



SCHAKELN ALS STRATEGIE: SHRM EN DE DYNAMIEK VAN DE ONDERWIJSREGIO

SAMENSPEL EN CONTINUE DIALOOG OP ALLE NIVEAUS

In dit essay gaan wij dieper in op strategisch personeelsbeleid en de onderwijsregio's en in het bijzonder de samenhang tussen beiden. We beschouwen de ontwikkelingen van de afgelopen jaren en geven ons perspectief op de ontwikkelingen in de aanpak van personeelstekorten in het voortgezet onderwijs. Dit doen we vanuit een positieve, lerende benadering met erkenning van de complexiteit van dit vraagstuk. Wij richten ons op bestuurders, schoolleiders, HR-professionals en iedereen die op een of andere manier betrokken is bij de aanpak van het personeelstekort. Met dit essay willen wij de lezer informeren, inspireren en uitdagen om over de inhoud in gesprek te gaan.

We beschrijven een aantal ontwikkelingen die voor ons de aanleiding waren om tot deze beschouwing te komen. Dan schetsen we vanuit een historisch perspectief de situatie met betrekking tot de versterking van strategisch personeelsbeleid in de sector en het ontstaan van de onderwijsregio's. Vervolgens analyseren we waar de onderwijsregio's anno 2025 - 2026 staan en de sentimenten die beleefd worden. Tot slot beschrijven we onze visie op mogelijke ontwikkelingen in de aanpak van personeelstekorten in het onderwijs.

SHRM EN PERSONEELSTEKORT: EEN DUIVELSDILEMMA

Strategisch personeelsbeleid staat aan de basis van goed opgeleid en voldoende onderwijs- en ondersteunend personeel. Goed strategische personeelsbeleid draagt bij aan het behalen van de strategische doelstellingen van een schoolorganisatie en is daarom van essentieel belang bij de professionele ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van leraren, onderwijsondersteunend personeel, schoolleiders en bestuurders. In tijden van aanhoudende personeelstekorten is een integrale benadering van personeelsbeleid en arbeidsorganisatie dringender dan ooit. Werkgevers zijn verantwoordelijk voor goed SHRM-beleid, waarbij de onderwijsvisie leidend is voor strategische keuzes (VO-raad, 2025).

Ondanks jarenlange inspanningen blijft het belang van goed strategisch personeelsbeleid groot en de urgentie om het personeelstekort terug te dringen hoog. In het Onderwijsakkoord *Samen voor het beste onderwijs* worden wettelijke eisen aan strategisch personeelsbeleid en regionale samenwerking via onderwijsregio's aangekondigd (OCW, 2022). Toch blijft de doorwerking van het vastgestelde HR-beleid door leidinggevendend achter. Hoewel het niveau van SHRM in het voortgezet onderwijs als ruim voldoende tot goed wordt beoordeeld, stekt de vertaling naar de praktijk. Er is dus werk aan de winkel en hiervoor is structurele financiering en ondersteuning nodig, zo stellen de onderzoekers van het monitoronderzoek SHRM (Universiteit Utrecht, 2023).

Juist over die financiering was lange tijd onzekerheid. Van de 88 miljoen euro uit de SHRM-regeling, voorheen prestatiebox middelen, wordt inmiddels de helft ondergebracht in een nieuwe regeling voor onderwijsregio's; de andere helft wordt vanaf 2026 structureel toegevoegd aan de basisbekostiging (DUO, 2025; OCW, 2025). Dat schept duidelijkheid, maar roept ook nieuwe vragen op: hoe verhouden middelen en verantwoordelijkheden op bestuurs- en regioniveau zich tot elkaar? De opschuiving van afspraken naar het niveau van onderwijsregio's heeft namelijk ook weer invloed op de doorwerking van HR-beleid, die nu al fragiel is.

Meer samenhang van beleid is nodig, stelt Waslander (2023). Zij pleit voor betere afstemming tussen onderdelen van personeelsbeleid, tussen strategie en onderwijskundige doelen, tussen lagen binnen besturen en tussen overheid, regio's en lokale partijen. De haperende doorwerking van HR-beleid duidt volgens haar op een bredere sturingsimpasse, veroorzaakt door wisselende beleidsprikkel en tijdelijke financiële impulsen. Het personeelstekort versterkt deze uitdagende context. De onlangs gepubliceerde historische analyse van het beleid op het terrein van het lerarentekort (ROA, 2026) laat zien dat er onvoldoende geanticipeerd is op het lerarentekort door het ontbreken van samenhangend, langetermijngericht en op meerdere niveaus afgestemd sturing op personeelsbeleid in het onderwijs. Het beleid in het onderwijs is vaak kortcyclisch van aard en is leunt sterk op tijdelijke regelingen. Scholen proberen zich hiermee staande te houden in een omgeving vol tegenstrijdige verwachtingen, waardoor de samenhang op scholen ook beperkt wordt gehouden.

Nieuwe beleidslijnen met wettelijke verplichtingen voor SHRM, onderwijsregio's en veranderende geldstromen – maken het werk in het onderwijs niet eenvoudiger. Tegelijkertijd voorspellen arbeidsmarktprognoses dat het personeelstekort aanhoudt (Centerdata, 2024). Onderwijs geven met te weinig leraren dwingt tot lastige keuzes, stelt de Onderwijsraad (2023). Leidinggevendend, HR-professionals en beleidsmakers zoeken dagelijks in deze complexe context naar een balans tussen de belangen van personeel, scholen en het maatschappelijke belang van goed onderwijs. Elke keuze die zij maken voelt ongemakkelijk: het ene belang dienen, schaadt vaak een ander; niets doen is evenmin een optie. Het is een duivels dilemma.

De veranderopgave in het voortgezet onderwijs is groot. Maar grote veranderopgaven leiden vaak tot traagheid en onmacht (Vermaak, 2025). Dat geldt ook voor het versterken van SHRM en het vormgeven van onderwijsregio's. Waar begin je? Hoe verhouden beiden zich? Welke keuzes maken regio's en besturen in de inzet van middelen? Welke externe en interne ontwikkelingen dienen zich aan? Eenduidige antwoorden zijn er niet. Hoewel SHRM

en regionale samenwerking logisch samenhangen, ontstaat er ook spanning: schoolbesturen blijven wettelijk verantwoordelijk voor SHRM, terwijl regionale solidariteit nodig is om tekorten eerlijk te verdelen. Gezamenlijke projecten en professionalisering kunnen de effectiviteit van personeelsbeleid vergroten, maar vragen om intensievere afstemming en mogelijk herziening van bestaande structuren.

HISTORISCHE PERSPECTIEF VAN SHRM- EN ONDERWIJSREGIOBELEID

Al decennialang stimuleren OCW en werkgeversorganisaties scholen om te investeren in goed strategisch personeelsbeleid. Dit begon onder de noemer integraal personeelsbeleid (IPB) en kreeg vanaf 2013 een strategischer karakter met de Lerarenagenda. Het Sectorakkoord VO 2014–2017 benadrukte dat veel winst te behalen valt wanneer HR-beleid beter verbonden wordt met strategische en onderwijskundige doelen. In 2018 kreeg strategisch personeelsbeleid (SHRM) opnieuw een prominente plek, wat in 2022 werd herijkt in het Onderwijsakkoord *Samen voor het beste onderwijs*. Daarin werden zowel de versterking van SHRM als regionale samenwerking vastgelegd, met als doel een landelijk dekkend netwerk van onderwijsregio's om versnippering van initiatieven en geldstromen tegen te gaan en het lerarentekort slagvaardiger aan te pakken. Deze structuurwijziging is echter onder grote tijdsdruk doorgevoerd met grote impact voor alle betrokkenen.

Vanaf 2023 startte de vorming van onderwijsregio's. Voorloperregio's konden voortbouwen op bestaande initiatieven zoals de Regionale aanpak personeelstekorten (RAP) en Samen opleiden en professionaliseren (SO&P). Onderwijsregio's moesten een plan van aanpak maken waarin activiteiten rond werving, matching, opleiding, begeleiding en professionalisering waren opgenomen. Hierdoor gingen onderwijsregio's zich steeds meer begeven op het brede SHRM-terrein, logisch gezien hun rol in regionale arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstukken. Tegelijk blijft de vraag essentieel welk vraagstuk op welk niveau thuishoort: school, bestuur of regio. Omdat contexten verschillen, is gekozen voor een lerende

aanpak waarbij regio's zelf bepalen wat werkt. Hierbij past ook dat besturen rekenschap afleggen over hun SHRM-beleid en penvoerders over het regionale beleid.

Tot 2025 ontvingen schoolbesturen jaarlijks in totaal circa 88 miljoen euro uit de SHRM-regeling, bestemd voor het verbeteren van de kwaliteit van SHRM-implementatie, evaluatie, begeleiding van starters en duurzame inzetbaarheid. Volgens besturen zijn deze middelen hier grotendeels ook aan besteed (Regioplan, 2022). Sinds 1 januari 2025 gaat echter de helft van dit budget naar de onderwijsregio's. Deze impuls heeft bijgedragen bij aan de vorming van 50 onderwijsregio's, waarvan 27 samen 98% van de vo-besturen vertegenwoordigen. De plannen voor 2025 werden onder grote tijdsdruk opgesteld. Daarbij hebben besturen het (deels) wegvallen van de vrij besteedbare SHRM-middelen ervaren als een beperking van hun autonomie. Terwijl de toenmalig bewindspersonen benadrukte dat de resterende middelen juist bedoeld zijn ter ondersteuning van goed SHRM en het voldoen aan de aangekondigde wettelijke vereisten (OCW, 2025).

Uit een kleine uitvraag blijkt dat onderwijsregio's verschillend omgaan met de nieuwe middelen. Nieuwe regio's kiezen er vaker voor om het geld weer terug te laten vloeien naar besturen, zodat zij lopende initiatieven kunnen voortzetten en tijd krijgen voor gezamenlijk overleg binnen de onderwijsregio. Andere regio's koppelen een deel van de middelen direct aan hun regionale plannen. De eerste tussenrapportage van de evaluatie van de onderwijsregio's bevestigt deze variatie: ruimte voor regionale invulling leidt tot verschillen in tempo, aanpak en effectiviteit. Tegelijkertijd wordt de ontwikkeling van onderwijsregio's breed gezien als noodzakelijk en onomkeerbaar, ingegeven door het lerarentekort en de noodzaak tot samenwerking. Maar er zijn ook zorgen over tijdsdruk, extra bestuurlijke lagen, afnemende autonomie en de betrokkenheid van de beroepsgroep. (Berenschot, 2025).

Hoewel de versterking van SHRM op bestuursniveau al urgent was, blijft dat zeker zo nu een deel van het beleid regionaal wordt ingegeven. De verdeling

van middelen en de doelen van de onderwijsregio's zijn daarbij belangrijke gespreksonderwerpen. De uitdaging is om regionale samenwerking te benutten zonder dat dit ten koste gaat van de aansluiting bij de eigen onderwijskundige doelen van scholen.

Praktijkcasus Onderwijsregio Rijnmond (Linda Sprado)

Van watertrappelen tot een sprong in het diepe

Samenwerken in de Strategisch Business Partner Pool

In schooljaar 2024-2025 startte Onderwijsregio Rijnmond met de pilot 'Strategisch Business Partner Pool', als onderdeel van de ondersteuning die de VO-raad biedt op het thema Strategisch Human Resource Management (SHRM). Het doel van deze pilot? Compacte besturen, zoals één- of tweepitters, ondersteuning en advies op maat bieden om hun strategisch personeelsbeleid goed vorm te geven, uit te voeren en bij te sturen waar nodig. Enerzijds omdat deze scholen vaak geen ondersteunende stafafdeling hebben, anderzijds vanwege veelal een gebrek aan kennis en tijd om SHRM goed vorm te geven.

Annelieke Bouman, HR Specialist bij Stichting SPON, en ik zijn als strategisch businesspartner de uitdaging aangegaan en hebben vanuit de pool twee schoolbesturen geadviseerd.

Een schoolbestuur in onze regio staat aan de vooravond van een fusie. Deze heeft voor de scholen en leerkrachten gevolgen, maar hoe ga je hierbij om met de OOP-ers en de inrichting van een nieuw bestuursbureau? Wie krijgt welke taken en hoe integreer je verschillen in cao's, arbeidsvoorwaarden en cultuur? Door de vragen zo concreet mogelijk te maken, kritisch mee te denken en focus aan te brengen, kregen de HR-professionals een beter beeld van het

nieuw te vormen bureau en konden zij hun advies aan de bestuurder goed vormgeven.

Voor een VO school zijn wij daarnaast met de volledige schoolleiding en HR aan de slag gegaan met het uitwerken van de ambitieuze plannen die beschreven zijn in het schoolplan. We hebben hen in een aantal sessies meegenomen in het opzetten van een vlootschouw; welke mensen heb je in huis en welke competenties hebben zij? Hoe ga je zo sturing geven aan deze mensen, zodat de organisatiedoelen worden behaald? En wat is daar dan voor nodig qua beleid?

Voor de scholen, maar zeker ook voor Annelieke en mij was het een leerzame en ook leuke (!) pilot. We hebben van elkaar geleerd, hebben onze coachings- en adviesvaardigheden goed kunnen inzetten en verbeteren en hebben onze blik verruimd door te zien hoe het er op andere scholen aan toe gaat.

Dit schooljaar gaat de pool gewoon weer door. In het net gestarte HR-netwerk is de pool onderwerp van gesprek en kunnen zowel scholen als HR-professionals zich aanmelden. Of met een hulpvraag of om je als HR-professional in te zetten als kritische HR Businesspartner. We leren graag van en mét elkaar.

Wij duiken er graag weer in!

BLIK OP HUIDIGE REGIONALE SAMENWERKING EN SHRM

In 2025 zijn SHRM en regionale samenwerking onlosmakelijk onderdeel geworden van het onderwijsbeleid. Uit de plannen voor het jaar 2025 van de 27 VO-onderwijsregio's blijkt dat minstens 20 regio's strategisch personeelsbeleid of een synoniem daarvan expliciet benoemen. In de plannen voor 2026 en verder wordt dit in alle plannen genoemd. De meeste richtten zich op regionale strategische personeelsplanning of een vervolg daarop. Daarnaast hadden 15 regio's een regionaal HR-netwerk of werkten aan de oprichting daarvan. Deze netwerken worden ingezet voor regionale doelen, zoals professionalisering, gegevensdeling of het ontwikkelen van gezamenlijk HR-beleid. Andere genoemde activiteiten waren: het ontwerpen van een regionale werkgelegenheidscyclus, ondersteuning van schoolleiders bij SHRM, uniformering van stagevergoedingen, het delen van interbestuurlijke data en het opstellen van een regionaal HR-plan.

De mate waarin regio's middelen inzetten verschilt sterk. Veel regio's besteden 5–10% van de subsidie aan regionale activiteiten en laten het grootste deel terugvloeien naar besturen en scholen. In één regio gaat circa 40% direct naar regionale plannen. Bestemmingen variëren van opbouw van HR-netwerken tot ondersteuning van onderwijsloketten, innovatiebudgetten en versterking van programmabudgetten. Een enkeling koppelt de besteding van middelen direct aan vastgestelde regionale ambities, zoals de instroom en begeleiding van zij-instromers.

Daarnaast ontstaan er regionale initiatieven die raken aan SHRM, maar een bredere scope hebben. Voorbeelden zijn regionale invalpools of talentenpools als alternatief voor commerciële inhuur. Ook wordt gewerkt aan nieuwe vormen van het inrichten van de arbeidsorganisatie, zoals teamgericht werken en het inzetten van andere professionals ter ondersteuning van leraren. Onderwijsregio's werken hiervoor samen met bestaande initiatieven, zoals Studenteninzet op School, Co-teaching,

Statushouders voor de klas en zij-instroomprogramma's. Ook zien we regionale afstemming van professionaliseringsaanbod en soms gezamenlijk georganiseerde professionalisering voor personeel en (aanstaande) schoolleiders. In sommige regio's ontstaan solidaire HR-afspraken of HR-convenanten.

Een belangrijke ontwikkeling is het groeiende besef dat diverse schakels binnen het SHRM-domein – zoals partnerschappen voor samen opleiden en HR-teams op scholen – al jaren in elkaars verlengde werken, maar elkaar niet altijd goed wisten te vinden. De onderwijsregio's brengen deze schakels nu dichter bij elkaar, waardoor meer inzicht ontstaat in hoe begeleiding van starters, inductieprogramma's en professionele ontwikkeling beter op elkaar kunnen aansluiten.

Over de effectiviteit en doelmatigheid van het nieuwe beleid voor onderwijsregio's zijn op dit moment nog geen harde uitspraken te doen (Berenschot, 2025). Traditioneel wordt effectiviteit gedefinieerd als de mate waarin de vooraf bepaalde doelen zijn bereikt. Maar in grote, diverse netwerken, zoals de onderwijsregio's, worden uiteenlopende effecten en doelen vaak al doende ontwikkeld en getest. Dan is het lastig – zo niet onmogelijk – om alle (gewenste en daadwerkelijke) resultaten vooraf te definiëren en achteraf zichtbaar te maken (Common Eye, 2025). Wat wél duidelijk is: de combinatie van ambitieuze plannen, een complexe context, gelaagdheid van doelen en de grote diversiteit aan betrokkenen vraagt om samenspel en samenwerking, voortdurende reflectie en een gezamenlijke lerende aanpak.

De huidige fase laat zien dat regionale samenwerking steeds meer impact heeft op SHRM en de arbeidsorganisatie en dat de onderlinge samenhang groeit. Dit biedt kansen voor een krachtigere aanpak van personeelstekorten, maar vraagt ook om zorgvuldige afstemming tussen regionale doelen en de eigen strategische keuzes van individuele scholen en besturen.

Praktijkcasus Onderwijsregio Noorderwijzer (Inge Haan)

Regionale samenwerking op het gebied van SHRM binnen Noorderwijzer

Binnen onze onderwijsregio werken de scholen intensief samen aan het versterken van SHRM. Door krachten te bundelen ontstaat meer inzicht, handelingsperspectief en gezamenlijke impact.

Gezamenlijke afstemming en kennisdeling

HR-professionals uit de regio ontmoeten elkaar minimaal 8 keer per jaar om ontwikkelingen binnen de onderwijsregio en rondom het activiteitenplan te bespreken. In deze overleggen worden tevens vraagstukken ingebracht die in de afzonderlijke scholen spelen, variërend van strategisch personeelsbeleid tot praktische HR-processen. Door casuïstiek te delen ontstaat een omgeving waar scholen van elkaar leren, knelpunten bespreken en oplossingen ontwikkelen die voor meerdere scholen toepasbaar zijn.

Hoewel scholen vormgeven aan eigen HR-beleid, zien we dat voorbeelden bij elkaar worden opgevraagd. De drempel om elkaar om input te vragen is er niet meer en de norm verschuift langzaam van 'ieder voor zich' naar 'samen beter'. Dit leidt tot meer transparantie, een open dialoog en een cultuur waarin collegiale consultatie vanzelfsprekend is.

Regionale strategische personeelsplanning

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking is de regionale SPP via het scenariomodel van Voion. Door gezamenlijk naar toekomstige leerlingenaantallen, formatiebehoeften en mobiliteitsstromen te kijken ontstaat er een beeld van regionale overschotten en tekorten. Dit gedeelde inzicht maakt het mogelijk om proactief te handelen. Scholen delen informatie, verkennen de mogelijkheden

voor regionale mobiliteit en bekijken hoe potentiële mismatches kunnen worden opgelost voordat er serieuze uitdagingen ontstaan.

Professionalisering en leiderschap

Binnen de regio wordt gewerkt aan de ontwikkeling van een gezamenlijke visie op professionaliseren. Daarbij gaat het niet alleen om scholingsaanbod maar ook om het bouwen van een lerende regio waarin kennis circulair wordt gedeeld. Daarnaast zijn er regionale georganiseerde oriëntatietrajecten gericht op schoolleiderschap.

Gezamenlijke inzet in werving en imago

Op het gebied van arbeidsmarktcommunicatie worden diverse initiatieven regionaal vormgegeven. Via een gezamenlijk loket worden vacatures breed onder de aandacht gebracht. Daarnaast sluiten we aan bij programma's zoals Wereldburgers voor de Klas, waarbij statushouders opgeleid worden tot onderwijsassistenten.

Effect van de samenwerking

De intensievere samenwerking heeft geleid tot meer samenhang in regionaal HR-beleid. Vraagstukken worden minder snel als individuele problemen benaderd maar eerder als gezamenlijke verantwoordelijkheid. Door continu af te stemmen, informatie te delen en samen te verkennen ontstaat er een infrastructuur waarin scholen elkaar versterken. De regio ontwikkelt zich steeds meer tot een netwerkorganisatie waarin SHRM een verbindend thema is wat direct bijdraagt aan de kwaliteit, continuïteit en toekomstbestendigheid van het onderwijs.

SHRM IN BEWEGING; VERANDEREN IN SAMENSPEL

Mensen maken de school

Organisaties die er echt uit zullen springen in de toekomst zijn de organisaties die ontdekken hoe ze op alle niveaus gebruik kunnen maken van de bereidheid en het vermogen tot leren en presteren van hun mensen, stelt Peter Senge. Dit geldt zeker voor onderwijsorganisaties, zonder voldoende goede mensen is er geen goed onderwijs. Immers, de mensen maken de school. Strategisch personeelsbeleid is daarom op alle niveaus cruciaal. De VO-raad stimuleert scholen en besturen om zelf de regie te nemen over de verdere ontwikkeling van SHRM, goed werkgeverschap en aantrekkelijk werk. Als sector kunnen we de regie nemen op deze ontwikkeling, met het streven een lerende sector te zijn.

Om dat te bereiken kunnen wij aan een aantal knoppen draaien: richting, ruimte, ruggensteun en rekenschap. De *richting* (informer en stimuleren) waar wij heen willen moet op landelijk, regionaal en lokaal niveau zoveel mogelijk congruent zijn. We maken concreet wat er (in de toekomst) op de sector afkomt en welke consequenties dit heeft voor het onderwijspersoneel. Om als sector de regie te kunnen nemen, moeten bestuurders, schoolleiders, HR-professionals, leraren en onderwijsondersteunend personeel *ruimte* (handelingsperspectief bieden en faciliteren) hebben. Hiervoor moeten middelen beschikbaar zijn, maar ook voldoende autonomie op alle niveaus om uitvoering te kunnen geven aan de taken en verantwoordelijkheden die alle betrokkenen hebben vanuit hun rol.

Ook *ruggensteun* (vertrouwen) of 'support' op alle niveaus is van belang bij het nemen van regie: ruggensteun van politiek en maatschappij aan de onderwijssector, van toezicht aan besturen, van werkgevers aan werknemers, van schoolleiders aan (leraren)teams. Samen moeten we zorgdragen voor een veilige omgeving waarin leren en ontwikkelen positief worden benaderd (SER, 2025). En tenslotte dienen we ook op alle niveaus *rekenschap* te geven door verantwoording af te leggen over behaalde 'resultaten'. Hierbij verstaan we onder resultaten niet

alleen prestaties (output) op korte termijn, maar juist ook brede en lange termijn competentieontwikkeling, of te wel leren (Alkemade, 2015).

Groeipijn hoort erbij

Met name de ervaren ruggensteun is bij complexe veranderprocessen onmisbaar, want deze processen brengen ongemak met zich mee: oude routines worden losgelaten voordat nieuwe werkwijzen stevig staan. Deze 'groeipijn' is onvermijdelijk. Er bestaat geen blauwdruk. Onderwijsregio's, besturen en schoolleiders maken eigen keuzes op basis van hun context. Dit vraagt om visie, leiderschap, transparantie, reflectie en betrokkenheid van alle belanghebbenden. Cruciaal daarbij is het actief betrekken van schoolleiders, HR-professionals én de beroepsgroep leraren. Zij spelen een sleutelrol in de uitvoering van SHRM en het (anders) inrichten van de arbeidsorganisatie. Het verder professionaliseren en positioneren van deze actoren is noodzakelijk.

In plaats van kopzorgen en 'duivelse dilemma's' streven we ernaar een positieve verandering te realiseren. Hierbij is het belangrijk om samen een toekomst te verbeelden, ook al lijkt deze dubbelzinnig en onduidelijk. Verandering is dan eerder een samenwerkingsproces waarbij meer leden zijn betrokken dan een gecentraliseerde macht die noodzakelijke veranderingen kan initiëren en sturen. De leden hebben samen een duurzame toekomst voor ogen, proberen hun weg te vinden in een dubbelzinnige en onvoorspelbare wereld en zetten zich gezamenlijk in om hun toekomst vorm te geven. Dit vereist een open geest, zelfreflectie op persoonlijke vertekeningen en een meervoudige kijk op het begrijpen van problemen en bij het inschatten van de potentiële impact bij het ontwikkelen van werkbare oplossingen (Boonstra, e.a., 2025).

SHRM is tweerichtingsverkeer

Een goede uitvoering van SHRM-beleid is geen keuze tussen óf regionale sturing óf lokaal eigenaarschap: het vraagt een effectieve wisselwerking tussen scholen, besturen én onderwijsregio's. In de onderwijsregio vindt per definitie tweerichtingsverkeer plaats.

Regionale (arbeidsmarkt-)analyses kunnen leiden tot afspraken met impact op scholen, maar schoolleiders en besturen moeten ook aangeven welke thema's juist regionaal effectiever kunnen worden aangepakt. Dit tweerichtingsverkeer moet door onderwijsregio's worden gefaciliteerd en door bestuurders actief worden benut.

Zowel voor de doorwerking van het HR-beleid, als voor het actief agenderen van wensen is het nodig dat schoolleiders en HR-professionals vroegtijdig betrokken zijn bij de plannen van de onderwijsregio. Er kan niet alleen van bestuurders verwacht worden dat die alles 'doorsluizen' in twee richtingen tussen de onderwijsregio en de scholen. De groei van regionale HR-netwerken en pilots voor HR-businesspartnerpools zijn hierbij veelbelovende ontwikkelingen. Ook solidariteit tussen schoolleiders ontstaat pas wanneer zij het grotere regionale belang en elkaars uitdagingen kennen en het effect daarvan voor goed onderwijs voor alle leerlingen.

Aandacht voor 'couleur locale'

Een kernprincipe van SHRM is dat het HR-beleid verbonden is met de onderwijskundige visie scholen. Omdat scholen verschillen in identiteit, context en uitdagingen, blijven veel SHRM-keuzes lokaal. Regionale afspraken vormen dan kaders of bouwstenen voor dit lokale beleid. Tegelijkertijd zijn er thema's die veel scholen raken, zoals AI, curriculumvernieuwing of arbeidsmarktproblematiek. Juist hier kan (regionale) samenwerking waardevol zijn.

Regionale samenwerking vraagt daarom om balans: gezamenlijke interventies waar mogelijk, ruimte voor 'couleur locale' waar nodig. Niet alle besturen binnen onderwijsregio's delen dezelfde visie en prioriteiten, waardoor de baten van samenwerking ongelijk verdeeld kunnen zijn. Dit vraagt bewuste keuzes over de thema's waarop men samenwerkt en de mate van vrijblijvendheid. Op dit moment wordt er nog heel verschillend omgegaan met SHRM op scholen, zowel op scholen die onder een groter bestuur vallen, als bij de compactere besturen. Wil je een kwalitatief goed SHRM-beleid dat doorwerkt naar de werkvloer en dat samenhang

heeft in de onderwijsregio, dan is de (strategische) positie van de HR-professional enorm belangrijk.

Samen de Gordiaanse knoop ontrafelen

Een groeiend thema is het behoud van personeel binnen de onderwijsregio's. Onnodige uitstroom van personeel moet voorkomen worden, wat vereist dat SHRM op alle scholen op orde is. De vijf thema's van de onderwijsregio's en de arbeidsorganisatie moeten onderdeel zijn van het strategisch personeelsbeleid op schoolniveau én aansluiten bij de eigen strategische doelen. Door afstemming, samenwerking en wederzijdse aanspreekbaarheid kan SHRM vanzelfsprekender worden. Scholen die SHRM al structureel onderdeel hebben gemaakt van hun kwaliteitszorg, kunnen gemakkelijker de koppeling leggen met regionale doelen.

Voortdurende dialoog en samenspel tussen onderwijsregio, bestuur en school is essentieel om de sector aantrekkelijk te houden, ondanks aanhoudende personeelstekorten en andere uitdagingen. SHRM en regionale samenwerking moeten daarom niet worden gezien als een onontwarbare 'Gordiaanse knoop' of als een 'duivelsdilemma', maar als een gezamenlijke veranderstrategie om het best mogelijke onderwijs te realiseren. De VO-raad ondersteunt bestuurders, schoolleiders en HR-professionals door kennisdeling, samenwerking en gezamenlijk onderzoek te faciliteren met als doel samen deze knoop te ontrafelen.

OVER DE AUTEURS

Karola Vos is projectleider/beleidsadviseur bij de VO-raad. Zij richt zich op vraagstukken met betrekking tot regionale samenwerking, arbeidsmarkt, opleiden (onderwijsregio's). Zij is professional op het gebied van SHRM en organisatieontwikkeling. Als adviseur en teamleider heeft ze ervaring met het organiseren van regionale samenwerking in de publieke sector.

Sharon Olsthoorn is senior beleidsadviseur bij de VO-raad. Haar expertise richt zich op de (onderwijs)arbeidsmarkt, SHRM en organisatie- en procesvraagstukken. Zij doet dit vanuit een bedrijfskundige achtergrond en heeft als adviseur ruime (beleids)ervaring in de publieke sector en het voortgezet onderwijs in het bijzonder.

REFERENTIES

Alkemade, E. (2015). *Het 4R-model: meer menselijke energie in organisaties*.

Berenschot (2025). *Eerste tussenrapportage evaluatie onderwijsregio's*.

Boonstra, J., Loscos, F. (2025), *Leven op een vulkaan; verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden*. Het artikel beidt een actieperspectief voor leiders die worden geconfronteerd met onzekerheid.

Common Eye, LEF, SVRK (2025). *Het Netwerkimpactmodel*. Een praktisch instrument om de impact van netwerken zichtbaar, meetbaar en bespreekbaar te maken.

DUO (2025). *Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2025*. Dit is een vervolg van de regeling Onderwijsregio's uit 2024. De regeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2026-2029 is een vervolg op deze regeling.

Knies, E., e.a. (2023). *Strategisch personeelsbeleid in het vo*. 2023-meting in het kader van de monitoring van de afspraak in het geactualiseerde Sectorakkoord VO (2018) over de versterking van strategisch personeelsbeleid.

OCW, e.a. (2022). *Werkagenda bij Het Onderwijsakkoord: Samen voor het beste onderwijs*.

OCW (2023). *Wetsvoorstel strategisch personeelsbeleid*. Dit betreft de versie t.b.v. de internetconsultatie in de periode mei- juni 2023.

OCW (2025). *Voortgangsbrief lerarenstrategie juli 2025*.

Regioplan (2022). *Evaluatie aanvullende bekostiging SHRM, begeleiding en verzuim vo*. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek; analyse van jaarverslagen en verantwoordingsgegevens (XBRL-gegevens DUO); en telefonische interviews met vertegenwoordigers van scholen, schoolbesturen en betrokken organisaties.

Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA). (2026). *Een kwestie van lange adem: Historische analyse van het beleid op het terrein van het lerarentekort*. Maastricht University.

SER (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling; Kennisdocument leven lang ontwikkelen*.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Vermaak, H. (2025). *De logica van de lappendeken*.

VO-raad, PO-Raad, VTOI-NVTK (2025). *Governancecode funderend onderwijs*

Waslander, S. (2023). *Smachten naar samenhang*. Adviesrapport n.a.v. de monitor strategisch HRM in het voortgezet onderwijs. Utrecht: VO-Raad.