primair onderwijs, verenigd in respectievelijk de fondsen Arbeidsmarktplatform PO en het Vervangingsfonds/Participatiefonds hebben een sectorplan bij het ministerie van SZW ingediend, dat vervolgens is gehonoreerd. Via het sectorplan po '1500 banen voor leerkrachten primair onderwijs' heeft het ministerie van SZW geld en ondersteuning beschikbaar gesteld voor schoolbesturen om mobiliteit in de sector te stimuleren, ontslagen te voorkomen en jonge leerkrachten te werven waardoor het primair onderwijs de komende jaren 1.500 leerkrachten kan behouden of aantrekken.

Met bijna 170.000 medewerkers is het primair onderwijs een grote werkgever in de publieke sector. Recente arbeidsmarktanalyse laat zien dat door de leerlingenkrimp de werkloosheid op de basisscholen, ook in het speciaal onderwijs, is toegenomen en dat de werkgelegenheid met ongeveer 10 procent is gedaald. Het aantal WW-uitkeringen is met bijna zestig procent gestegen. Pabo-afgestudeerden zijn vaker werkloos of hebben veelal tijdelijke contracten. Maar door vergrijzing en een dalend aantal Pabostudenten dreigt volgens de laatste arbeidsmarktgegevens in een aantal regio's vanaf 2016 een leerkrachtentekort te ontstaan.

Het ingediende sectorplan bevat drie activiteiten waarmee werkgevers in het primair onderwijs kunnen anticiperen op de arbeidsmarktontwikkelingen in het primair onderwijs:

1. Subsidie voor het opzetten en samenwerken in regionale transfercentra voor bemiddeling van werk naar werk in die regio's waar nog tot 2020 sprake is van krimp;
2. Het aanbod van landelijke mobiliteitstools;
3. Subsidie voor de instroom van jonge net afgestudeerde leraren (Jong en Oud).

Met name de eerste activiteit vertoont natuurlijk grote gelijkenis met de subsidieregeling die door het Arbeidsmarktplatform zelf is ontworpen en onderwerp is van deze studie.

Sociale partners op landelijk niveau hebben afgesproken dat de samenwerkende schoolbesturen in een regio, die nog niet operationeel zijn als mobiliteitscentrum en gebruik willen maken van de mogelijkheden van de subsidie en ondersteuning van het sectorplan po, de overstap naar laatstgenoemde subsidieregeling kunnen maken. De reeds uitgekeerde subsidies worden in dat geval in mindering gebracht op de subsidie voor transfercentra vanuit het sectorplan, omdat dubbelfinanciering niet toegestaan is.

1.3.2 Wet Werk en Zekerheid

In april 2013 sloten het kabinet, vakbonden en werkgeversorganisaties het Sociaal Akkoord af. De maatregelen die toen onderling werden afgesproken, zijn vervolgens in (o.a.) de Wet Werk en Zekerheid uitgewerkt. De nieuwe wet zal in twee fases in werking treden: per 1 januari en 1 juli 2015. Omdat het openbaar onderwijs niet onder het reguliere arbeidsrecht valt en er nog niets is geregeld in de onderwijs-cao's, geldt de WWZ vooralsnog alleen voor besturen voor bijzonder onderwijs, waaronder samenwerkingsbesturen. In de wet zijn onder meer bepalingen opgenomen omtrent flexibele contractvormen. Zo wordt een wijziging voor de ketenbepaling voorgesteld. Momenteel is het zo dat werknemers na 3 jaar, of na 3 tijdelijke contracten recht hebben op een vast contract (mits er geen onderbreking van 3 maanden of langer tussendoor is geweest). De WWZ perkt dit in naar maximaal 3 tijdelijke contracten in 2 jaar, waarna iemand overgaat op een vast contract (mits er geen onderbreking van 6 maanden of langer tussendoor is geweest). Het wetsvoorstel biedt de mogelijkheid om hier in de cao van af te wijken tot maximaal 6 tijdelijke contracten in 4 jaar. Ook wordt het uitzendbeding beperkt in de WWZ naar 26 weken. In de cao kan hiervan afgeweken worden naar maximaal 78 weken (zoals reeds in de ABU cao opgenomen is, welke algemeen verbindend is verklaard voor de sector).

Het wetsvoorstel beoogt tevens 'oneigenlijk' gebruik van driehoeksrelaties tegen te gaan (zoals uitzenden en payrolling). In de eerste plaats wordt beoogd dat er geen misverstanden kunnen ontstaan over het type overeenkomst/contract dat men heeft: voor de werknemer moet het helder zijn dat ze via een andere werkgever (uitzend- of payrollbedrijf) werkzaam zijn. Verder is in het voorstel opgenomen dat de bijzondere ontslagregels bij payrolling geschrapt dienen te worden, wat de ontslagbescherming van de payrollkrachten zal vergroten.

Vanuit de werkgevers in het primair onderwijs, onder meer bij monde van de po-raad is gevraagd om een uitzonderingspositie in verband met de problemen die zij verwachten omdat de ketenbepaling in de wet de huidige praktijk van vervanging bij ziekte onmogelijk maakt. Immers na in voering van de wet wordt de werkgever verplicht een invaller na een beperkt aantal contracten (van een paar dagen) in vaste dienst te nemen. Om dit te voorkomen zeggen besturen bij ziekte geen invallers meer te benoemen, maar de leerlingen te verdelen over andere groepen of naar huis te sturen. Sommige besturen hebben ouders opgeroepen in verzet te komen tegen de WWZ in de hoop dat de wet wordt aangepast. De minister geeft aan dat ook jonge leerkrachten en invallers behoefte hebben aan zekerheid van werk en inkomen. Schoolbesturen kunnen volgens de minister werken met interne flexibiliteit, regionale vervangingspools en/of uitzendkrachten. De WWZ biedt daar ruimte voor.

Omdat veel van de mobiliteitscentra ook expliciet gerelateerd zijn aan vervanging(spools) is dit een ontwikkeling die het nodige effect heeft gehad gedurende de onderzoeksperiode.

1.4 Vraagstelling

De evaluatie van de subsidieregeling is bedoeld om de opdrachtgever van informatie te voorzien op basis waarvan de regeling en ondersteuning door het platform tussentijds kan worden bijgesteld en te beoordelen of de regeling tot de gewenste effecten leidt. Voor het onderzoek zijn daarvoor de volgende vragen geformuleerd.

A. Aanvang

1. Wat zijn de kenmerken van de samenwerkende schoolbesturen (een beschrijving naar schoolsoorten, denominaties, welke regio, aantallen besturen, scholen, werknemers, leerling ontwikkeling, omvang RDDF, historie, welke externe partners, e.d.)?
2. Wat zijn de doelen en beoogde activiteiten van de samenwerkende schoolbesturen (nadruk op HRM of arbeidsmarkt)?

B. Proces

4. Wat is voortgang na een half jaar met betrekking tot de activiteiten zoals vermeld in de eigen projectplannen?
5. Wat zijn redenen voor eventuele afwijkingen van activiteiten zoals vermeld in de eigen projectplannen na één half jaar?
6. Wat is voortgang na één jaar met betrekking tot de activiteiten zoals vermeld in de eigen projectplannen?
7. Wat zijn redenen voor eventuele afwijkingen van activiteiten zoals vermeld in de eigen projectplannen na één jaar?

C. Resultaten

8. In welke mate zijn de doelen zoals beschreven aan in de projectplannen gerealiseerd?
9. Wat zijn redenen voor eventuele afwijkingen van de doelrealisatie na één jaar?

2 Onderzoeksaanpak

2.1 Inleiding en vooronderzoek

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de gehanteerde onderzoeksaanpak. De aanpak bestaat uit vier fasen: een vooronderzoek, een nulmeting, een tussenmeting en een eindmeting. In het vooronderzoek hebben we handvatten, valkuilen, kansen en bedreigingen geïnventariseerd zoals bestaande (en succesvolle) mobiliteitscentra die hebben ervaren in de tijd dat hun centra in ontwikkeling was. Daarvoor hebben we interviews gehouden met reeds bestaande mobiliteitscentra en hebben we een vertaalslag gemaakt naar handvatten voor nieuwe mobiliteitscentra. Er is in deze voorfase gesproken met vier reeds bestaande initiatieven. In bijlage I is de lijst met handvatten opgenomen.

2.2 Nulmeting

Na de afronding van het vooronderzoek is de nulmeting gestart. Per subsidieaanvrager is de nulmeting gedaan op het moment dat het plan van aanpak was afgerond. De nulmeting bestond uit de volgende stappen:

- Stap 1. In kaart brengen deelnemende partijen;
- Stap 2. Analyse van het projectplan;
- Stap 3. Startvergadering met regionale projectteam.

Omdat niet alle samenwerkende schoolbesturen tegelijkertijd zijn gestart, hebben de nulmetingen plaatsgevonden van oktober 2013 tot januari 2014.

2.3 Tussenmeting

De tussenmeting vond, in principe, plaats een half jaar nadat het projectplan tot stand was gekomen. De tussenmeting bestond uit een telefonisch interview met de regionale projectgroep. In deze tussenmeting lag de nadruk op de activiteiten en de inhoudelijke invulling van het mobiliteitscentrum. De bereikte resultaten en effecten zijn ook besproken maar namen een minder prominente plaats in tijdens deze meting.

2.4 Eindmeting

Ongeveer een jaar nadat het plan van aanpak tot stand is gekomen, heeft de eindmeting plaatsvonden. In de eindmeting lag meer dan in de voorgaande metingen de nadruk op het leveren van goede praktijkvoorbeelden, het bieden van inzicht in de voorlopige resultaten van de subsidieregeling en de (verwachte) duurzaamheid van de samenwerking (als gevolg van de subsidieregeling). Hiervoor zijn in november 2014 telefonische interviews gehouden met leden van de regionale projectgroep.

3 Beschrijving regio's

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we de acht samenwerkende banden, de daarin samenwerkende partijen, hun plannen en hoe daaraan uitvoering is gegeven en de toekomstverwachtingen.

1. Personeelsvoorziening Twente
2. Federatie Openbaar onderwijs Amsterdam
3. Empower Limburg
4. Convent Twente
5. PPOG
6. Betuwe e.o.
7. IDEE Noord Limburg
8. Groningen

We geven acht beschrijvingen van de samenwerkende besturen in willekeurige volgorde. In het volgende hoofdstuk trekken we daaruit een aantal conclusies en beantwoorden we de onderzoeksvragen.

3.2 Regio 1 Personeelsvoorziening Twente

3.2.1 *Achtergrond en samenstelling*

De Personeelsvoorziening Twente (PVT) heeft zes besturen als lid (PC, RK en openbaar), met gezamenlijk ongeveer 100 scholen voor basisonderwijs en (voortgezet) speciaal onderwijs. De PVT bestaat sinds 2009 en de oorspronkelijke aanleiding voor de samenwerking was het regelen van de ziektevervangings voor de aangesloten besturen. Een tweede doel was startende leerkrachten te behouden voor het onderwijs, hen ervaring te laten opdoen, en daarmee de kans te verhogen op een vast contract. De PVT heeft een extern bureau Expertis in de arm genomen om voor de uitvoering zorg te dragen. De besturen en Expertis komen regelmatig bij elkaar en besluiten worden genomen door de besturen gezamenlijk. Er is daarnaast een overleg waarin de P&O-medewerkers vanuit de betrokken besturen zitting hebben.

De bedoeling was om eerst met de bestaande groep besturen nieuwe activiteiten in het kader van de subsidieregeling op te zetten en uit te voeren. Pas als dat goed loopt, zou worden gekeken naar de mogelijkheid om uit te breiden met nieuwe besturen. Bij de start is aangegeven dat DGO onderhandelaars voor het po in Twente al in een vroeg stadium uitgenodigd zijn om met het gehele proces mee te denken. Enkele deelnemende besturen hebben in het DGO een sociaal plan afgesproken. Onderdeel van het onderzoek is, welke rol de PVT kan spelen bij de uitvoering van de sociale plannen. Er zal met de vakbonden gesproken worden over de mogelijkheid om de payrollconstructie te vervangen door inzet van eigen medewerkers.

Het betrekken van de GMR-en is gezien de voorgenomen activiteiten niet noodzakelijk. Ondanks het feit dat de GMR-en geen formele rol hebben met betrekking tot deze specifieke subsidieaanvraag, hebben ze wel in het verleden al ingestemd met de vorming van de PVT. Elk bestuur heeft een eigen manier om hiermee om te gaan, hierover zijn geen afspraken gemaakt in PVT-verband. De betrokken besturen vallen onder drie samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Daarmee is wel contact geweest maar die samenwerkingsverbanden vonden het nog te vroeg voor overleg en afstemming.

Het mobiliteitscentrum wordt via de subsidie gefinancierd en daarnaast door bijdragen van de besturen aan de coöperatieve vereniging.

3.2.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

In Twente is inmiddels de arbeidsmarkt voor het po de laatste jaren sterk veranderd: in het laatste jaar hebben zich zoveel invallers gemeld, dat voor bepaalde categorieën een vacaturestop is ingesteld. Dit staat in relatie tot de krimp in het leerlingenaantal in Twente en daarmee de teruglopende bekostiging voor besturen. Dat leidt tot behoefte en noodzaak te bezuinigen op de formatie, daardoor ontstaat boventaligheid en in sommige gevallen ook RDDF-plaatsing.

Gezien de ontwikkelingen (vacaturestop voor bepaalde categorieën, krimp van het aantal leerlingen, afnemende financiering) en gezien de stabiliteit van PVT hebben de besturen de intentie uitgesproken om de PVT uit te bouwen naar een mobiliteitscentrum, waarbinnen tussen de deelnemende besturen niet alleen op het gebied van vervanging, maar ook op andere gebieden van personeelsbeleid wordt samengewerkt. Het mobiliteitscentrum dient meerdere doelen op verschillende niveaus.

Het doel voor medewerkers van de deelnemende besturen is dat zij meer mogelijkheden krijgen in het kader van integraal personeelsbeleid; zij doen ervaring op, eventueel in andere sectoren van het onderwijs (po, so, vso, vo), zij kunnen zich bij andere werkgevers bewijzen en/of zij komen niet (volledig) thuis te zitten in het geval ze ('eigen') wachtgelder worden.

Het doel voor het onderwijs als sector is dat het mobiliteitscentrum talentvolle mensen kan vasthouden voor het vak en de regio. De boventaligen in het onderwijs in de huidige krimpsituatie blijven betrokken bij het onderwijs, en kunnen over enkele jaren wanneer de krimp achter ons ligt, weer snel ingezet worden in een reguliere functie. Op deze manier wordt voorkomen dat mensen uit het arbeidsritme raken, of het onderwijs de rug toekeren.

Het doel voor de besturen is dat het mobiliteitscentrum de mogelijkheden voor personeelsbeleid verbetert en/of verruimt. Gezamenlijk beschikken ze over meer deskundigheid, ervaring en mogelijkheden voor goed personeelsbeleid; besturen kunnen nieuwe kennis en vaardigheden binnen hun scholen halen, zonder verplichtingen aan te gaan en kunnen onderling expertise uitwisselen in verband met (de invoering van) Passend Onderwijs. Hiermee tonen de besturen goed werkgeverschap om RDDF-geplaatsten en eigen wachtgelden aan ander werk te helpen. Er is ook een financieel voordeel wanneer besturen boventaligen aan elkaar uitlenen.

In de aanvraagfase werd er een groot aantal activiteiten voorzien bij de opzet van het mobiliteitscentrum:

- Vervanging bij ziekte en verlof.
- Bemiddeling voor de eigen wachtgelden.
- Onderzoek naar vervanging van 'payrolling' door inzet van medewerkers van andere schoolbesturen binnen de PVT.
- Afspraken over invulling van vacatures.
- Uitvoering van het mobiliteitsbeleid van de besturen.
- Stimuleren van Interne en externe mobiliteit.
- Bevordering professionalisering door gezamenlijk kennis op bouwen over en uitvoering van wet- en regelgeving op het gebied van personeel.
- Onderzoek naar (on)mogelijkheden om Re-integratietrajecten uit te voeren.

3.2.3 *Uitvoering activiteiten*

Men is gestart met de activiteiten waarvoor de eigen bevoegdheden van besturen niet opgegeven hoefde te worden. Echte onderlinge invulling van vacatures was in ieder geval niet aan de orde omdat in de betreffende periode zich geen vacatures hebben voorgedaan.

Men is gestart met het uitwisselen van ervaring met betrekking tot mobiliteit tussen besturen. Er zijn gesprekken gehouden met partijen buiten PVT (bibliotheken, ROC en besturen in po en vo) en er is aan het promoten van vrijwillige mobiliteit gedaan. In ieder geval vijf besturen hebben intern aandacht besteed aan interne mobiliteit, er zijn vier leerkrachten op gesprek geweest bij het mobiliteitscentrum, Er is één eigen wachtgelder en er zijn twee medewerkers vanuit de besturen in de vervangingspool geplaatst.

Terwijl de uitvoering in gang was gezet, werden de implicaties van de invoering van de Wet Werk en Zekerheid duidelijk. De consequentie daarvan is dat de vervangingspool (met 500 potentieel kortdurend vervangers) in huidige vorm niet kan blijven voortbestaan. Dat lukt alleen met een groter aantal besturen waarbij werknemers in dienst zijn die ook invallen bij ziekte bij andere besturen. Daarvoor zijn nu afspraken gaande met een grotere groep besturen in regio Twente. Er is overleg tussen besturen over deelname waarbij afzonderlijke besturen risico-afwegingen maken. Het Vervangingsfonds en het Arbeidsmarktplatform zijn hier overigens bij betrokken. Dat betekent dat de focus van de PVT fors is verschoven van mobiliteit naar het vormgeven van met name kortdurende vervanging.

Ook hebben de besprekingen rondom het sectorplan po en de door het Arbeidsmarktplatform gewenste overstap naar een regionaal transfercentrum de aandacht afgeleid van de uitvoering van de geplande activiteiten. Doorgroei naar een regionaal transfercentrum is mogelijk op termijn maar onvoldoende aanleiding om mee te draaien in het sectorplan po.

Verder is het mobiliteitscentrum zelf verder gewoon operationeel gebleven (dus beschikbaar voor intakes e.d.). Dat heeft in beperkte mate tot concrete resultaten geleid in termen van bemiddeling en mobiliteit. Desondanks zijn er bij één van de aangesloten besturen twee boventallige medewerkers van een ander bestuur overgenomen nadat ze via het mobiliteitscentrum eerst voor tijdelijke werkzaamheden waren geplaatst. De betrokkenen geven aan dat subsidieregeling vooral ruimte heeft gegeven een aantal zaken te faciliteren. Met name alle voorbereiding, regel- en uitzoekwerk door Expertis was niet goed uitgevoerd zonder de subsidie aangezien de betrokken bestuurders binnen hun bestaande formatie dergelijke capaciteit niet hadden kunnen vrijspelen. Ook al mogen de concrete opbrengsten tot nu toe beperkt zijn, de betrokkenen zien wel meer softere opbrengsten. In eerste plaats is er een waardevol netwerk voor de P&O-ers van de betrokken besturen gesmeed. Er is een communicatie-infrastructuur gerealiseerd tussen deze functionarissen, met daarnaast ook expertise ontwikkeling rondom wet- en regelgeving.

3.2.4 *Toekomst*

In de eerste plaats is duidelijk dat de groep samenwerkende besturen hoe dan ook blijft bestaan; het bestond ook al zonder de subsidie. Ondanks het feit dat de invoering van de WWZ in het proces roet in het eten heeft gegooid, blijft het streefbeeld van een mobiliteitscentrum bestaan. Door de ketenbepaling WWZ moet de opzet van de vervangingspool wel aangepast worden. Het plan is dat de pool gaat bestaan uit een vaste schil (mensen die in dienst zijn van werkgever) en flexibele schil (mensen die niet in dienst zijn van werkgever maar voor invalkussen steeds apart contractje krijgen).

Voor het vervolg hangt daarbij alles af van of de poging tot verdere uitbreiding van het aantal besturen in de regio gaat slagen. Er is daarvoor een gezamenlijke bijeenkomst met ook een vertegenwoordiging van het Sectorplan po geweest. De projectleider geeft aan dat er eigenlijk per 1 januari 2015 een besluit tot samenwerking moet liggen. Dat is van belang voor het feitelijk kunnen starten op 1 juli 2015. Ook omdat anders de formatie die nu op PVT mobiliteitscentrum zit

afgebouwd moet worden (ontslagaanvraag via UWV). De ervaring leert echter dat dat bij meeste besturen dergelijke besluitvorming niet zo snel gaat. Het vrijwillige karakter van de samenwerking tussen de besturen is ook een struikelblok om daadwerkelijk snel stappen te kunnen maken. Daarbij bestaat bij de projectleider het idee dat besturen de negatieve effecten van WWZ te weinig als urgent inschatten.

Er zijn daardoor wel zorgen aangezien de problemen met boventaligheid op termijn fors zijn. Niet alleen door krimp (daling leerlingenaantal bedraagt ongeveer 20% over een aantal jaren), maar ook door de vereveningsopdracht voor de samenwerkingsverbanden passend onderwijs in de regio. Dat kan volgens de projectleider niet individueel maar alleen gezamenlijk door besturen worden opgelost waarbij enige autonomie moet worden opgegeven.

3.3 Regio 2 FOO Amsterdam

3.3.1 *Achtergrond en samenstelling*

Bij de Federatie Openbaar Onderwijs (FOO) zijn zeven besturen aangesloten. Het is een federatie dus het heeft geen rechtsvorm zoals een vereniging of een stichting. De federatie is in 2008 gestart. Dáárvoor was er ook al overleg tussen de besturen naar aanleiding van de binnengemeentelijke decentralisatie en vervolgens de verzelfstandiging van het openbaar onderwijs in Amsterdam. Verder hadden de besturen al met elkaar te maken door met name Bureau Inzet (dat valt onder één van de besturen) dat ongeveer tien jaar actief is voor de openbare po-besturen in Amsterdam op het gebied van vervanging.

Voor het specifieke project rondom de opzet van een mobiliteitscentrum is een interne trekker aangewezen die wordt aangestuurd vanuit de gezamenlijke besturen. De besturen bepalen de richting van het centrum.

Omdat op federatieniveau al veel samen wordt gewerkt, weet men elkaar te goed te vinden. Alle besturen maken ook deel uit van hetzelfde samenwerkingsverband voor passend onderwijs. Dat biedt de mogelijkheid voor expertisedeling op het terrein van mobiliteit omdat niet elk bestuur zelf alle deskundigheid op dit gebied in huis heeft.

De vakbonden zijn op de hoogte van activiteiten van de federatie maar er is nog geen overleg met hen gevoerd, de wijze van betrokkenheid van de GMR-en is nog belegd bij de individuele besturen. Zodra er een concreet plan ligt, zullen de GMR-en moeten instemmen en mogelijk komt dit onderwerp dan in het federatie-overleg aan de orde.

De besturen trekken gezamenlijk op bij het formuleren van arbeidsmarktbeleid, ze hanteren dezelfde afvloeiingssystematiek (ontslagbeleid) en hebben zoals gezegd een gezamenlijke vervangerspool (Bureau Inzet). Het opleiden van ambitieuze en talentvolle leerkrachten tot intern begeleider (kweekvijver IB) of schoolleider (kweekvijver directeur) gebeurt ook gezamenlijk. De laatste jaren is er geen sprake geweest van verplichte mobiliteit tussen de besturen. Momenteel geldt dan ook de afspraak dat besturen geen beroep op elkaar doen als het gaat om het bij voorrang benoemen van potentieel uitkeringsgerechtigden, tenzij er sprake is van een calamiteit.

3.3.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

Redenen voor deelname aan subsidieregeling is dat de besturen ervaren dat in de loop der jaren gebezigde werkwijze vraagt om herziening van onderlinge afspraken en dat met name de afvloeiingssystematiek aan vernieuwing toe is. Er wordt bij de verschillende besturen al gewerkt aan het stimuleren van mobiliteit, zoals het organiseren van banenmarkten, 'gluren bij de burens' en het uitkeren van een bonus als je wisselt van school. Dit geldt echter allemaal binnen (en dus niet tussen) de besturen. Daarom is de noodzaak benoemd van gezamenlijk mobiliteitsbeleid. De voorwaarden van deelnemende partijen bij deelname is dat bij onderlinge mobiliteit de

arbeidsvoorwaarden (bijv. wanneer krijgt iemand vast contract en hoe om te gaan met leerkrachten met LB-benoeming) geüniformeerd moeten worden. Ook moeten er afspraken komen over de relatie tussen interne mobiliteit en externe werving.

Uitgangspunt voor de opzet van een mobiliteitscentrum was het onderzoeken welke huidige activiteiten van de besturen al succesvol waren en welke als gezamenlijke activiteit konden worden uitgebreid. Verder wilde men zich in eerste instantie richten op vrijwillige deelname. Daarvoor was het nodig om te komen tot een gezamenlijke visie (eventueel op onderdelen) en vandaar uit een gedeeld beleid ontwikkelen en dat om te zetten in gezamenlijke activiteiten.

De doelstelling bij aanvang was actieve arbeidsbemiddeling in geval van boventaligheid en vrijwillige mobiliteit om daarmee werkgelegenheid te behouden en fricties zowel kwalitatief en kwantitatief zo klein mogelijk te maken. Daarvoor waren in eerste instantie voornamelijk voorbereidende activiteiten gepland zoals het benoemen van een interne kwartiermaker om inventariserende gesprekken te voeren met besturen en mogelijke commerciële partners voor ondersteunende systemen. Na de zomer worden ook gesprekken gevoerd met andere centra en deskundigen, waaronder PON en het Vervangingsfonds. Verder staat het opstellen en uitrol van een stappenplan mobiliteit en een verkenning van de mogelijkheden om mobiliteit te verbinden met Bureau Inzet, gepland.

3.3.3 *Uitvoering activiteiten*

Bij tussenmeting in maart was de eerste fase net afgerond waarin de inrichting van een tool voor delen van vacatures en matches van personeel centraal stond. Vervolgens is een advies gemaakt met een aantal scenario's voor doorontwikkeling en is er gekozen voor een specifiek scenario. Alle betrokken besturen hebben hieraan deelgenomen. Door twee personeelsadviseurs van betrokken besturen is een uitgebreid verkennend onderzoek gedaan met daarin analyse van situatie openbaar primair onderwijs in Amsterdam. In het advies is een aantal scenario's gepresenteerd. Eén van die scenario's wordt uitgewerkt / geïmplementeerd. Het is de bedoeling een nieuwe organisatie met drie onderdelen in te richten: een loopbaancentrum, een vervangingspool (doorstart van hetgeen voorheen Bureau Inzet was) en op iets langere termijn, een onderdeel voor ondersteuning bij Arbo en verzuim. Het gaat daarbij om zowel OP als OOP. Op korte termijn gaat FOO te rade bij PON om na te gaan hoe daar de administratieve organisatie is opgezet (dus structuur van de organisatie, systemen die worden gebruikt, wijze van facturering e.d.). Met name de PON-aanpak wordt als werkend perspectief gezien. PON heeft weliswaar een heel andere dynamiek als krimpregio, maar door te kijken naar de opzet van de organisatie van PON verwacht FOO veel tijd en geld te besparen.

Het is de bedoeling om per 1 juli 2015 te starten met een nieuwe opzet van bureau Inzet (vervanging), van daaruit het mobiliteitscentrum uit te bouwen en op termijn Arbo. Dat alles wordt in werking gesteld als bestuurders hun 'go' geven aan deze stap. Met name de huidige vorm en werkwijze van bureau Inzet wordt als een probleem gezien terwijl scholen maar moeizaam tijdig aan kortdurende vervanging kunnen komen.

De subsidie is aangewend voor de hele voorbereiding. De zeven besturen hebben hiermee een stip op de horizon, er is draagvlak gecreëerd en de besturen zijn concreet met elkaar in gesprek over hoe samen verder te kunnen op dit onderwerp. Dat was zonder deze subsidie (met daardoor de gedeeltelijke vrijstelling voor personeelsadviseurs om het plan uit te werken) niet gerealiseerd volgens projectleider en bestuurder. Dit procesmatige aspect is ook erg belangrijk voor verdere doorontwikkeling. De additionaliteit van de regeling zit verder vooral in de snelheid waarmee stappen gezet kunnen worden. Verder zijn er (nog) geen directe effecten op mobiliteit of beperking instroom naar inactiviteit.

Er is geen betrokkenheid van de GMR tot dusver geweest. Dat is aan de orde bij definitieve keuzes in de uitwerking van het plan en de bestuurders zoeken nog uit waar GMR advies- en instemmingsrecht hebben. Hetzelfde geldt voor de vakbonden. Overigens is de verwachting op basis van PON dat het personeel tevreden zal zijn met het voorlopig gekozen scenario.

3.3.4 Toekomst

Op dit moment van eindmeting staat FOO aan begin van de fase waarin het gekozen scenario handen en voeten krijgt. Als de besturen akkoord gaan, moet er hard gewerkt worden om bureau Inzet in nieuwe vorm klaar te stomen. Dat vraagt om beslissingen van bestuurders en betekent ook een financiële bijdrage. De druk van de WWZ helpt daarbij. Verder moet er proefgedraaid worden. Eén en ander moet op 1 juli 2015 operationeel zijn. Dat is van belang omdat dan de WWZ ingaat voor onderwijssector. In de pool worden naast mensen in dienst dan vervangers vijf maal bij een bestuur aan het werk gesteld dan één keer bij een ander bestuur en dan na een paar maanden weer bij eerste bestuur. Deze carousel wordt administratief bijgehouden door het bureau. Daarnaast wordt dan het loopbaancentrum opgezet en uitgebouwd, dat kwaliteiten van personeel in kaart brengt en matching ondersteunt.

De borging ziet FOO vooral door het succes dat ze ervan verwachten. De opbrengst is de belangrijkste motor voor verduurzaming van de voortgang. Door schaalvoordelen (inkoop van re-integratietrajecten e.d. maar ook WWZ gevolgen), door meer duidelijkheid voor werkgevers en werknemers (hoe verzuim, invallen, mobiliteit en arbo worden geregeld) en de snelheid waarmee kortdurende vervanging kan worden geregeld, verkoopt het nieuwe centrum zich als het ware vanzelf. Verder is er veel vertrouwen in de borging omdat de samenwerking in federatieverband ook reeds zonder de regeling bestond en er door de besturen (ook financieel) reeds langer wordt geïnvesteerd in onderlinge samenwerking.

3.4 Regio 3 Empower Limburg

3.4.1 Achtergrond en samenstelling

Op ad hoc basis werken de drie besturen al enkele jaren samen. De aanleiding voor samenwerking was dat besturen een aantal zorgelijke ontwikkelingen constateerden: onevenwichtigheid in het personeelsbestand, stagnatie in de uitstroom door de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, krimp in het leerlingaantal, vraag naar andere en nieuwe competenties door passend onderwijs, moeizame herplaatsing bij ziekte/arbeidsongeschiktheid, problemen door ziekteverzuim en een negatief imago van mobiliteit bij medewerkers. Er was daardoor behoefte aan aandacht voor zowel voor interne mobiliteit binnen bestuur, maar ook voor mobiliteit tussen besturen en buiten de onderwijssector. Dat vroeg vervolgens om het uitwisselen expertise, het creëren van mobiliteitsmogelijkheden voor medewerkers door geografische spreiding van de scholen, het bevordering van kwaliteit van de medewerkers en een bredere inzetbaarheid (employability) plus meer mogelijkheden om medewerkers en besturen kennis met elkaar te laten maken.

Stichting Empower Limburg onderhoudt onder meer het regionaal transitiecentrum. Daarin zijn 25 organisaties verenigd uit de zorg, overheid, dienstverlening en onderwijs, waaronder de drie schoolbesturen. Dat centrum draait om het matchen van de vraag van werkgevers en het aanbod werknemers met behulp van e-portfolio's.

De vakbonden zijn in de beginfase nauw betrokken vooral in verband met het stimuleren van oudere werknemers tot vroegpensioen. Er is nog geen expliciete samenwerking met het samenwerkingsverband Passend Onderwijs in de regio Limburg. De GMR-en zouden later, bij het

vormgeven van de activiteiten worden betrokken maar omdat men heeft besloten om door te ontwikkelen tot een regionaal mobiliteitscentrum, is dit vertraagd. De cofinanciering heeft plaatsgevonden aan de hand van een bijdrage van de betrokken besturen.

3.4.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

Reden voor deelname aan de subsidieregeling was vooral dat plannen voor stimuleren van vrijwillige mobiliteit er al waren maar nooit prioriteit kregen. Door een toename in boventaligheid werd dat noodzakelijk. Het hoofdoel is een evenwichtig personeelsbestand (leeftijdsopbouw), duurzame inzetbaarheid en het kunnen voorzien in personeelsbehoefte besturen (kwaliteit, kwantiteit). Het is daarbij niet bedoeling zieke leerkrachten of leerkrachten 'waarmee iets aan de hand is' tot mobiliteit te dwingen. Ook willen de besturen werkgelegenheid voor medewerkers binnen de intern geldende afspraken garanderen. Bij de start van de subsidie stond er een groot aantal activiteiten op de planning:

- Intensivering samenwerking partners: bonden; samenwerkingsverband passend onderwijs; onderzoek interesse andere partners: besturen, Pabo;
- Clooserbank: vervangersbank om vervangers constant van werk te voorzien;
- Uitstroom vergroten door keuzepensioen;
- Stimuleren dat medewerkers nieuwe uitdagingen zoeken;
- Outplacement begeleiden via empower;
- Onderzoek wegnemen onzekerheid flexkrachten;
- Gezamenlijke mobiliteitsmarkt;
- Communicatie GMR-en over inrichting/opzet mobiliteitscentrum.

Uiteindelijk is de aandacht verschoven naar het indienen van een aanvraag voor een regionaal transfercentrum in het kader van het sectorplan po. De voorbereidende activiteiten van het eerste jaar kwamen daarbij goed van pas. De voorbereiding was erg belangrijk omdat de drie besturen sterk verschilden. Zo is bij het ene bestuur mobiliteit al veel langer een thema, terwijl bij een van de andere twee besturen dit nog helemaal in de kinderschoenen staat. Doordat de drie besturen een verschillend uitgangspunt hebben gehad en de personele situatie sterk verschilde, is de opzet van het mobiliteitscentrum een belangrijke stap geweest voor de beleidsontwikkeling op het terrein van duurzame inzetbaarheid.

De start van het regionaal transfercentrum per 1 januari 2015 is het meest tastbare resultaat tot nu toe. Het is een volledig elektronisch systeem waarop het personeel kan inloggen en testjes kan doen, een portfolio kan ontwikkelen en waar de matching van vraag en aanbod plaatsvindt. Het doel is in elk geval om personeel op een laagdrempelige manier kennis te laten maken met mobiliteit. Als medewerkers daarnaast een coach willen, kunnen ze dat aangeven (er zijn tien coaches beschikbaar ook vanuit andere sectoren dan onderwijs). Het eerste uur coaching is gratis, vervolgsessies gaan tegen betaling.

De subsidie voor het Arbeidsmarktplatform is verrekend met de subsidie vanuit het sectorplan po.

De besturen hebben tijd nodig gehad om visie en beleid te ontwikkelen op het terrein van duurzame inzetbaarheid. Deze regeling en het vervolg is een stok achter de deur om dat ook echt te gaan doen. Juist door de samenwerking komen daarbij vragen naar boven die anders niet gesteld zouden worden (of hoeven te worden). Schooldirecteuren (ongeveer 150) vormen daarbij een essentiële schakel in de ontwikkeling van inzetbaarheid van personeel. Tegelijkertijd blijkt schoolleiderschap (management development) op dat terrein gering ontwikkeld, daar komt nog specifiek een programma voor.

Concrete opbrengsten in termen van geplaatst personeel, gesprekken of een afname van RDDF-plaatsingen zijn er nog niet. Per 1 januari 2015 is wel de elektronische vacaturebank operationeel. De projectleider is overtuigd van een besparing van kosten op de langere termijn als mobiliteit van personeel wordt gestimuleerd (door minder burn out, minder verzuim, en minder gedwongen externe mobiliteit).

3.4.3 Toekomst

Aan de activiteiten in het kader van het sectorplan nemen de drie besturen deel maar er wordt voor het regionaal transfercentrum ook gekeken of andere besturen in de regio willen aanhaken. In het projectplan voor een regionaal transfercentrum vanuit het sectorplan po ligt de nadruk op samenwerking, de uitwisseling van vacatures, de uitwisseling van specifieke expertise, ook in verband met passend onderwijs (al zijn de gesprekken daarover nog niet gaande) en management development trajecten om de schooldirecteuren beter in positie te brengen op het terrein van duurzame inzetbaarheid van personeel.

Als het projectplan wordt goedgekeurd, wordt een groot deel van het komende jaar wordt gebruikt voor beleidsontwikkeling. De verschillen tussen de besturen in de mate van professioneel personeelsbeleid waaronder mobiliteitsbeleid en in verlengde daarvan de schooldirecteuren verdienen de nodige aandacht en is een proces wat de partijen met elkaar moeten doormaken. De samenwerking is tot nu toe de belangrijkste stap geweest bij deelnemende besturen en de aanleiding om visie en beleid te gaan ontwikkelen op duurzame inzetbaarheid van personeel. Dezelfde partijen zullen daarbij betrokken blijven met ook een actieve rol van het Arbeidsmarktplatform PO, Vervangingsfonds/Participatiefonds. Empower ondersteunt het faciliteren van het RTC via de techniek voor de portfolio's, het personeel invoeren in het systeem, het uitwisselen van vacatures et cetera.

3.5 Regio 4 Convent Twente

3.5.1 Achtergrond en samenstelling

De van oorsprong katholieke schoolbesturen uit de regio Twente werken al jaren samen op basis van onderling vertrouwen. De informele samenwerking is al voor 2000 gestart en in 2007 is de samenwerking geformaliseerd zodat men zich beter kon profileren. Stichting Convent werkt onder meer samen op het gebied van lang- en kortdurende managementopleidingen, opleidingen op het gebied van de identiteit, scholing van de besturen en de werkkostenregeling/secundaire arbeidsvoorwaarden (bijv. de mogelijkheid voor bedrijfsfitness of fiscaal vriendelijke aanschaf tablets).

Inmiddels hebben zich negen besturen aangesloten bij het convenant. Daarnaast is er een werkgroep van vier personen ingericht met de algemeen directeur van St KOE als trekker. Voor de projectleiding is adviesbureau Leeuwendaal aangetrokken. Het project is opgedeeld in twee fasen; fase 1 onderzoek naar de haalbaarheid van een mobiliteitscentrum en fase 2 de uitvoering van het plan. Leeuwendaal is verantwoordelijk voor het verkrijgen van de juiste informatie en het opstellen van een plan van aanpak voor fase 2. Naast de subsidieregeling dragen de besturen die onder Stichting Convent vallen financieel bij. Als de besturen uittreden uit het Vervangingsfonds, worden de activiteiten gefinancierd met de middelen die daar uit vrijkomen.

De besturen zijn verspreid over twee samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Er is ten tijden van fase 1 nog geen aanleiding gezien om samenwerking te zoeken. Ook zijn in deze fase van de subsidieregeling de vakbonden en GMR-en nog niet betrokken.

3.5.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

De deelnemende besturen zochten voor het ontstaan van de subsidie al naar mogelijkheden om onderlinge mobiliteit te stimuleren. Met de subsidieregeling kon dit plan verder uitgewerkt worden. Op voorhand was de mobiliteit onder leerkrachten laag, vooral vanwege het (gevreesde) risico autonomie en verworven arbeidsvoorwaarden te verliezen.

3.5.3 *Uitvoering activiteiten*

Fase 1 bestaat uit het inventariseren van wensen, mogelijkheden en randvoorwaarden bij het opzetten van een mobiliteitscentrum. De volgende zaken zijn onderzocht.

1. Mogelijkheid tot uittreding uit het Vervangingsfonds.
Het doel is het opzetten van een vervangingspool met de deelnemende besturen en indien de situatie dat toelaat ook met getalenteerde startende leerkrachten.
2. Het bevorderen van mobiliteit tussen de besturen
Er wordt gekeken naar mogelijkheden rondom het uitbreiden van detacheringmogelijkheden en de invoering van werkgelegenheidsbeleid.

In het onderzoek is in 2014 de go/no go beslissing voor fase 2 voorzien.

3.5.4 *Toekomst*

Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten uit fase 1 heeft Stichting Convent besloten tot een "no go" voor de uitvoering van het mobiliteitscentrum. Het subsidietraject is niet voortgezet, ook wordt er geen gebruik gemaakt van de mogelijk om te participeren in de mogelijkheden van het sectorplan po.

Binnen Convent gaat men, voor eigen rekening, verder op het terrein van mobiliteit. De gegevens verkregen uit fase 1 worden daarbij gebruikt en zijn erg nuttig bevonden. Men wil werken aan oplossingen op basis van een eigen werkwijze, zonder daarbij belemmerd te worden door de kaders die aan de subsidievormen verbonden zijn. Adviesbureau Leeuwendaal maakt geen onderdeel meer uit van de werkgroep.

Het is niet de bedoeling dat de deelnemende scholen direct voor alle mogelijke subthema's deelnemen aan een concept zoals het mobiliteitscentrum. Er wordt per subthema gekeken in hoeverre besturen behoefte hebben aan samenwerking daarop. De samenwerking op een bepaald thema kan dus ook volledig los staan van een vergelijkbaar mobiliteitscentrum. Hoewel de Wet Werk en Zekerheid dwingt tot bepaalde besluiten, is het de bedoeling de besturen te laten kiezen in hoeverre ze de samenwerking aan willen gaan. Al met al heeft de subsidieregeling gezorgd voor inzicht in de (on)mogelijkheden van het oprichten van een mobiliteitscentrum. Op basis van die inzichten is gekozen om op een andere wijze en in een ander tempo de samenwerking duurzaam voort te zetten.

3.6 **Regio 5 PPOG Oost Gelderland**

3.6.1 *Achtergrond en samenstelling*

Het initiatief voor het Loopbaancentrum Oost Gelderland (LC) is genomen door het PPOG. PPOG is in 2003 gevestigd toen er sprake was van grote tekorten aan onderwijspersoneel in de regio de Liemers en de Achterhoek. Binnen de organisatie zijn alle po-besturen (41) uit de regio

vertegenwoordigd. De PON (Personeelscluster Oost Nederland) besturen maken het grootste deel (30) uit van het PPOG. Alle activiteiten rondom loopbaanontwikkeling en mobiliteit in de regio zijn bij het LC ondergebracht. Dat betekent niet dat alle besturen die zijn aangesloten bij PPOG automatisch gebruik maken van alle faciliteiten die PPOG biedt, dat verschilt per bestuur.

Vrijwel tegelijk met het LC is ook een regionaal p&o-netwerk opgericht, waarin personeelsfunctionarissen en -adviseurs vanuit de diverse besturen kennisdelen en gezamenlijk initiatieven ontplooiën op het gebied van personeelsbeleid. De besturen blijven zelf verantwoordelijk voor uitvoering van personeelsbeleid.

Vanaf het begin zijn de GMR-en betrokken bij de plannen, kijken ze mee met de ontwikkeling en geven advies. De GMR-en zijn vooral actief binnen de schoolbesturen en hebben geen rechtstreeks contact met het LC; zij bespreken met hun besturen de ontwikkelingen in de formatie en worden door hun bestuurders geïnformeerd. Ook de regiobestuurders van de vakbonden zijn vanaf het begin betrokken bij de ontwikkelingen van het LC. Iedere drie maanden overleggen de partijen over alle vraagstukken met betrekking tot arbeidsmarkt in het onderwijs. De besturen vallen onder zes samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Zodra op termijn de zorgprofielen per school beschikbaar zijn en men de rugzakfinanciering kwijtraakt, zou dit er toe kunnen leiden dat leerkrachten met specifieke expertise ook via het LC herplaatst zullen worden en er synergie is met het passend onderwijs. Vooral nog zijn hierin geen stappen ondernomen.

De bijdrage van het Participatiefonds in 2012 en 2013 en de subsidie vanuit het Arbeidsmarktplatform PO wordt aangevuld door een bijdrage van de deelnemende besturen. Er wordt een verdienmodel ontwikkeld zodat het LC door het leveren van betaalde dienstverlening vanaf 2015 kan voorzien in haar eigen bestaan. Voor de basis dienstverlening betalen alle deelnemende besturen contributie. Aanvullende dienstverlening vindt tegen betaling plaats als daar behoefte aan is. Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden voor externe financiering, bijvoorbeeld door middel van het sectorplan po, provincie en ESF.

3.6.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

De schoolbesturen verenigd in het PON zijn in 2011 gestart met het project 'In Beweging'. Het doel van dit project is om de bevolkingskrimp het hoofd te bieden door vrijwillige mobiliteit te promoten. Leerkrachten die door de krimp hun werk dreigen te verliezen worden van werk naar werk begeleid. Er bleek behoefte aan een open, regionaal mobiliteitscentrum, dat een bijdrage levert aan het behoud van werkgelegenheid en een breder loopbaanperspectief voor medewerkers biedt. Het LC moet voorzien in de behoeften van de schoolbesturen in het primair onderwijs in Oost Gelderland om medewerkers en leidinggevenden nog bewuster te maken van het belang van arbeidsmobiliteit voor de organisatie- en persoonlijke ontwikkeling. Alle schoolbesturen hebben immers te maken met een terugloop in formatie.

Er is gekozen voor de benaming van regionaal Loopbaancentrum om te accentueren dat het gaat om persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Een belangrijke succesfactor van het centrum is dat het uitgangspunt positief is. De kracht van het mobiliteitscentrum is dat geprobeerd wordt om mobiliteit in gang te zetten voordat er sprake is van enige vorm van dwang. Om dat te bereiken wordt de aandacht gelegd op de mogelijkheden en kansen die vrijwillige mobiliteit met zich mee brengt. Het aanzetten tot nadenken over de eigen loopbaan en duurzame inzetbaarheid staan centraal. Medewerkers kunnen bij het RLC terecht met uiteenlopende vragen, variërend van advies over een CV tot concrete loopbaanadviesgesprekken.

Het LC is voor de schoolbesturen een verlengstuk op het terrein van mobiliteit en loopbaanbeleid met als doel de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te vergroten en loopbaanperspectieven te bieden. Het gaat om alle vraagstukken met betrekking tot instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zoals het versterken van de vakbekwaamheid en de blijvende inzetbaarheid. Individuele bestuurders hoeven niet allemaal zelf "het wiel uit te vinden", er is een centrale plek in de regio waar de expertise samenkomt. Medewerkers van PON-besturen kunnen bij het LC ook terecht met hun loopbaanvragen los van de terugloop in werkgelegenheid. Met de subsidie moet met name bereikt worden dat de LC-activiteiten verbreed worden van alleen de PON-besturen naar alle PPOG-besturen, met daarbij ook financiering vanuit de PPOG-besturen.

3.6.3 *Uitvoering activiteiten*

Vanaf 1 september 2013 is het LC gerealiseerd. Vanaf dat moment zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- Matchen van vraag en aanbod: door plaatsen vacatures op website en indien nodig verrichten van voorselectie;
- Beantwoorden van vragen over loopbaanperspectieven, scholing en persoonlijke groei;
- Organiseren van trainingen en voorlichtingsbijeenkomsten;
- Organisatie van mobiliteitsmarkt (120 aanwezigen in 2013, staat gepland voor 2015);
- Geven presentaties op scholen/betrekken scholen bij belang van loopbaanbeleid;
- Inrichten van eigen website en voorlichtingsmateriaal voor werkgevers en werknemers met betrekking tot arbeidsmobiliteit;
- Organiseren van een spreekuur waar medewerkers terecht kunnen met hun specifieke vragen rondom hun loopbaan;
- Bouwen van een netwerk binnen en buiten de (po-)sector in belang van mobiliteit en werkgelegenheid;
- Onderzoeken van mogelijkheden tot ondersteuning van besturen en werknemers ter voorkoming van onvrijwillig ontslag.

Alleen informatie verspreiden is volgens de projectleider niet voldoende, mensen moeten actief benaderd worden en voorlichting krijgen. Er is vanuit het personeel ook sterk behoefte aan voorlichting door de verminderde baanzekerheid. De weg naar het mobiliteitscentrum wordt zo laagdrempelig mogelijk gehouden, bijvoorbeeld door het organiseren van een open inloopspreekuur. Leerkrachten worden gemotiveerd om na te denken over hun eigen carrière zodat ze hun carrièreverloop veel meer in eigen hand hebben. Tijdens de gesprekken worden leerkrachten geholpen om te achterhalen welke kant ze met hun loopbaan op willen en hoe ze dat, eventueel door middel van mobiliteit, kunnen bereiken. Niets wordt teruggekoppeld aan de werkgever; het bezoek aan het centrum is vertrouwelijk. De verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van activiteiten en de voortgangsbewaking ligt ook niet bij de besturen zelf, hiervoor is een externe persoon aangewezen.

Het aantal gesprekken dat voorsnog in het centrum met leerkrachten wordt gevoerd, is erg afhankelijk van het moment in het schooljaar. Aan het eind van het schooljaar, als de formatie voor het volgende jaar worden bekend gemaakt, neemt het aantal gesprekken toe. In augustus/september is het veel rustiger. Gemiddeld worden er in de drukere periodes zo'n 6 tot 10 gesprekken per week gehouden. Het belangrijkste effect van het RLC tot nu toe is dat ondanks de krimp in de regio het in het schooljaar 2013/2014 binnen PON verband wederom is gelukt om zonder gedwongen mobiliteit alle leerkrachten naar wens te plaatsen binnen of buiten het onderwijs.

3.6.4 Toekomst

Geld is en blijft een groot knelpunt. De continuïteit van het centrum is afhankelijk van de beschikbaarheid van geld. Inmiddels is bekend dat de PON schoolbesturen hebben besloten het loopbaancentrum voort te zetten. Omdat er in de afgelopen jaren veel positieve resultaten zijn behaald rondom vrijwillige mobiliteit en het aantrekken van jonge werknemers zijn de betrokken partijen vrij positief. Ook omdat er zoveel speelt in de regio, zoals de Wet Werk en Zekerheid en de ontwikkeling van het eigen risicodeel bij het vervangingsfonds. De overige PPOG-besturen betalen geen bijdrage aan het loopbaancentrum, maar kunnen tegen betaling gebruik maken van de diensten van het LC.

Het succes van het centrum is daarnaast voor een belangrijk deel afhankelijk van de medewerking en inzet van directeuren; zij zijn de kritische succesfactor. Er is een verschil in resultaten tussen PON besturen en niet-PON besturen. In PON verband is werkgelegenheidsbeleid afgesproken, een deel van de overige besturen volgen echter nog het ontslagbeleid. Dit kan lastig zijn als het gaat om mobiliteit tussen besturen. Ook wordt er met een aantal niet-PON besturen wel samengewerkt binnen PPOG, alleen maken zij geen gebruik van het de diensten van het mobiliteitscentrum. Vacatures worden bijvoorbeeld wel in de regio met elkaar gedeeld maar de eventuele outplacement wordt door de besturen zelf gedaan. Als directeuren niet overtuigd zijn van het voordeel van mobiliteit zullen zij hun leerkrachten hiertoe niet stimuleren. In dat geval zijn ze vaak bang voor het feit dat hun goede mensen zullen vertrekken. Er zijn ook nog steeds grote verschillen in de bewustwording tussen besturen en de mate waarin open over mobiliteit wordt gecommuniceerd. Dit zorgt voor verschil in het aantal aanmeldingen van leerkrachten. Met name de grotere besturen beschikken over een eigen p&o afdeling die zelf loopbaanadvies geven en zich daarom niet willen aansluiten bij het mobiliteitscentrum, hoewel het centrum ook bij die medewerkers hun blikveld zou kunnen verruimen en hen zou kunnen helpen bij het oriënteren op hun loopbaan zonder dat er sprake is van een afhankelijke arbeidsrelatie. Vanuit PPOG worden daarom nog veel gesprekken gevoerd met bestuurders, teams en met leerkrachten en wordt er geregeld deelgenomen aan netwerkbijeenkomsten om mobiliteit van leerkrachten op de agenda te krijgen of te behouden en om meer besturen aan te laten sluiten bij het mobiliteitscentrum.

In 2015 vindt er weer een mobiliteitsmarkt plaats. Er is gekozen om de aandacht ook buiten de regio en op andere sectoren en branches te richten. Het mobiliteitscentrum probeert zodoende haar netwerk te vergroten. Er wordt met verschillende branches en (onderwijs)sectoren gesproken over de mogelijkheden van plaatsing van leerkrachten als zij dat zouden willen. Tevens leveren deze netwerken regelmatig vacatures op die gemeld worden bij het mobiliteitscentrum.

3.7 Regio 6 Betuwe eo

3.7.1 Achtergrond en samenstelling

In de regio Betuwe, Lingewaarde en Wageningen en omstreken werd voorheen door een aantal besturen bij vervanging al gebruik gemaakt van de diensten van IPPON. Om die reden heeft deze organisatie bij de uitvoering van de subsidie de projectleiding op zich genomen. Negen besturen nemen deel aan het convenant. Vanuit de deelnemende besturen is een stuurgroep aangesteld. Samen met IPPON zijn zij verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van het plan. Het uitgangspunt was het gezamenlijk willen organiseren van de ziektevervanging. Daarnaast zijn er ook enkele initiatieven ontwikkeld zoals een gezamenlijke vervangingspool. Ook is er onderling overleg tussen de p&o'ers waarbij mobiliteitsvraagstukken aan de orde kunnen komen en vacatures regelmatig bij elkaar onder de aandacht worden gebracht.

Met de vakbonden is alleen in het begin, bij het opstellen van de eerste aanzet van het plan gesproken. Het centrum start in januari 2015. In het eerste of tweede kwartaal van 2015 zal er wederom contact zijn met de vakbond. Ook de Wet Werk en Zekerheid biedt een aanknopingspunt om de samenwerking weer aan te halen. De besturen werken steeds constructiever samen, maar synergie met betrekking tot passend onderwijs is er niet, aangezien ze onder verschillende samenwerkingsverbanden vallen.

De subsidie is gebruikt voor de ureninzet van de bestuurders bij het opstellen van het plan en bij het informeren van scholen en leerkrachten. Voorlopig kan worden volstaan met het lidmaatschap bij IPPON en is er geen aanvullende bijdrage nodig van de besturen. Na de start in januari wordt nagegaan in hoeverre er een besparing wordt bereikt door de verminderde inzet via payroll en of dit voldoende is om de activiteiten van IPPON te financieren.

3.7.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

De deelnemende besturen willen de samenwerking intensiveren teneinde te komen tot een regionaal werkend mobiliteitscentrum, dat meer doet dan alleen de matching in geval van ziektevervanging. Aanleiding voor verdere samenwerking is de afname van het aantal leerlingen en daarmee de afname van vacatures (soms gepaard met een overschot aan leerkrachten), de nauwelijks voorkomende vrijwillige mobiliteit, het niet kunnen binden van jonge medewerkers en de invoering van het passend onderwijs en daarbij de wijzigingen in functies en mogelijk nadelige effecten van verevening. De besturen zoeken alternatieve mogelijkheden, waarbij zittende leerkrachten niet ontslagen hoeven te worden en waarbij jonge leerkrachten aangetrokken kunnen worden.

De volgende voorwaarden voor deelname zijn opgesteld:

1. Elke deelnemende werkgever houdt zeggenschap over zijn instromend personeel. De verantwoordelijkheid blijft altijd bij de betreffende stichting. Er wordt een convenant opgesteld waarin afspraken worden vastgelegd, waaraan deelnemende werkgevers zich conformeren.
2. Deelnemende werkgevers hebben een goed ontwikkeld begeleiding- en beoordelingsbeleid, ze maken gebruik van de gesprekkencyclus, zodat de in- en uitstroomkwaliteit van de leerkracht gewaarborgd blijft.
3. Het mobiliteitscentrum dient qua omvang overzichtelijk te zijn. De persoonlijke benadering van personeel en de kwaliteit van dienstverlening verloopt conform de gemaakte afspraken.

Met de subsidie is onderzocht in welke vorm het mobiliteitscentrum het beste past bij de situatie en wensen binnen de regio. Met elkaar willen de besturen tot een niet vrijblijvende, verregaande samenwerking in de regio Betuwe, Lingewaard en Wageningen e.o. komen, waardoor men samen de problematiek van de arbeidsmarkt voor het primair onderwijs in deze regio het hoofd kan bieden. Belangrijk hierbij is vertrouwen, overleg en gezamenlijke besluitvorming. Directeuren zijn bijvoorbeeld verplicht formatiewijzigingen te melden maar de kandidaat die voor een school wordt uitgezocht hoeft niet verplicht te worden aangenomen als daar gegronde redenen voor zijn.

Voor de subsidie was er al samenwerking en deed IPPON reeds de vervanging. Maar met behulp van de subsidie is het overleg over de mogelijkheden in de regio in een stroomversnelling gekomen en zijn er sneller, grotere stappen gemaakt dan als er geen subsidie was geweest. Juist door het reeds bestaande vertrouwen in IPPON verloopt de samenwerking erg constructief. Zonder de subsidie was het ook noodzakelijk geweest om actie te ondernemen, nu kon dit heel gestructureerd worden gedaan en is er volgens de projectleider een goede basis voor de toekomst gelegd.

3.7.3 *Uitvoering activiteiten*

De stuurgroep heeft het projectplan opgesteld, dit is voorgelegd aan de betrokken besturen en zij hebben hun commitment uitgesproken. Met betrekking tot de kwaliteitsborging van de invalleurkracht zijn de volgende activiteiten ondernomen:

1. Onderzoek naar bestaande systemen m.b.t. competenties wet BIO;
2. Opstellen eenvoudig feedbacksysteem t.b.v. de invaller (is inmiddels opgezet) en compatibel BIO-dossier met systemen besturen;
3. Opstellen functie-eisen voor deelname aan een uitgebreid evaluatie- en scholingsprogramma.

In de tweede helft van 2014 is de stuurgroep een aantal keer bij elkaar gekomen. Er zijn beleidskaders opgezet en de voorbereiding voor het convenant zijn getroffen. Er is met alle besturen die bij IPPON zijn aangesloten gesproken en er is promo-materiaal om de GMR-en te adviseren over het centrum. Men heeft de overtuiging dat door mensen nu op een goede manier te mobiliseren, ze op het moment dat de markt er om vraagt klaar staan om het werk (weer) op te pakken. Goed personeel wordt dus in stelling gebracht en 'gebundeld' in het centrum. Door ervaren krachten via mobiliteit in de pool te zetten voor inzet bij vervanging, komt er op de scholen tevens enige ruimte voor de aanname van jonge leerkrachten. Het faciliteren en mobiliseren van personeel en daarnaast het aanbod van een flexibele schil vormt volgens de betrokkenen een betrouwbaar concept.

3.7.4 *Toekomst*

Eind 2014 is het convenant ondertekend, vanaf januari 2015 start het centrum. Alle GMR-en zijn eind november ingelicht en alle directeuren zijn geïnformeerd over de uitrol van het plan. Er is overwogen om ook als transfercentrum in aanmerking te komen voor subsidie, maar daaraan zaten volgens de samenwerkende partijen teveel regels en een te krap tijdsbestek, waar ze zich niet aan wilden conformeren.

Er zal in de aankomende periode veel aandacht besteed worden aan promotie en zoveel mogelijk faciliteren van de directeuren bij het informeren van hun leerkrachten. Vooralsnog wordt met negen besturen in twee regio's het convenant getekend. Met het restant van de subsidie en de eigen bijdrage aan IPPON wordt ingeschat dat het centrum tot en met juli 2015 kan functioneren. In augustus 2015 wordt gekeken of het lidmaatschap bij IPPON voldoende is voor de bekostiging van het mobiliteitscentrum. Als het goed is nemen de payrollkosten door de vervanging vanuit het centrum af, zodat die middelen geïnvesteerd kunnen worden in het centrum.

Als het centrum eenmaal draait kan er aan eventuele uitbreiding worden gedacht. In Utrechtse deel van de regio bevinden zich nog vier besturen die nu samen een soortgelijk traject in gaan. Het is niet ondenkbaar dat in de toekomst daarmee samen één centrum wordt opgebouwd. Als er nieuwe besturen zich willen aanmelden bij IPPON kan dat op drie manieren. De meest eenvoudige optie is alleen vervanging, dit wordt door IPPON zelf gedaan. De tweede optie is meedraaien in de pool, de derde is deelname aan het mobiliteitscentrum. De tweede en derde optie zijn door middel van een staffel duurder en de besturen die momenteel deelnemen aan de pool of het centrum hebben inspraak bij het toelaten van nieuwe besturen.

De projectleider verwacht een duurzame samenwerking. Ten eerste is het mobiliteitscentrum geen extra kostenpost; de middelen die voorheen voor een p&o'er werden begroot, worden nu alleen op een andere manier besteed. Daarnaast is er met het centrum een fysieke plaats waar vraag en aanbod samenkomen en de kosten worden gedeeld. Tot slot wordt door de Wet Werk en Zekerheid door iedereen de noodzaak gevoeld om samen te werken. Dat extra zetje is behulpzaam geweest om het centrum op een goede manier vorm te kunnen geven. Inmiddels hebben zich al nieuwe

besturen gemeld om mee te mogen denken en mee te kunnen werken aan een gezamenlijk plan om de werkgelegenheid in de regio vorm te geven.

3.8 Regio 7 IDEE Noord Limburg

3.8.1 *Achtergrond en samenstelling*

Voor de start van deze regionale samenwerking in het kader van de subsidieregeling werkten verschillende besturen al samen met een vervangingspool. Onder leiding van een onafhankelijk projectleider is er met tien besturen gestart. De p&o'ers zijn door twee afgevaardigden in de stuurgroep vertegenwoordigd.

De vakbonden zijn vanaf het begin geïnformeerd en betrokken. Inmiddels zijn er goede protocollen ontwikkeld en is de boventaligheid opgelost en is de hulp van de bonden minder noodzakelijk. In de nieuwe samenstelling van het mobiliteitscentrum, en het eventueel op te zetten transfercentrum met een aantal besturen in het noorden van Limburg, wordt weer contact opgenomen met de bonden. Aan de (G)MR-en is instemming gevraagd. Het verband werkt verder samen met de Pabo's en vo-scholen in de omgeving. De regio komt overeen met het samenwerkingsverband van het passend onderwijs, er worden mogelijkheden voor synergie gezien, maar daar wordt nog niet op ingespeeld.

3.8.2 *Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag*

Aanleiding voor dit project is dat elk bestuur afzonderlijk te maken heeft met personele knelpunten, continuïteitsproblemen bij de inzet van vervangers, regeldruk bij schoolleiders, het gebrek aan nieuwe/jonge instroom door krimpende leerlingaantallen, financiële risico's en beperkte loopbaanmogelijkheden voor zittend en beginnend personeel. Door krachten te bundelen en een mobiliteitscentrum op te richten kunnen besturen beter inspelen op de bovengenoemde (arbeidsmarkt)ontwikkelingen.

Er ingezet op drie pijlers:

1. Kwaliteit (de juiste leerkracht op de juiste plek);
2. Huidige krimp en boventaligheid (kansen creëren en instroom- en doorstroommogelijkheden verbeteren door mobiliteit te stimuleren);
3. Toekomstige tekorten (vinden, boeien en binden van jong, pas afgestudeerd onderwijspersoneel).

Met het mobiliteitscentrum worden vacatures, boventalig personeel en mobiliteitswensen (vrijwillig en/of gedwongen) gekoppeld en passende matches gerealiseerd. De instroom op de Pabo wordt gestimuleerd door voorlichting op vo-scholen te geven. De instroom van Pabo'ers in het po wordt gestimuleerd door snuffelstages en meeloopdagen aan te bieden en afspraken met Pabo's te maken met betrekking tot baangarantie voor (excellente) studenten.

Naast de subsidie wordt cofinanciering door de besturen in de vorm van mankracht geleverd. De subsidie wordt gebruikt voor onder meer de projectleider en het ontwikkelen van de website. Met alle besturen uit de regio wordt intensief samengewerkt, dit was al het geval voor de oprichting van het mobiliteitscentrum. Door de oprichting van het centrum zijn er extra middelen vrijgekomen om samen te werven.

3.8.3 Uitvoering activiteiten

Per onderzoeksfase zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

Definitiefase: Kennismaking en interviews met p&o, Onderzoek wet & regelgeving, Data verzamelen, Matrix ontwikkelen, Communicatieresultaten;

Realisatiefase: Inventariseren wensen medewerkers po, Inventarisatie in databank, Zoeken van matches, Matchgesprekken voeren, Resultaatterugkoppeling, Borging;

Evaluatiefase: Evaluatie met p&o, Aanpassingen afstemmen, Procedures en afspraken aanpassen, Communicatie besturen, Projectverslag schrijven.

De volgende, meer concrete activiteiten zijn gedurende de verdere doorlooptijd van de subsidieregeling uitgevoerd:

- PR campagne opgezet t.b.v. studentenwerving op vo-scholen (posters e.d.);
- Aanwezig bij studiekeuze/informatieavond;
- Pabo Helmond, Venlo en Nijmegen: gesprekken gevoerd over personeelsvoorziening in de toekomst;
- Database ontwikkeld met van alle besturen een inventarisatie van personeel en vaste verplichtingen per bestuur / % personeel zonder vast contract;
- Database voor p&o'ers met informatie over alle besturen, over b.v. onderwijskundige concepten en kenmerken, locaties, ontwikkelingen, behoeften, kindcentrum, e.d., zodat zij eigen personeel kunnen infomeren. Dit is later ontstaan vanuit de behoefte van p&o'ers;
- Afspraken over procedures rondom mobiliteit, zoals welke documenten nodig, portfolio kwaliteiten, bewijs van goedkeuring zodat warme overdracht kan plaatsvinden;
- Mobiliteitsspel (door derden ontwikkeld), t.b.v. aanwakkeren bewustzijn bij directeuren;
- Website ingericht.

Met behulp van de subsidieregeling zijn protocollen geschreven hoe leerkrachten tussen besturen/stichtingen mobiel kunnen zijn. De besturen hebben hun leerkrachten geïnformeerd over de mogelijkheden van mobiliteit en hen gemotiveerd om na te denken over hun loopbaan. P&o'ers en bestuurder hebben een duurzaam netwerk opgebouwd en er is goed contact met de Pabo's in de regio. Binnen de HRM-afdelingen van de deelnemende besturen wordt structureel gewerkt met nieuwe formulieren voor beoordelingsgesprekken en jaarplannen waarin toekomstbeeld en mogelijke mobiliteit aan de orde komt.

Concreet is de instroom van de Pabo Venlo toegenomen en is de doorstroom bij een aantal besturen verbeterd en vergroot. Het boeien en binden van nieuw jong personeel is deels gelukt. Er zijn nieuwe, jonge leerkrachten aangenomen, maar veelal in de vervangingspool omdat er nog geen structureel werk kon worden aangeboden. Als gevolg van interne verplichtingen zijn er vrijwel geen externe vacatures ontstaan en bij de enkele vacatures die er wel zijn geweest, kon geen passend profiel worden gevonden.

Het belangrijkste knelpunt bij de uitvoering van het mobiliteitscentrum was de fysieke afstand tussen de besturen. Een docent overweegt niet snel om over te stappen naar een school die 60 à 70 km verder is gevestigd. Ook bestaan er grote cultuurverschillen tussen de scholen en besturen, deze bleken voor een aantal leerkrachten onoverkomelijk om over te willen stappen. Ook waren een aantal besturen al verder met mobiliteit, waardoor er zowel binnen als buiten het bestuur sprake was van mobiliteit. Omdat niet alle informatie bij het centrum terecht kwam, leidde dat tot verwarring.

3.8.4 Toekomst

Gezien de zojuist genoemde knelpunten is er besloten niet in dezelfde samenstelling verder te gaan met het mobiliteitscentrum. De drie noordelijke besturen worden per 1 januari 2015 gefuseerd. Zij zullen zich aansluiten bij de vervangingspool van Cuijck, <http://cpvnob.nl/>. Met hen wordt gekeken of ze een transfercentrum kunnen beginnen (het oorspronkelijke mobiliteitscentrum was hier te klein voor). Er zijn drie besturen, in de regio Venray, die samen de naam en website Mobiliteitsidee overnemen en per 2015 voorzetten. Nog drie besturen gaan samen kijken of ze in de regio Venlo met elkaar mobiliteit kunnen realiseren.

Hoe deze nieuwe samenwerkingsvormen er precies uit gaan zien is nog onbekend. Gezien de positieve resultaten blijft een aantal, onder de subsidieregeling gevormde netwerkoverleggen, voortbestaan, ook al vormen er zich nieuwe varianten van samenwerking..

Het feit dat er vanuit de besturen een gezamenlijke bewustwording is ontstaan, dat afspraken zijn gemaakt die ook in een andere samenstelling houdbaar zijn (juridisch bijvoorbeeld) en dat dit met de hele regio is gerealiseerd blijft erg waardevol. Gezien de ontwikkelingen in de regio is iedereen inmiddels ook doordrongen van de noodzaak en wil om met elkaar samen te werken.

3.9 Regio 8 Groningen

3.9.1 Achtergrond en samenstelling

De aanleiding voor dit verband om samen te gaan werken komt voort uit de combinatie tussen een (lichte) groei van leerlingen bij de schoolbesturen in de stad Groningen en een krimp van leerlingen bij schoolbesturen in de provincie Groningen. In eerste instantie was de projectorganisatie belegd bij twee grote besturen in de stad Groningen.

Na de onderzoeksfase waren er 16 besturen die wilden deelnemen aan het project. In de initiatieffase zijn de vakbonden nauw betrokken bij het opzetten van de regionale samenwerking. Daarnaast hebben de vakbonden geholpen bij het opstellen van de subsidieaanvraag. In de onderzoeksfase nemen vakbonden zitting in de stuurgroep van het te ontwikkelen regionale mobiliteitscentrum. GMR-en zijn in de onderzoeksfase nog niet betrokken en ook partijen met betrekking tot passend onderwijs nemen formeel nog niet deel.

Er is naast de subsidie van het Arbeidsmarktplatform PO ook subsidie ontvangen van de provincie Groningen. Met deze middelen is onder meer onderzoek uitgevoerd naar de behoeften die besturen hebben met het oog op mobiliteit. Dit onderzoek is uitgevoerd door een onafhankelijke partij. Daarnaast zijn de middelen gebruikt voor de inzet van de projectleider en budgethouder en de tijd geïnvesteerd door de overige betrokken besturen.

3.9.2 Inhoud en motivatie voor subsidieaanvraag

De volgende thema's zijn aanleiding geweest om samen een mobiliteitscentrum op te richten:

- Ontbreken van instroom nieuwe personeelsleden;
- De onbalans in de leeftijdsopbouw personeel;
- Ontbreken van (vrijwillige) mobiliteit;
- Ontbreken van incentives voor mobiliteit;
- De te verwachten boventaligheid;
- Ontbreken van garantie voor goed onderwijs in de regio;
- Onder druk staan van financiële stromen (bijvoorbeeld bijdrage Participatiefonds);
- De beperkte doorstroom van personeel (het personeel is niet geëquipeerd voor nieuwe banen);

- De interne gerichtheid van het onderwijs.

Om goed te kunnen samenwerken op het gebied van mobiliteit zijn er voorwaarden opgesteld met betrekking tot kwaliteit van de leerkrachten, het stimuleren van vrijwillige mobiliteit en het bieden van transparantie wat betreft de formatiegegevens en vacatures.

Het hoofddoel van de regionale samenwerking in de provincie Groningen is: duurzame inzetbaarheid van personeel. Door middel van een regionaal mobiliteitscentrum willen de samenwerkende schoolbesturen het huidige en toekomstige personeel duurzaam in blijven zetten in de sector/regio, door vrijwillige instroom, doorstroom en uitstroom te stimuleren. De subsidie voor het mobiliteitscentrum en vanuit de provincie Groningen is vooral gebruikt voor analyse van de krimp.

3.9.3 *Uitvoering activiteiten*

Met de subsidie voor het mobiliteitscentrum is onderzoek uitgevoerd naar de behoeften van deelnemende besturen omtrent mobiliteit en het inzichtelijk maken van de problematiek. Er zijn verschillende bijeenkomsten met schoolbesturen geweest als input voor de subsidieaanvraag, de protocollen en het plan van aanpak. Bij de implementatiefase waren de volgende activiteiten voorzien:

- Uitvoeren intern en extern communicatieplan;
- Bestuurlijke besluitvorming met inachtneming van de WMS;
- Werving en aanname van het personeel voor de flexibele schil;
- Opstellen en bespreken van de functieprofielen en arbeidsvoorwaarden van het personeel in de flexibele schil;
- Inforondes voor directeuren en personeel van de schoolbesturen;
- Samenvoegen van de bestaande pools;
- Opstellen van invallerslijsten en eventueel werving van nieuwe invallers;
- Ontwikkelen van een website / online omgeving;
- Inzet werknemers voor het faciliteren van het mobiliteitscentrum.

Door personele wisselingen heeft het oprichten van het mobiliteitscentrum vertraging gekend. De deelnemende schoolbesturen hebben vervolgens besloten mee te doen aan de subsidiemogelijkheden van het sectorplan po. De subsidie die is verkregen voor het regionale mobiliteitscentrum, wordt verrekend met de subsidie die voor het regionale transfercentrum (sectorplan po) staat.

3.9.4 *Toekomst*

In oktober 2014 is er een grote bijeenkomst geweest met alle schoolbesturen in Groningen. Het rapport 'Personeel in perspectief' is gepresenteerd en besturen zijn gevraagd nu definitief aan te geven of ze deel willen nemen aan het samenwerkende besturen.

Momenteel hebben er acht à negen besturen toegezegd om deel te nemen aan het transfercentrum. Bij nog vier besturen bestaat de verwachting dat ook zij deel zullen nemen. De besturen die hebben toegezegd, leggen het voorstel voor aan hun GMR-en het is de bedoeling dat er voor 1 februari 2015 instemming is van de deelnemende besturen. Met de deelname van de huidige besturen kan worden voldaan aan de eis voor het transfercentrum van minimaal 1.500 fte.

In eerste instantie wordt er een flexpool ingericht; er is continue zo'n 90 fte nodig voor de vervanging van ziekte. De helft daarvan krijgt onder het transfercentrum een vaste aanstelling,

zonder vast standplaats. Men hoopt dat deze contracten uiteindelijk leiden tot reguliere banen. Jonge leerkrachten hebben op deze manier de zekerheid van een vaste baan en kunnen ervaring opdoen bij verschillende besturen.

Wel blijft men in gesprek met de besturen die (nog) niet willen deelnemen. Er zijn in totaal 30 schoolbesturen in Groningen, er zijn er dus veel die zich (nog) niet willen binden. Zeker met het oog op de Wet Werk en Zekerheid wordt geprobeerd hen alsnog te betrekken. Gezien de wet heeft het initiatief 'de wind in de rug'. Schoolbesturen moeten hierop anticiperen en vooral de minder grote schoolbesturen kunnen dit niet alleen. Het probleem bij de grote besturen is dat zij meestal zittend personeel hebben voor loopbaanadvies en de vervanging van tijdelijke vacatures. Zij hebben de mobiliteitsdiensten in eigen beheer. Maar bij het van kracht worden van de wet loopt een PRO contract na 3,5 jaar af en zal veel problemen geven, vooral voor de jonge leerkrachten. Reden temeer om het transfercentrum bij besturen aan te moedigen zodat de jonge leerkrachten overal in de regio meer kans kunnen krijgen. Veel besturen hebben echter nog een afwachterende houding.

In februari/maart 2015 zou het centrum functioneel moeten zijn zodat er voor het schooljaar 2015/2016 gebruik van kan worden gemaakt. Tot die tijd moeten nog een aantal keuzes gemaakt worden. Er moet besloten worden of er een fysiek centrum komt. En er moet besloten worden of een nieuwe stichting in het leven wordt geroepen of dat er wordt aangesloten bij een organisatie die ervaring heeft met het flexibel inzetten van personeel zoals SLIM, Metrium en Randstad. Op termijn is het de bedoeling om ook meer met de Pabo's samen te werken zodat er betere doorstroom komt van jonge leerkrachten en LIO'ers naar de scholen in de regio. Verder hoopt men om ook breder te kunnen inzetten dan alleen het po. Met Noorderlink (alle grote werkgevers in Groningen zijn daarbij aangesloten) kunnen mensen dan behalve in de andere onderwijssectoren ook geplaatst worden bij gemeenten, het universitair medisch centrum, et cetera.

4 Conclusies

In deze concluderende paragraaf presenteren we de rode draad uit de verschillende beschrijvingen. Dat doen we aan de hand van de onderzoeksvragen zoals opgenomen in paragraaf 1.4 die we hebben aangevuld met enkele thema's. Voorop staat uiteraard dat de samenwerkende schoolbesturen in de acht regio's sterk van elkaar verschillen. Juist vanwege die verscheidenheid is er in de regeling geen generiek model opgelegd maar wordt rekening gehouden met de regionale en bestuursspecifieke context.

Wat zijn de kenmerken van de samenwerkende besturen?

De samenwerking tussen de besturen die een subsidie toegekend hebben gekregen in het kader van de regeling is in bijna alle gevallen al (veel) langer gaande. Soms had die bestaande samenwerking een min of meer structureel karakter, soms was dat meer op ad hoc basis. In slechts één geval is de samenwerking tussen de besturen specifiek gestart naar aanleiding van de regeling. Dat betekent dat de regeling dus eerder bestaande samenwerkingen intensiveert dan dat er nieuwe samenwerkingen tussen besturen uit ontstaan.

Verder laten de samenwerkende besturen een grote verscheidenheid zien. Het aantal betrokken besturen varieert tussen de 3 en 16 (één uitzondering daargelaten met 41 aangesloten besturen). Naar denominatie zijn er gemengde, openbare en katholieke samenwerkende besturen. Die verschillen hebben in de regel te maken met de historische context. Wel blijken nagenoeg alle samenwerkende besturen zich in een krimpgebied (in de regio's noord, oost en zuid) te bevinden. In diverse gevallen is er contact (geweest) tussen de samenwerkende besturen en vakbondsvertegenwoordigers maar het blijkt dat samenwerking met, of directe betrokkenheid van werknemersorganisaties bij de vormgeving van de activiteiten in het kader van de regeling vrijwel niet wordt toegepast. Vakbonden spelen dus nauwelijks een rol. Dat is opmerkelijk omdat zij belangrijke partijen zijn bij de uitvoering van ontslagbeleid en werkgelegenheidsbeleid waarvoor de mobiliteitscentra een belangrijk instrument zijn. Daarnaast is hun rol van belang bij overstap naar de activiteiten in het kader van het sectorplan.

Ook de betrokkenheid van de GMR blijkt beperkt. Die is in de regel wel geïnformeerd maar in de meeste regio's moet de GMR nog instemming of advies geven over bepaalde plannen of voorgenomen besluiten.

Wat zijn de doelen en beoogde activiteiten van de samenwerkende besturen?

De meeste besturen die participeren kampen met een relatief grote groep personeelsleden die (te) lang op dezelfde plek zit. Dat komt mede door teruglopende leerlingaantallen waardoor er weinig baanopeningen zijn en daardoor weinig vrijwillige mobiliteit plaatsvindt. Het gevolg daarvan is dat er voor met name jonge leraren weinig ruimte is en dat de personeelssamenstelling eenzijdiger wordt. Daarom maken werkgevers zich zorgen over de (duurzame) inzetbaarheid van hun personeel. Uiteindelijk vertalen deze zorgen zich ook in financiële risico's: beperktere inzetbaarheid leidt niet zelden tot ziekte en gedwongen mobiliteit. Vanuit deze gedachten, soms in combinatie met de wens de ziektevervanging op een efficiëntere manier vormen geven, zijn de meeste besturen gestart met de (intensivering van) samenwerking gericht op de opzet van een mobiliteitscentrum. De activiteiten die vervolgens bij de start werden beoogd, zijn zeer divers. Het gaat om zaken als het doen van nader onderzoek (bijvoorbeeld inventariseren van mogelijkheden van detachering), het opstellen van functie-eisen, het inrichten van een website, bijeenkomsten voor betrokken bestuurders, het uitbouwen van netwerken, het organiseren van banenmarkten, PR-activiteiten enzovoorts. Wat aan activiteiten is opgevoerd is in de meeste gevallen afhankelijk van de mate

waarin de besturen reeds inzicht hadden in de regionale situatie, de mate waarin ze voorheen al samenwerkten en de mate waarin ze een enigszins operationele organisatie tot hun beschikking hadden.

Wat is voortgang na een half jaar en na een jaar met betrekking tot de activiteiten zoals vermeld in de eigen projectplannen? Wat zijn de redenen voor eventuele afwijkingen van activiteiten?

We concluderen dat over het algemeen de meeste samenwerkende besturen na een half jaar nog redelijk dicht bij de oorspronkelijke plannen zijn gebleven. Wel was toen reeds her en der vertraging ontstaan vanwege diverse redenen. Na één jaar zien we een totaal ander landschap ontstaan. De belangrijkste redenen daarvoor zijn in paragraaf 1.3 weergegeven, namelijk twee min of meer onvoorziene omstandigheden: de invoering van de WWZ (waarbij de ketenbepaling onverkort ook voor de sector po geldt) en het sectorplan po met daarin de subsidie voor regionale transfercentra. Dat heeft de aandacht van de meeste besturen (en andere betrokkenen) afgeleid van de mobiliteitscentra in de oorspronkelijke opzet.

Door de ketenbepaling in de WWZ is het onderwerp vervanging (en dan met name kortdurende ziektevervanging) prominent op de agenda van werkgevers terechtgekomen. Samenwerking tussen besturen lijkt noodzakelijk om de financiële risico's die hiermee gepaard gaan te beteugelen.

Vervanging komt daarmee als het ware vanzelf als onderwerp binnen de samenwerkende besturen als probleem naar boven waarvoor een oplossing gezocht moet worden.

Verder heeft het sectorplan po en de mogelijkheid voor het oprichten van grootschaliger regionale transfercentra de lopende activiteiten doorkruist. Op de langere termijn wordt deze specifieke regeling niet verder gecontinueerd maar wordt door het Vervangingsfonds en het Arbeidsmarktplatform ingezet op een grootschaliger regionale samenwerking tussen besturen.

Beide ontwikkelingen hebben erin geresulteerd dat er door de samenwerkende besturen minder is gerealiseerd in termen van de daadwerkelijke inrichting van de mobiliteitscentra en bemiddeling van personeel. In plaats daarvan is er meer tijd en energie besteed aan het maken van plannen, doen van studies, schrijven van adviezen en het voeren van overleg.

De meeste regio's oordelen overigens positief over het feit dat de subsidie heeft bijgedragen aan de meer procesmatige aspecten rondom het vormgeven van duurzame inzetbaarheid en mobiliteit. Het heeft verder bijgedragen aan de expertise-ontwikkeling op dit terrein van de betrokken P&O-medewerkers.

De indruk bestaat dat ook zonder deze twee wijzigingen in de omstandigheden een deel van de samenwerkende besturen hun doelen niet gerealiseerd zouden hebben na een jaar. Nieuwe samenwerking of een intensivering van samenwerking tussen besturen blijkt veel tijd te vergen. Dat proces verloopt traag omdat samenwerking betekent dat een deel van de autonomie en eigen flexibiliteit opgegeven moet worden. Dat vraagt om onderling vertrouwen, het nader kennis maken met elkaar, het verkennen van zowel de eigen als gezamenlijke prioriteiten en het leidt tot belangrijke strategische afwegingen en vragen bij besturen rondom het wel of niet opgeven van bevoegdheden. De bereidheid om een deel van de eigen autonomie in te leveren, lijkt daarbij eigenlijk alleen mogelijk wanneer de omstandigheden daartoe dwingen, zoals bijvoorbeeld door de WWZ waardoor besturen niet meer om samenwerking heen kunnen.

Wat is de toekomstverwachting voor de samenwerkende besturen?

Twee van de acht samenwerkende besturen hebben besloten om de overstap te maken naar een regionaal transfercentrum zoals voorgesteld in het sectorplan po. Daarvoor worden nu aanvragen geschreven in nauwe samenwerking met onder meer het Vervangingsfonds. Bij de overige samenwerkende besturen worden de activiteiten in de meeste gevallen gericht op verdere voorbereiding op of voortzetting van een mobiliteitscentrum. Op de korte termijn is voor de besturen het goed vormgeven van de samenwerking in het kader van de WWZ daarbij het meest urgent.

Voor de wat langere termijn blijkt voor een succesvol mobiliteitsbeleid de rol van de directeur of schoolleider van cruciaal belang. Als deze direct leidinggevenden niet in staat zijn om verder te kijken dan het belang van hun eigen school of locatie is een effectief mobiliteitsbeleid niet goed mogelijk. Met name de angst 'de beste leraren kwijt te raken' is bij direct leidinggevenden een drempel voor het meewerken aan mobiliteitsbeleid. Dat maakt dat het betrekken van deze groep en het inzetten op gedegen informatie rondom de korte en lange termijn effecten van een actief mobiliteitsbeleid (mogelijk in de vorm van een management development programma) van belang is voor succesvol opererende mobiliteitscentra.

Bijlage I Tips voor het opzetten van een mobiliteitscentrum in het primair onderwijs

Aan het begin van het schooljaar 2013/2014 is een viertal bestaande mobiliteitscentra bezocht om adviezen te verzamelen voor het opzetten en in stand houden van een regionaal mobiliteitscentrum. Hierbij is aandacht besteed aan:

1. Draagvlak
2. Inrichting/organisatie en uitvoering
3. Continuïteit

Draagvlak creëren en behouden

Op bestuurlijk/schoolniveau

- Zorg voor gedegen onderzoek voor aanvang van de opzet van een centrum, zodat duidelijk is wat de wensen van de besturen zijn, hoe hierop in te springen en wat de financiële en organisatorische randvoorwaarden zijn.
- Maak duidelijk dat het voor zowel grote als kleine besturen van meerwaarde is om de gedeelde problematiek samen aan te pakken. Dit is efficiënter en leidt over het algemeen tot betere resultaten dan wanneer elk bestuur afzonderlijk aan de slag gaat.
- Besturen kunnen het idee hebben dat een mobiliteitscentrum wordt opgezet om de zwakke besturen met de sterke besturen mee te laten liften. Ervaring van een van de centra is echter dat het ene jaar het ene bestuur hulp nodig heeft bij het opvangen van boventallig personeel, terwijl het andere jaar het andere bestuur moeite heeft met een efficiënte bedrijfsvoering. Er is dus lang niet altijd sprake van een duidelijk onderscheid tussen structureel sterke en structureel minder sterke besturen.
- Maak inzichtelijk welke kosten besturen moeten maken en wat ze ervoor terug krijgen. Let hierbij vooral ook op besparingen door bijvoorbeeld het voorkomen van gedwongen ontslagen en het behouden van de leerkrachten voor de onderwijsarbeidsmarkt.
- Maak duidelijk bij welke onderdelen van het personeelsbeleid het centrum een rol zal spelen en waar de autonomie bij de school/het bestuur blijft. Besturen die volledig autonoom willen blijven, kunnen wellicht beter geen onderdeel van het centrum worden.
- Wees realistisch met toezeggingen over te ontwikkelen activiteiten en output. Beloof niet teveel, zeker niet in de beginfase.
- Zorg voor voldoende bekendheid bij de scholen over het centrum en zijn taken. Succes van het centrum is afhankelijk van het gebruik, en gebruik van de bekendheid met de mogelijkheden. Maken scholen geen gebruik van het centrum, dan vallen de resultaten tegen en verdwijnt het draagvlak, ook bij besturen.

Op leerkrachtniveau

- Laat mobiliteit zo vroeg mogelijk onderwerp van gesprek zijn binnen besturen, liefst voordat sprake is van boventallig personeel en RDDF-plaatsingen.
- Benadruk hierbij de positieve kant van mobiliteit en aanmelding voor een vervangingspool, zoals de professionele ontwikkeling en de afwisseling in het werk.
- Inventariseer direct bij aanvang van het centrum en daarna op gezette tijden de mobiliteitswens onder het huidige personeel en probeer hierop in te spelen.

Inrichting, organisatie en uitvoering

- Zorg dat er overeenstemming over het mobiliteitsbeleid is tussen besturen. Indien er verschillen zijn, maak dan duidelijke afspraken hoe hiermee omgegaan wordt indien een leerkracht van het ene naar het andere bestuur overgaat. Denk hierbij aan het hanteren van Lifo en het al dan niet overnemen van het arbeidscontract en bijbehorende arbeidsvoorwaarden.
- Spreek af welke mate van verplichting geldt voor het melden van vacatures (ook vervanging bij ziekte, zwangerschapsverlof ed.) en het vervullen daarvan door personeel dat al in dienst is. Een van de centra geeft aan met een gesloten systeem te werken; alle besturen die zijn aangesloten bij het mobiliteitscentrum committeren zich eraan gezamenlijk oplossingen voor boventallig personeel te vinden om een zo efficiënt mogelijke bedrijfsvoering te realiseren en gedwongen ontslagen tegen te gaan.
- Belangrijk binnen het centrum is vertrouwen, openheid en loyaliteit. Besturen motiveren elkaar door samen tot oplossingen te komen, niet door elkaar te controleren. Daarom is vertrouwen belangrijk: zonder dat alle besturen volledig 'open kaart' geven van hun personele situatie is het niet mogelijk het centrum draaiende te houden.
- Maak afspraken over personeelsbeleid voor personeel dat een vast contract heeft bij een schoolbestuur en via het centrum vervangingen verzorgt bij verschillende aangesloten besturen. In dat geval blijkt (soms) onvoldoende duidelijk te zijn wie verantwoordelijk is voor personeelsbeleid: het uitlenend bestuur of het mobiliteitscentrum
- Kies –afhankelijk van omvang van het centrum- waar mogelijk een locatie op neutraal terrein, dus los van de deelnemende besturen. Dit heeft als voordeel dat docenten die informatie willen inwinnen over mobiliteit en bijvoorbeeld vacante functies bij andere scholen, dit kunnen doen zonder medeweten van directe collega's en hun leidinggevenden.
- Identificeer aan welke kenmerken de partij of persoon verantwoordelijk voor de inrichting en organisatie van het centrum dient te voldoen. Denk hierbij aan het kunnen spreken van de taal van schoolbesturen en gedegen kennis van de onderwijssector en de onderwijsarbeidsmarkt in het bijzonder.
- Start pas met de uitvoering van het centrum als voldoende besturen/scholen zijn aangesloten. Op een te kleine schaal kan niet efficiënt gewerkt worden. De kracht van een centrum wordt mede door omvang bepaald: het overzicht en de mogelijkheid vanuit de massa knelpunten op te lossen op het gebied van personeelsplanning. Gezamenlijk moet bepaald worden wat men ziet als voldoende kritische massa. De ervaring is dat oplossingen altijd gevonden kunnen worden, maar dat daarvoor wel meestal maatwerk nodig is.
- Besteed voldoende persoonlijke aandacht aan werknemers die boventallig worden verklaard, zorg dat zij –en ook andere werknemers- mobiliteit niet als verplichting zien, maar juist als kans.
- Spreek met betrokken besturen af welke eisen gesteld worden aan het personeel dat op vacatures en/of tijdelijke vervanging wordt ingezet en spreek af hoe er wordt omgegaan met eventuele verschillen tussen invallers op tijdelijke contracten en vast personeel in mobiele positie. Maak afspraken in hoeverre aan wensen met betrekking tot denominatie en reisafstand kan worden voldaan. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen kortdurende vervanging en langdurige inzet.

Continuïteit

Continuïteit is bij de bestaande centra een aandachtspunt. Zij worden geconfronteerd met onder meer de volgende vragen:

1. Is uitbreiding noodzakelijk om efficiënter te werken en de continuïteit te waarborgen?
2. Hoe maak je als centrum een deel van de besparingen bij besturen (voorkomen van gedwongen ontslag) te gelde zodat activiteiten blijvend bekostigd kunnen worden?

3. Zijn er andere financieringsbronnen denkbaar? Is bijvoorbeeld samenwerking met of participatie vanuit UWV een mogelijkheid?
4. Op welke manier zorgen we voor instroom van nieuwe (jonge) docenten, zodat zij ook behouden blijven voor het onderwijs, ook wanneer er door de krimp geen extra personeel nodig is?



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

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas