



Dienst Uitvoering  
Subsidies aan Instellingen  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

## Format plan van aanpak

Subsidieregeling Landelijk dekkend  
netwerk onderwijsregio's

Onderwijsregio  
"Drechtsteden/ West-Brabant"

10-10-2024

U gebruikt dit format om uw plan van aanpak te schrijven voor een subsidieaanvraag via de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's.

Het gebruik van dit format geeft geen garantie tot een positieve beoordeling van uw aanvraag. Het is mogelijk dat DUS-I na indiening van uw aanvraag u vraagt uw plan te verduidelijken of aan te vullen.

## Algemeen

In een onderwijsregio werken schoolbesturen, lerarenopleidingen en de beroepsgroep samen om te zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel.

De activiteiten moeten worden uitgevoerd in de periode 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De regeling vormt de basis voor de beoordeling van het plan van aanpak. Alle partijen (schoolbesturen, mbo-instellingen en lerarenopleidingen) in de onderwijsregio moeten de aanvraag en daarmee het plan van aanpak ondertekenen.

Het plan van aanpak, de aanbevelingen van de Realisatie-Eenheid en de lijst met deelnemende partijen van een onderwijsregio worden na toekenning van de subsidie openbaar gemaakt volgens de voorschriften in de Algemene verordening gegevensbescherming.

## Format plan van aanpak

Het format volgt artikel 8 van de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's. Beschrijf in ieder geval:

- De ambities van de onderwijsregio op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de onderwijsarbeidsmarktsituatie in de onderwijsregio en welke kenmerkende vraagstukken gezamenlijk worden aangepakt.
- Activiteiten gericht op het bereiken van doelen voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel.
- De uitwerking van de ambitie om 100% van de studenten en zijinstromers op te leiden binnen opleidingsscholen in de onderwijsregio die werken volgens het Kwaliteitskader Samen Opleiden en Inductie.
- Activiteiten gericht op het begeleiden van startende leraren en schoolleiders en hun verdere professionalisering.
- De activiteiten die samenhangen met de boven bestuurlijke inzet van onderwijspersoneel, zoals het inrichten en in stand houden van de invalpool.
- Hoe partijen zich inzetten om alle besturen en lerarenopleidingen bij de onderwijsregio aangesloten te krijgen.
- Hoe de realisatie van de doelen wordt gevolgd en vastgesteld.
- De aanstelling en functieomschrijving van een projectleider om het plan uit te voeren.
- Hoe een loket wordt ingericht of verder ontwikkeld voor de onderwijsregio gericht op de totale klantreis van onderwijspersoneel voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel.
- Hoe de governance in de onderwijsregio is vormgegeven.

De volgende punten moeten ook beschreven worden in het plan van aanpak als deze punten op de onderwijsregio van toepassing zijn. Een beschrijving van:

- Activiteiten die zich richten op de verdere ontwikkeling naar een toekomstige sector overstijgende onderwijsregio, als sprake is van een sectorspecifieke aanvraag.
- De organisatie van de ontwikkelingsgerichte peer review.  
*Deze organisatie geldt alleen voor opleidingsscholen waarvan in kalenderjaar 2025 de ontwikkelingsgerichte peer review plaats moet vinden.*
- Deelname aan de beoordelingsgerichte peer review.  
*Deze deelname geldt alleen voor de aspirant-opleidingsscholen die in 2021 zijn*

*gestart als aspirant-opleidingsschool en voor de aspirant-opleidingsscholen die in 2023 als onvoldoende zijn beoordeeld door de minister.*

- Activiteiten gericht op het (voortgezet) speciaal onderwijs voor een onderwijsregio in het primair onderwijs.
- Activiteiten gericht op de tekortvakken in het voortgezet onderwijs voor een onderwijsregio in het voortgezet onderwijs.

## Ambities en regionale kenmerken

Beschrijf de ambities van de onderwijsregio op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de onderwijsarbeidsmarktsituatie in de onderwijsregio en welke kenmerkende vraagstukken gezamenlijk worden aangepakt.

Analyse: Het centrum van de regio wordt gevormd door Dordrecht en een aantal gemeenten daar direct omheen en door een twee gemeenten in Brabant en de gemeente Hoekse Waard waarbinnen de schoolbesturen (De Borgesiusstichting, respectievelijk CSG de Waard) verbonden zijn via het Partnerschap SO&P.

In de RAP-regio zijn ook de pabo's van Inholland Dordrecht, Hogeschool Rotterdam en de Christelijke Hogeschool Ede (pabo en AD PEP), het Da Vinci College (als opleider van onderwijsassistenten) en de gemeente Dordrecht betrokken. Kinderopvangorganisaties zijn zijdelings via de individuele schoolbesturen in beeld via bestaande IKC's en nieuwe initiatieven gericht op de vorming van IKC's. Het is overigens de verwachting dat door toename van het aantal IKC's in de regio, deze samenwerking zal worden uitgezet.

### Arbeidsmarktanalyse (bijlage 1):

Ten behoeve van dit plan van aanpak is voor deze regio een arbeidsmarktanalyse uitgevoerd. Daaruit blijkt:

- In Zuid-Holland en Brabant groeit de bevolking. De zogenaamde groene druk (toenemend aantal 0-19 jarigen, soms zelfs boven het landelijk gemiddelde. Hierdoor neemt het aantal basisschoolleerlingen – na een aanvankelijke krimp – toe vanaf 2034.
- Vergrijzing in de regio zorgt ervoor dat de krapte op de arbeidsmarkt aanhoudt, alle gemeenten in de regio laten een toename in de vergrijzing zien tot en met 2040. Er zijn ook verschillen. Zo is het aantal 55-64 jarigen in het PO, groter dan in de Drechtsteden en Rijnmond.
- Na een initiële daling van het lerarentekort, wordt in 2033 een tekort van 1090 fte.
- In het primair onderwijs werken veel parttimers. De gemiddelde betrekkingsomvang in de Drechtsteden is 0,62 fte, in de Rijnmond 0,75 fte en in West-Brabant 0,75 fte.
- Het aantal tijdelijke contracten ligt boven het landelijke gemiddelde.
- Het ziekteverzuim ligt onder het landelijk gemiddelde.

Bovenstaande is een korte samenvatting. De uitgebreide analyse wordt bij dit plan gevoegd.

De arbeidsmarkt is de eerstkomende jaren krap maar min of meer in evenwicht. Huidige RAP en SO&P activiteiten worden voortgezet en waar nodig geïntensiveerd. De huidige plannen Plan van aanpak RAP-regio Drechtsteden PO 2024 en het Ontwikkelplan 2022-2025 van de Aspirant Opleidingsschool Dordrecht dienen hiervoor als leidraad. De onderwijsregio bouwt voort op de ambities, doelen en activiteiten in deze plannen. In de voorbereiding van deze aanvraag zijn gesprekken gevoerd met de projectleiders om de plannen in de komende periode nog beter op elkaar te laten aansluiten.

Op de korte en middellange termijn ligt de focus in de regio op hoogwaardig opleiden tijdens en na de initiële lerarenopleiding in een samenspel tussen pabo's en het realiseren van maatregelen gericht op een gezonde levensbalans (werk/privé) en het bieden van een gezonde werkomgeving i.h.l.v. behoud personeel (uitval en uitstroom voorkomen).

In de nabije toekomst zal het tekort aan onderwijsprofessionals toenemen. Met het oog daarop dient

nu alvast te worden gestart met het ontplooiën van nieuwe activiteiten om potentiële zij-instromers en VO-leerlingen te interesseren voor een opleiding tot onderwijsprofessional. Een gezamenlijk ontwikkeld en gedragen beroepsbeeld speelt hierin een belangrijke rol. Ook zullen gezamenlijke activiteiten worden georganiseerd om werken in het (primair) onderwijs te promoten en nieuwe onderwijsprofessionals, zoals leerkrachten en schoolleiders, te werven.

Daarnaast zal worden ingezet op het ontwikkelen van gedachtengoed en werkwijzen voor het anders organiseren van onderwijs, waarbij minder wordt gesteund op de inzet van steeds schaarser worden personeel, met methoden die het mogelijk maken om wel de onderwijskwaliteit en -kwantiteit met gelijkblijvende kosten te blijven realiseren.

Goed en duurzaam primair onderwijs is onmisbaar in het realiseren van een economisch en maatschappelijk gezonde regionale ontwikkeling. De deelnemers aan de onderwijsregio gaan met dat beeld voor ogen graag het gesprek aan met elkaar en andere stakeholders in de regio Drechtsteden, West-Brabant en de Hoeksche Waard over wat de regio de komende jaren nodig heeft en maken daarvoor haalbare afspraken en plannen.

## Activiteitenplanning

Beschrijf hieronder uw activiteiten. Geef aan wanneer en hoelang de activiteiten duren tussen 1 januari 2025 en 31 december 2025. Benoem daarnaast de beoogde resultaten en producten. Vermeld waar mogelijk aantallen en cijfers.

### Activiteiten

Beschrijf hier de activiteiten gericht op het bereiken van doelen voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel:

Naam en beschrijving activiteit	Doel van de activiteit	Beoogde resultaten en producten	Periode en duur van de activiteit
<b>Werven</b>	<p><u>Ambitie:</u> Het vergroten van de instroom van onderwijs-professionals (waaronder leraren schoolleiders en mbo-onderwijsassistenten) op de onderwijsarbeidsmarkt.</p> <p><u>Doelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Werven van onderwijsprofessionals op de kortere en langere termijn</li> <li>-Informerend: Verbeteren van de oriëntatiefase van onderwijsprofessionals (instromers en overstappers), door het meer persoonlijk adviseren van potentieel toekomstige onderwijsprofessionals en hen helpen om de ervaren kloof met</li> </ul>	<p><u>Kernactiviteiten:</u></p> <p>Voor 2025 wordt een programma opgesteld met daarin de volgende activiteiten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Campagne voor het enthousiasmeren van jongeren om in het onderwijs te gaan werken.</li> <li>-Campagne voor het verwelkomen van 'second career teachers &amp; leaders', waaronder de zij-instromers, en hen helpen in hun oriëntatiefase om een weloverwogen keuze te maken.</li> <li>-Het toegankelijk en aantrekkelijk maken om een dag mee te lopen in het onderwijs en zo de overstap naar het onderwijs te verkleinen</li> </ul>	2025

	<p>onderwijswerkgevers te dichtten. Aantrekkelijk en meer ondersteunend blijven vormgeven van de informatievoorziening</p> <p>Weloverwogen keuze maken: Verbeteren van de gezamenlijke informatievoorziening voor toekomstige/ aanstaande onderwijsprofessionals om een weloverwogen keuze voor het onderwijs te maken.</p> <p>-Enthousiasmeren: werken in het (primair) onderwijs aantrekkelijk positioneren.</p> <p>-Versterken van de samenwerking en effectiviteit in het werven en aanstellen van nieuw personeel in het onderwijs door een effectief werkproces, van meelopen en oriëntatie tot aanname en begeleiding.</p> <p>-Komen tot gezamenlijke, bestuurlijke afspraken over arbeidsvoorwaardelijke zaken en over samenwerking met detacheringbureaus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Training 'Zin in lesgeven' voor "mensen van buiten" die de overstap naar het onderwijs overwegen.</li> <li>-Positieve beelden over werken in het primair onderwijs zichtbaar maken in social media en onder ouders met schoolgaande kinderen in PO in de Drechtsteden/West-Brabant.</li> <li>-Activiteiten gericht op het voorlichten van leerlingen in het voortgezet onderwijs over werken in het onderwijs ('Vissen in eigen vijver')</li> <li>-Campagne op bewustwording: Leraren en schoolleiders als ambassadeurs.</li> <li>-Informatieloket – belangstellenden informeren over de overstap naar het onderwijs</li> <li>-Informeren over carrièrepaden (bv. in gesprek met onderwijsassistenten)</li> <li>-Volgen van potentiële professionals die een dag meelopen.</li> <li>- Interne campagne en informatievoorziening gericht op het bevorderen van de aanname van second career teachers &amp; leaders'. En de scholen en besturen naar behoefte ondersteunen bij het komen tot succesvol resultaat.</li> <li>- In bestuurlijk overleg gezamenlijke afspraken maken en vastleggen in een intentieverklaring, over arbeidsvoorwaardelijke zaken en samenwerking met detacheringbureaus.</li> <li>- Onderwijsregio als vraagbaak of doorverwijzer bij moeilijk vervulbare vacatures. (?)</li> </ul>	
<b>Matchen</b>	<p><u>Ambitie:</u> Zorgen dat (aankomende) onderwijsprofessionals zicht hebben op de mogelijkheden voor een passende werkplek in het onderwijs in de regio.</p>	<p><u>Kernactiviteiten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Door ontwikkelen van regionale strategische personeelsplanning. Op basis van verkenning en analyse uit RAP-aanpak komen tot doeltreffende keuzes in de</li> </ul>	2025

	<p><u>Doelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Het realiseren van een passende voorbereiding op het werken in het onderwijs door het verbeteren van de aansluiting tussen vraag en aanbod.</li> <li>-Vermindering van de uitval van potentiële (Zij-)instromers in het voortraject en binnen de opleidingsroute.</li> </ul>	<p>aanpak van het personeelstekort en deze tot uitvoer brengen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verkennen en in kaart brengen van de kansen vanuit de onderwijsregio ten aanzien van het proces van matchen voor bevoegden en zittend personeel</li> <li>-Verbeteren van de eerste stappen van de klantreis door deze regionaal af te stemmen.</li> <li>-Maken van regionale afspraken over arbeidsvoorwaarden, stagevergoeding en op zowel inhoudelijk als op kwantitatieve gronden verdelen van stagiaires en deze vastleggen in een intentieverklaring.</li> <li>-Keuze faciliteren door meeloopochtend in oriëntatiefase (website Passie voor Onderwijs).</li> <li>-Programmagroep (P&amp;O'ers van aangesloten besturen) als mobiliteitsnetwerk benutten ter verbetering van de aansluiting tussen vraag en aanbod.</li> <li>- Mogelijkheden tot het digitaal inzichtelijk maken van vraag en aanbod onderzoeken, vanuit bestaande faciliteiten. En uitbreiden ter bevordering van matching &amp; mobiliteit.</li> <li>-Ontwikkelen van een gezamenlijke visie over inzet van uitzendbureaus/ detachering/ zzp'ers en aanvullende arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>	
<b>Opleiden</b>	<p><u>Ambitie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Het gezamenlijk realiseren van een innoverend, verbonden en kwalitatief sterk opleidingsaanbod voor onze (aanstaande) onderwijsprofessionals</li> <li>-Het blijvend professionaliseren van onze onderwijsprofessionals van de toekomst</li> <li>-Het stimuleren van een onderzoekende houding en ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van onze aanstaande onderwijsprofessionals door het doen van (praktijk)onderzoek in leerteams</li> </ul>	<p><u>Kernactiviteiten</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uitwerken begeleidingskader voor opleiden in de driehoek student, vertegenwoordiger vanuit de praktijk en het opleidingsinstituut.</li> <li>-Het beroepsbeeld wordt vertaald naar een zinvol, passend en samenhangend curriculum waarbij de beroepstaken en de leervragen het uitgangspunt zijn.</li> <li>-Het gezamenlijk uitvoeren van een transparant opleidingsprogramma.</li> <li>-(Aanstaande) onderwijsprofessionals binnen de</li> </ul>	2025

	<p><u>Doelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-In 2026 gaan we a.d.h.v. de beoordelingsgerichte peer-review van aspirant naar erkende opleidingsschool</li> <li>-In 2030 worden alle (aanstaande) onderwijsprofessionals binnen een opleidingsschool opgeleid.</li> <li>-We leiden op aan de hand van het gezamenlijk beroepsbeeld, dat geïmplementeerd is in het beleid en de structuur van alle organisaties.</li> <li>-We leiden op tot reflectieve onderwijsprofessionals die zich bewust zijn van hun persoonlijke identiteit</li> <li>-We bieden onze (aanstaande) onderwijsprofessionals diverse, rijke en inspirerende leerwerkplekken</li> <li>-We overbruggen de ervaren kloof tussen de praktijk (stage) en theorie (het instituut). In de leeromgeving is er structureel een actieve koppeling tussen de theorie, de onderwijspraktijk en de persoon. (Leren – linken – leven)</li> <li>-We hebben een systematiek om de basiskwaliteit te bewaren en de ontwikkeling te borgen</li> </ul>	<p>opleidingsscholen vormen en werken samen in leerteams.</p>	
<b>Begeleiden</b>	<p><u>Ambitie:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Integraal personeelsbeleid met een doorgaande lijn in de begeleiding van onderwijsprofessionals in elke fase van hun loopbaan (aankomend, startend en ervaren).</li> </ul> <p><u>Doelen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Verbetering van het behoud van startende onderwijsprofessionals voor de regio (inductie) en het in de doorgaande lijn blijven ontwikkelen tot ervaren onderwijsprofessionals.</li> <li>-Zorgen dat er geprofessionaliseerde begeleiders zijn voor zowel startende als ervaren onderwijsprofessionals.</li> </ul>	<p><u>Kernactiviteiten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-In kaart brengen van de verschillende doelgroepen en uitwerken van een gezamenlijk inductieprogramma gericht op de verschillende doelgroepen.</li> <li>- Informatie, kennis en advies m.b.t. (het voorkomen en terugdringen van) ziekteverzuim beschikbaar stellen of verbinden aan bestaande diensten.</li> <li>-Activiteiten ontplooiën gericht op snel herstel en vitaliteit</li> <li>-Stimuleren van levensfasebewust personeelsbeleid en faciliteren met kennis op behoefte.</li> <li>-Beleid gericht op het voorkomen van vroegtijdig uitstroom naar pensioen (58 – 65 jaar)</li> </ul>	2025

	<p>-Begeleiding op de werkplek kenmerkt zich door de vervlechting van werken, leren en onderzoeken.</p> <p>- Terugbrengen van ziekteverzuim en re-integratie bevorderen onder het landelijk gemiddelde.</p> <p>-Professionaliseren van het inwerken van startende onderwijsprofessionals, voorkomen van uitval.</p> <p>-Begeleiding van aankomende, startende en ervaren onderwijsprofessionals.</p>	<p>-Loopbaancoaching</p> <p>- Aanbod ontwikkelen gericht op het professioneel inwerken en begeleiden van startende onderwijsprofessionals.</p> <p>- Bestaande initiatieven en diensten zichtbaar maken en verbindingen leggen.</p>	
<b>Professionalise-ren</b>	<p><u>Ambitie:</u></p> <p>-Het blijvend professionaliseren van onze onderwijsprofessionals voor de toekomst en het behouden van de bevoegdheid bij alle onderwijsprofessionals</p> <p>-Het stimuleren van een onderzoekende houding en het ontwikkelen van het onderzoekend vermogen van onze (aanstaande) onderwijsprofessionals</p> <p><u>Doelen:</u></p> <p>-Perspectief van onderwijsprofessionals verhogen door ontwikkelen van loopbaancompetenties.</p> <p>-Uitval van onderwijsprofessionals voorkomen door het bevorderen van eigenaarschap en leiderschap.</p> <p>-Gezamenlijke academie en professionaliseringsdagen</p> <p>-Gezamenlijke afspraken over het bieden van ontwikkelperspectieven en doorstroommogelijkheden aan onderwijsprofessionals.</p> <p>-Actief stimuleren van doorstroommogelijkheden voor onderwijsprofessionals</p> <p>-Duurzaam samenwerken aan de professionalisering van onderwijsprofessionals om tot een verrijkt professionaliseringsaanbod te komen waarin van en met elkaar geleerd wordt.</p> <p>Behoud van zittend personeel voor de regionale onderwijsarbeidsmarkt.</p>	<p>Kernactiviteiten:</p> <p>-Stimuleren van door ontwikkelen door vergoeden van lesgeld (activiteit RAP 'voor 1 personeelslid Pabo en 1 AdPep per deelnemend bestuur)</p> <p>-Seminars, workshops, trainingen, coaching en intervisiebijeenkomsten gericht op bevoegdheid (werkplezier, vitaliteit en zelfeffectiviteit)</p> <p>Activiteiten aanbod - Passie voor Onderwijs (passievooronderwijsrechtsteden.nl)</p> <p>-Training coaching vaardigheden aanbieden</p> <p>-het samenwerken en onderzoeken in leerteams in de driehoek (aanstaande)onderwijsprofessional, praktijkbegeleider en instituutsbegeleider</p>	2025

<p><b>Slimmer organiseren</b></p>	<p><u>Ambitie:</u>          -Werken in het onderwijs in de regio aantrekkelijker maken door het onderwijs en/of de opleidingen anders te organiseren          -Kwalitatief goed onderwijs organiseren dat aansluit op de maatschappelijke behoefte met minder of ander personeel (verbreden van de groep van onderwijsprofessionals).</p> <p><u>Doel:</u>          -Verkennen van initiatieven in de onderwijsregio Drechtsteden/West Brabant om evidence-based te kunnen experimenteren met het anders organiseren van onderwijs en/of opleidingen met behoud van kwaliteit.          -Betrekken van het lectoraat en onderzoek vanuit de <b>pabo's</b>.</p>	<p><u>Kernactiviteiten</u>          -Door ontwikkelen en anders benutten van de rol van de leraar en wat dit betekent voor het opleiden van onderwijsassistenten en AD-peppers          -Ontwikkelen van mogelijkheden voor Interprofessioneel opleiden en slimmer organiseren, onder andere in relatie tot IKC-vorming</p>	<p>2025</p>
-----------------------------------	---	---	-------------

Beschrijf hier de activiteiten gericht op het begeleiden van startende leraren, en schoolleiders en hun verdere professionalisering.

In het plan van aanpak van de RAP-regio 2024 is onder het kopje het behoud van startende leerkrachten en zij-instromers het voornemen opgenomen om in te zetten op het bevorderen en faciliteren van begeleiding van starters. Ervaren leerkrachten krijgen de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot coach van startende leerkrachten. Op verschillende plaatsen wordt gewerkt met (bovenschoolse) schoolleiders en andere functionarissen met een soortgelijke positie. Daarnaast is de ambitie uitgesproken om te komen tot gezamenlijke, regionale afspraken over die begeleiding en om starters en/of zij-instromer bij elkaar te brengen om ervaringen uit te wisselen en te leren met en van elkaar.

De onderwijsregio zet in op het intensiveren van deze activiteiten en gaat daarom in de komende periode aan de slag met het opzetten van een inductieplan voor de begeleiding van startende onderwijsprofessionals (leerkrachten aangevuld met startende onderwijsassistenten, lerarenondersteuners, intern begeleiders/ kwaliteitszorg-coördinatoren en schoolleiders). Elementen van uitwerking zijn:

- De uitvoering van het inductieplan ligt bij de begeleiders/ coaches van startende professionals van elke stichting.
- Deze begeleiders zijn verenigd in een regionale expertgroep begeleiders van startende onderwijsprofessionals (m.u.v. startende schoolleiders) die drie tot vijf keer per jaar bij elkaar komt. De activiteiten van deze expertgroep zijn intervisie, afstemming, uitwisselen van kennis en professionalisering.

In Q1 van 2025 wordt het inductieplan opgesteld. Gedurende het jaar wordt het uitgevoerd, gemonitord en bijgesteld.

Beschrijf de aanstelling en functieomschrijving van een projectleider om het plan uit te voeren.

Gelet op de omvang van de regio (circa 20.000 leerlingen) zal worden gewerkt met twee deelprojecten met elk een eigen projectleider en een bestuurlijk ambassadeur uit de stuurgroep. Er wordt gewerkt met thematische werkgroepen vanuit de deelnemers.

- Het project *opleiden en professionaliseren* wordt geleid door een duo parttime projectleiders afkomstig vanuit het werkveld en de betrokken pabo's.
- Het deelproject *werven, matchen, begeleiden en slim organiseren* wordt geleid door een parttime projectleider, ook met een ambassadeur afkomstig uit de stuurgroep.

Er is een kwartiermaker/ projectleider (ZZP of gedetacheerd vanuit een van de schoolbesturen):

- deze leidt het projectteam,
- zorgt voor inhoudelijke aansluiting van beide deelprojecten,
- stuurt de projectleiders aan,
- ondersteunt de penvoerder en andere leden van de stuurgroep,
- verbindt de deelprojecten vanuit de inhoudelijke doelstelling.
- zorgt ervoor dat inhoudelijke doelstellingen worden gemonitord en verantwoord
- is verantwoordelijk voor de communicatie over de voortgang in het project
- organiseert de bijeenkomsten van de stuurgroep en het breed bestuurlijk overleg en
- is samen met de penvoerder het aanspreekpunt met externe stakeholders zoals OCW

Beschrijf hoe een loket wordt ingericht of verder ontwikkeld voor de onderwijsregio gericht op de totale klantreis van onderwijspersoneel voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel.

In 2022/2023 is de website van de RAP-regio Passie voor onderwijs Drechtsteden geheel omgevormd en ingericht als informatieloket. Deze is in 2024 voortgezet en verbeterd. Deze website kan dienen als basis voor de vormgeving van een website voor de onderwijsregio.

- Potentieel onderwijspersoneel wordt met bevlogen verhalen uit het onderwijs in de regio geënthousiasmeerd om de overstap naar het onderwijs te maken. Bovendien is het aantrekkelijk en laagdrempelig gemaakt om mee te lopen open een school naar keuze.
- Uiteraard vindt de potentiële carrière-switcher alle benodigde informatie over werken in het onderwijs en hoe de overstap te maken. Ook zijn er diverse interessante hyperlinks naar bijvoorbeeld interessante podcast van Zin in lesgeven en naar Het Onderwijsloket en hun web-events.
- Tot slot dient de website van de onderwijsregio als vindplaats voor vacatures voor werk in het primair onderwijs in de regio Drechtsteden. Deelnemende schoolbesturen kunnen gemakkelijk hun vacatures plaatsen en kenbaar maken dat zij-instromers welkom zijn. Zo ziet potentieel onderwijspersoneel hoe zij de overstap kan maken én hoeveel kansen het onderwijs biedt.

Omdat de behoefte aan nieuwe onderwijsprofessionals de komende jaren toeneemt, worden in de regio aanvullende activiteiten ontwikkeld gericht op het aantrekkelijk presenteren van het primair onderwijs als werkgebied. Wij denken aan:

- het beroepsbeeld positief neerzetten;
- het jaarlijks uitbrengen van een (digitale) krant voor ouders en alle leerlingen in de regio (i.i.g. in het voortgezet onderwijs);
- het inventariseren en verspreiden van good practices;
- het organiseren van een jaarlijks 'werken in het onderwijs-event';
- tenminste eenmaal per jaar meten en bespreken van ontwikkelingen op de onderwijsarbeidsmarkt.
- het uitvoeren van ondersteunend onderzoek door lectoren van Inholland. Hierover gaan wij in overleg met i.i.g. Inholland.

Werk de ambitie uit om 100% van de studenten en zijinstromers op te leiden binnen opleidingsscholen in de onderwijsregio.

Start gemaakt:

Uitgangpunt is het ontwikkelplan 2022-2025 'Leren, Linken, Leven dat de basis vormde voor de aanvraag tegemoetkoming kosten opleidingsscholen – status aspirant-opleidingsschool. Dit plan heeft in de afgelopen twee jaar vooral tot doel gehad om de opleidingsschool te ontwikkelen en neer te zetten vanuit de gemeenschappelijke ambitie:

- Het gezamenlijk realiseren van een innoverend, verbonden en kwalitatief sterk (opleidings)aanbod t.b.v. de ontwikkeling van aanstaande onderwijsprofessionals
- Het blijvend professionaliseren van onderwijsprofessionals.
- Het stimuleren van een onderzoekende houding en ontwikkelen van onderzoekend vermogen van onderwijsprofessionals in leerteams.

Er is gewerkt aan:

- het beroepsbeeld voor de lerende professional (waarborg 1);
- de leeromgeving en de leerwerkplek (waarborg 2);
- de organisatie in termen van rollen, taken en overlegstructuur (waarborg 3) en de professionalisering van alle betrokken;
- de kwaliteitscultuur (waarborg 4).

Volgende stap:

Hierdoor is de bedding aanwezig om volgende stappen te zetten gericht op groei en uitbreiding van het partnerschap. De partnerschap worden stap voor stap uitgebreid. Het ontwikkelplan blijft daarin leidend. Nieuwe toetreders wordt gevraagd zich daartoe te ontwikkelen. We brengen enige fasering aan in de toetreding. Een te grote groei heeft gevolgen voor de organisatie, de kwaliteit en de

continuïteit van samen opleiden. Hierin wordt strategisch en verstandig gehandeld vanuit de gedachte dat we het belang van onze aankomende onderwijsprofessionals (en hun opleidingstraject) vooropstellen. Uiteindelijk willen we een zo breed en divers mogelijk netwerk van opleidingsscholen ((speciaal)-basisonderwijs en (voorgezet) speciaal onderwijs) waarbinnen voor alle studenten en zij-instromers plek is om hun opleiding/professionalisering te realiseren.

Het is nadrukkelijk ook de bedoeling om het samen opleiden uit te breiden naar het samen opleiden van AD PEP (associate degree voor pedagogisch educatief professional) en onderwijsassistenten. Er moeten ook afspraken worden gemaakt over het certificeren van deze groepen.

De schil van scholen rond het partnerschap smen opleiden wordt groter bij de vorming van een onderwijsregio. Niet alle schoolbesturen hebben al de mogelijkheid om met een leerteam te werken. Om ook daar goede kwaliteit in het samen opleiden te realiseren. Daarnaast moeten we ons ook meer op het opleiden van zijinstromers richten.

### Beschrijf hoe partijen zich inzetten om alle besturen en lerarenopleidingen bij de t

In deze onderwijsregio hebben we gekozen voor een relatief lange aanloop waarbij de schoolbesturen betrokken bij de opleidingsschool Dordrecht en de RAP-Regio Drechtsteden bij elkaar hebben gebracht. Alle schoolbesturen in de regio zijn benaderd. Sommigen hebben zich aangesloten bij omliggende onderwijsregio's zoals Rotterdam omdat zij bijvoorbeeld ook studenten ontvangen uit Inholland Rotterdam. Een deel van de scholen heeft zich vanuit denominatieve overwegingen aangesloten bij een landelijke protestant christelijke onderwijsregio rondom Driestar en de Hogeschool Ede. Hogeschool Ede tekent mee in deze regio. .

We hebben nauw contact gehouden met de realisatie eenheid en zullen langs die weg ook het Onderwijs aan varende kinderen en de vestigingen in Dordrecht van de Samenwerkende Vrije Scholen Zuid Holland graag verwelkomen.

We werken al samen met de de pabo van Inholland Dordrecht en hebben aan het Da Vinci College afgestemd dat zij als 'leverancier' van MBO-geschoolde onderwijsassistenten ook aanhaken. In de gemeenten Moerdijk en Halderberge staan scholen die studenten hebben vanuit Avans Hogeschool, Verschillende schoolbesturen kiezen ervoor om met een deel van hun scholen mee te tekenen bij andere onderwijsregio's. De onderwijsregio gaat onderzoeken of het gelet op de wens om een aantrekkelijke leer-werkomgeving te zijn/worden, wenselijk is om de samenwerking te zoeken met andere pabo's in de regio. Het 'samen opleiden' kan dan met hen verder worden ontwikkeld. Er zal daarbij onder andere aandacht worden besteed aan het afstemmen van de curricula. Voor komend jaar tekent de pabo van Hogeschool Rotterdam mee bij onze regio waardoor Nestas en de Dordtse Schoolvereniging met al hun scholen bij één onderwijsregio zijn aangesloten.

### Beschrijf hoe de governance in de onderwijsregio wordt vormgegeven.

De wijze waarop wij willen samenwerken, wordt vertaald in de governance van onze onderwijsregio. Leidende principes daarbij zijn:

- Gelijkwaardigheid;
- Rekening houden met grote en kleine besturen
- Zorgen voor elkaar/ solidariteit
- Maatwerk: niet alles dat wordt georganiseerd is voor iedereen relevant
- Gelijkwaardigheid, vertrouwen en commitment
- Samen verantwoordelijkheid nemen voor goed onderwijs
- We hebben een gezamenlijk belang maar streven niet naar gelijkvormigheid, we koesteren en respecteren de veelkleurigheid in het onderwijsaanbod.

De komende maanden (oktober-december 2024) werken we aan het inrichten van de governance. In ons eerste ontwerp denken we aan de volgende elementen:

Breed bestuurlijk overleg:

Vaststellen strategisch plan en plan van aanpak, begroting en verantwoording  
Mandateert de uitvoering van het plan van aanpak en de dagelijkse aansturing van de regio aan de stuurgroep. Dit orgaan besluit op basis van consent met in achtneming van de belangen van het minderheidsstandpunt.

Stuurgroep:

Wordt gevormd door: bestuurders van de po-besturen, waarvan één de penvoerder is, de pabo's en de programmamanager.

Penvoerder: H3O treedt op als penvoerder, ontvangt de subsidie en zorgt voor verstrekking aan deelnemende partijen. De verplichtingen over en weer worden vastgelegd in een verplichtingenovereenkomst. De rolverdeling tussen de penvoerder van de onderwijsregio en de penvoerder van het partnerschap SO&P wordt vastgelegd in een penvoedersovereenkomst. De controllers van H3O en één van de andere besturen in de stuurgroep worden betrokken.

Klankbordgroep: Wordt samengesteld vanuit de beroepsgroep (werkveld) van de deelnemende besturen, waaronder vertegenwoordigers van de MR'en en een vertegenwoordiger van de vakbonden. Dit orgaan geeft gevraagd niet-bindende adviezen aan de stuurgroep.

Communicatie: structurele e-informatievoorziening en tweemaal per jaar een onderwijsregio-bijeenkomst.

Evaluatie: periodiek op basis van vooraf bepaalde criteria ontleend aan de maatschappelijke opdracht van de onderwijsregio.

Medezeggenschap:

De onderwijsregio onderzoekt de mogelijkheid en wenselijkheid van het instellen van een boven bestuurlijke medezeggenschapsraad. Besluiten hierover worden op zijn vroegst in de tweede helft van 2025 genomen.

Te ontwikkelen documenten:

- Samenwerkingsovereenkomst
- Penvoedersovereenkomst
- Verplichtingenovereenkomst (model)
- Huishoudelijk reglement
- Geschillenregeling als onderdeel van de samenwerkingsovereenkomst

Er gaan ook stemmen op om de kiezen voor een andere vorm dan de samenwerkingsovereenkomst.

Bij het vormgeven van de governance worden deze andere mogelijkheden ook betrokken. De onderwijsregio hoopt hierover voor 1 januari 2025 een besluit te nemen.

Beroepsgroep:

In overleg met de georganiseerde beroepsgroep wordt afgesproken hoe de beroepsgroep als gelijkwaardige partner kan worden gepositioneerd in de onderwijsregio.

Beschrijf de activiteiten die samenhangen met de boven bestuurlijke inzet van personeel, zoals het inrichten en in stand houden van de invalpool.

In het plan van aanpak RAP Drechtsteden PO zijn verschillende activiteiten opgenomen:

- het voorkomen van uitval van starters en zij-instromers door op regionaal niveau leerkrachten op te leiden tot coach van startende leerkrachten.
- het is de bedoeling om afspraken te maken over het bieden van ontwikkelperspectieven en doorstroommogelijkheden binnen het primair onderwijs in de Drechtsteden, regio West-Brabant en de Hoeksche Waard, met als doel om personeel voor het onderwijs te behouden en uitstroom naar andere sectoren te voorkomen.
- onderzoeken of het mogelijk is om een regionale invalpool op te zetten. Belangrijk in dit onderzoek is de vraag of er in de huidige arbeidsmarkt nog invallers te vinden zijn.

Beschrijf hoe de realisatie van de doelen wordt gevolgd en vastgesteld.

De onderwijsregio wil graag duidelijk in kaart brengen hoeveel geld en tijd wordt geïnvesteerd in het

realiseren van de beschreven doelstellingen, wat het effect is de uitgevoerde inspanningen. Daarvoor is het nodig dat doelstellingen en de daaraan gekoppelde activiteiten zodanig zijn geformuleerd dat daarover bij de verantwoording een oordeel over kan worden gegeven.

Vooraf worden aan doelstellingen en activiteiten concrete resultaten gekoppeld. Deze worden zodanig beschreven dat de voortgang daarin gedurende het jaar kan worden gevolgd. Hierdoor kan tijdig worden bijgestuurd, onder andere naar aanleiding van de peilgesprekken met de realisatie eenheid.

De governance binnen de onderwijsregio zorgt ervoor dat de realisatie van regionaal vastgestelde doelen door periodieke rapportages m.b.t. gerealiseerde resultaten door de projectleiders en de programmamanager worden aangeleverd. Het is aan de stuurgroep om namens de projectleiding het bestuurlijk overleg en de subsidiegever te informeren. De penvoerder speelt hierin een centrale rol. Middels de verplichtingenovereenkomsten met individuele schoolbesturen, waarin ook op bestuursniveau verantwoording dient te worden afgelegd over bestede middelen en behaalde resultaten.

Hierdoor wordt het mogelijk om de realisatie van doel op de verschillende niveaus vast te volgen en vast te stellen.

E.e.a. dient nog wel te worden ingeregeld vóór 1 januari 2025.

## Aanvullend

Als sprake is van een sectorspecifieke aanvraag, beschrijf dan hieronder activiteiten die zich richten op de doorontwikkeling naar een toekomstige sector overstijgende onderwijsregio.

Op dit moment gaan twee scholen voor praktijkonderwijs deelnemen aan deze regio omdat zich bij hun oriëntatie op de arbeidsmarkt op dezelfde afgestudeerde pabostudenten richten als het primair onderwijs. De samenwerking met het voortgezet onderwijs wordt nadrukkelijk gezocht vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opdracht. Een van de belangrijkste doelstellingen is om werken in het onderwijs te promoten. Primair en voortgezet onderwijs zijn daarbij veel meer elkaars bondgenoten dan elkaars concurrenten. Samen kunnen zij ervoor zorgen dat meer (jonge) mensen in het onderwijs gaan en blijven werken.

Zo wordt er nagedacht over loopbaan en opleidingslijnen die de sectorgrenzen overschrijden en treden het primair en voortgezet onderwijs daar waar mogelijk samen op.

Activiteiten die gericht zijn op het promoten van het funderend onderwijs voor een mooie en impactrijke werkomgeving kunnen in gezamenlijk worden ontwikkeld. Denk hierbij aan het houden van een gezamenlijke 'werken in het onderwijs' conferentie en het publiceren over de waarde van funderend onderwijs in een complexe samenleving.

Beschrijf hoe de ontwikkelingsgerichte peer review wordt georganiseerd. Beschrijf in ieder geval wanneer en hoe deze plaatsvindt. Deze organisatie geldt alleen voor opleidingsscholen waarvan in kalenderjaar 2025 de ontwikkelingsgerichte peer review plaats moet vinden.

n.v.t.

Beschrijf hoe deelname aan de beoordelingsgerichte peer review wordt voorbereid. Deze beschrijving is alleen nodig als er in uw onderwijsregio een aspirant-opleidingsschool deelneemt die in 2021 is gestart en/of voor de aspirant-opleidingsscholen die in 2023 als onvoldoende zijn beoordeeld door de minister.

n.v.t.

Beschrijf de activiteiten gericht op het (voortgezet) speciaal onderwijs voor een onderwijsregio in het primair onderwijs.

Binnen de onderwijsregio Drechtsteden/ West-Brabant zijn enkele scholen voor (voortgezet) primair onderwijs actief. Samen met pabo Inholland de wordt gewerkt aan een stagelijn die ervoor zorgt dat pabo-studenten ook stage kunnen lopen in het (voortgezet) speciaal onderwijs en op die manier kennis kunnen maken met het (voorgezet) speciaal onderwijs. Hierover zal ook worden gesproken met de pabo van Hogeschool Rotterdam

Beschrijf de activiteiten gericht op de tekortvakken in het voortgezet onderwijs voor een onderwijsregio in het voortgezet onderwijs.

n.v.t.

# Arbeidsmarktanalyse

Onderwijsregio Drechtsteden – Rijnmond – Regio West-Brabant

Augustus 2024  
Hans van Willegen

**b&t**

Creëer een wereld van mogelijkheden

## Analyse belangrijkste ontwikkelingen

**b&t**

## De ontwikkelingen in één oogopslag

### Bevolkingsontwikkelingen

De prognoses van de bevolkingsontwikkelingen van provincies Zuid - Holland en Noord-Brabant laten een groei zien (p.9). De groene druk (de verhouding van 0-19 jarigen en 20-64 jarigen) neemt in alle gemeenten binnen de onderwijsregio Drechtsteden, Rijnmond, West -Brabant toe en ligt in meerdere gemeenten zelfs boven het landelijk gemiddelde (p.13).

In lijn met de toename van de groene druk, zal vanaf 2034 het totaal aantal basisschooleerlingen in de arbeidsmarktregio's Drechtsteden, Rijnmond en West-Brabant groeien. De komende jaren krimpt deze populatie nog. Het aantal leerlingen in het VO en MBO krimpt de komende tien jaar (p.15).

### De arbeidsmarktregio

De arbeidsmarktregio Drechtsteden, Rijnmond, West -Brabant heeft als geheel structurele tekorten in alle sectoren (p.7 -8). Vergrijzing zorgt ervoor dat de krapte op de arbeidsmarkt aanhoudt, alle gemeenten binnen de onderwijsregio zien een toename in de vergrijzing tot en met 2040 (p.14).

Het aantal 55-64 jarigen werkzaam in het PO is groter binnen West - Brabant dan binnen Drechtsteden en Rijnmond. Het aantal 15 -24 jarigen werkzaam in het PO is dan weer groter in Rijnmond dan in de andere twee regio's (p.22).

### Tekorten

De prognoses voor het tekort aantal fte leraren laten een initiële daling zien tot en met 2028, maar voorspellen een tekort van 1.090 fte in 2033 in de arbeidsmarktregio Drechtsteden, Rijnmond, West -Brabant (p.19). Dit kan worden geduid door de toename in groene druk en vergrijzing in de regio.

De instroom van personeel in het PO ligt boven de uitstroom van het personeel in de onderwijsregio. Het aantal zij -instromers is gemiddeld wel afgenomen, na een piek in 2020 (p.20 -21).

### Arbeidsomstandigheden

Er werken ongeveer 3.400 mensen in het primair onderwijs in Drechtsteden, 14.405 mensen in Rijnmond en 6.900 in West -Brabant. Het aantal fte werkenden in het PO is ongeveer 2.100 in Drechtsteden, 10.845 in Rijnmond en 4.800 in West-Brabant. Dit betekent dat de gemiddelde persoon werkzaam in het PO in de Drechtsteden ongeveer 0,62 fte werkt. Voor de gemiddelde persoon in de Rijnmond is dit 0,75 fte. Voor de gemiddelde persoon in West -Brabant is dit 0,69 fte. (p.18).

Meer mensen hebben een tijdelijke aanstelling in Drechtsteden dan in West-Brabant, waar het percentage contracten van onbepaalde tijd boven het landelijk gemiddelde ligt (p.23).

Het ziekteverzuim ligt ruim onder het landelijk gemiddelde in West -Brabant, in Drechtsteden is het ongeveer gelijk aan het landelijk gemiddelde (p.24).

Creëer een wereld van mogelijkheden

b&t

## De regio in beeld

b&t

## De aangesloten besturen en vestigingsgemeenten scholen

5

### Besturen onderwijsregio:

- Borgesius
- CSG De Waard
- Dordtse schoolvereniging
- H3O
- Landelijk onderwijs aan varende kinderen
- Nestas
- OPOPS
- PIT&KO

### • Samenwerkende vrije scholen Zuid-Holland

- Scholen van Oranje
- SCOPS
- SOL Ambacht
- SPON
- Stichting OVO
- Yulius

### Vestigingsgemeenten scholen binnen de onderwijsregio:

- Provincie Zuid-Holland
  - Dordrecht
  - Hardinxveld -Giessendam
  - Hendrik-Ido-Ambacht
  - Papendrecht
  - Sliedrecht
  - Zwijndrecht
  - Gorinchem
  - Goeree-Overflakkee
  - Hoeksche Waard
- Provincie Noord-Brabant
  - Halderberge
  - Moerdijk

b&t

## De arbeidsmarktregio

6

In **geel** de gemeenten waar de aangesloten scholen zich bevinden. Er is één school die buiten deze arbeidsmarktregio's ligt, namelijk een SPON school in **Gorinchem** (arbeidsmarktregio Gorinchem). Daar het slechts één school in deze regio betreft, wordt de arbeidsmarktregio Gorinchem niet meegenomen in deze analyse.

### Drechtsteden

270.000 inwoners

Provincie: Zuid-Holland

COROP: Zuidoost-Zuid-Holland

Gemeenten:

1. Alblasterdam
2. **Dordrecht**
3. **Hardinxveld -Giessendam**
4. **Hendrik-Ido-Ambacht**
5. **Papendrecht**
6. **Sliedrecht**
7. **Zwijndrecht**

### Rijnmond

1.436.980 inwoners

Provincie: Zuid-Holland

COROP: Groot-Rijnmond

Gemeenten:

1. Albrandswaard
2. Barendrecht
3. Capelle aan den IJssel
4. **Goeree-Overflakkee**
5. **Hoeksche Waard**
6. Krimpen aan den IJssel
7. Maassluis
8. Nissewaard
9. Ridderkerk
10. Rotterdam
11. Schiedam
12. Vlaardingen
13. Voorne aan Zee
14. Zuidplas

### Regio West-Brabant

706.100 inwoners

Provincie: Noord-Brabant

COROP: West-Noord-Brabant

Gemeenten:

1. Alphen Chaam
2. Altena
3. Baarle-Nassau
4. Bergen op Zoom
5. Breda
6. Drimmelen
7. Etten-Leur
8. Geertruidenberg
9. **Halderberge**
10. **Moerdijk**
11. Oosterhout
12. Roosendaal
13. Rucphen
14. Steenbergen
15. Woensdrecht
16. Zundert

b&t

# Kenmerken van de regio

- Bronnen:
- Regio in Beeld Drechtsteden, UWV 2023
  - Maatschappelijk gebiedsprofiel Drechtsteden, Tympan
  - Smart Delta Drechtsteden
  - Regio in Beeld Rijnmond, UWV 2023
  - Regionale Arbeidsmarktprognose 2024 -2025 Rijnmond
  - Platform Staat van Rijnmond

7

## Kenmerken Drechtsteden:

- Water als verbindende factor, toonaangevende **maritieme sector**
- **"Hightech maakindustrie"**: thuisbasis voor vliegtuig-, scheepsbouw en baggersector
- Drechtsteden werkt aan:
  - het versterken van de economische kracht van de regio;
  - zelfredzaamheid van en zorg voor de inwoners;
  - en het (fysiek) aantrekkelijker maken van het gebied.
- **Belangrijke speerpunten** voor het algemeen bestuur van Drechtsteden zijn arbeidsmarkt en werkgelegenheid, onderwijs en bedrijfsleven, vestigings- en woonklimaat, bereikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid en de transitie AWBZ en Jeugd.
- De **arbeidsmarkt** in Drechtsteden is oververhit. In de meeste regio's en beroepen was er halverwege 2023 nog steeds sprake van een krappe of zeer krappe arbeidsmarkt en daarmee van grote personeelstekorten.
- **Vergrijzing, ontgroening, schoolkeuze en mismatch** zorgen voor een beperkt personeelsaanbod. Daar tegenover staat een onverminderd grote vraag, onder andere als gevolg van de grote klimaatuitdagingen voor de gebouwde omgeving en het duurzaam maken van het energiesysteem.
- De **pendel** in Drechtsteden is dynamisch. 41% van de inwoners die werken in loondienst doen dat in een andere regio. De meeste uitgaande pendel gaat richting Rijnmond. De inkomende en uitkomende pendel is niet in balans: de uitgaande pendel is hoger dan de inkomende pendel.

## Kenmerken Rijnmond:

- Rijnmond is een **deltametropool**: stadsregio Rotterdam is met de Europort en de Botlek het meest geïndustrialiseerde deel van de Randstad.
- De samenwerkingspartners binnen Rijnmond werken samen aan de volgende thema's:
  - Gezonde regio
  - Klimaatbestendige regio
  - Biodiverse regio
  - Circulaire regio
  - Veiilige regio
  - Leefbare regio
  - Bereikbare regio
- De **baangelegenheid** ontwikkelde zich positief in Rijnmond de afgelopen jaren, wel kwam de ontwikkeling in een lagere snelheid terecht in 2023. De arbeidsmarkt in Rijnmond heeft weinig gemerkt van de haperende economie.
- De gestaag doorgroeiende werkgelegenheid in **zorg & welzijn** is belangrijk voor Rijnmond. De toenemende bevolkingsgroei en de vergrijzing zijn belangrijke drijfveren voor de stijgende zorgvraag. In Rijnmond vinden **afgestudeerden van lerarenopleidingen** en technische opleidingen het sneiust een substantiële baan.
- De pendel in Rijnmond is relatief beperkt. In Rijnmond zijn er 473.400 werkenden die ook in de regio zelf wonen. De uitgaande pendel in Rijnmond is fors, 162.400 van de inwoners van Rijnmond die werken in loondienst doet dat in een andere regio. De grootste groep gaat richting Haaglanden, ongeveer 54.500 werkenden, dat is een derde van de totaal uitgaande pendel.

b&t

# Kenmerken van de regio

- Bronnen:
- Regio in Beeld West-Brabant, UWV 2023

8

## Kenmerken Regio West-Brabant (RWB):

- Bijzondere economische positie door gunstige ligging in het hart van de **Nederlands-Vlaamse Delta**.
- **Multimodaal vervoer**: de regio fungeert als draaischijf voor omvangrijke (inter)nationale goederenstromen naar Europa
- De Economic Board van West-Brabant stelt de koers van de regio vast. De **nieuwe economie** is groener, socialer en duurzamer. Er staan verschillende economische opgaven centraal bij de RWB:
  - Circulaire economie in de regio
  - Toekomstbestendige bedrijventerreinen
  - Gezonde vrijetijdseconomie
  - Veerkrachtig economisch profiel en vestigingsklimaat
- Ondanks een krimp in de economie staat de **arbeidsmarkt** onder druk, daardoor is er een structureel tekort aan medewerkers in de zorg, detailhandel en zakelijke dienstverlening.
- De **vergrijzing** zorgt ervoor dat de krapte de komende jaren aanhoudt, ook als de economie verder zou afkoelen. Tegelijkertijd zijn er nog mensen die **geen goede aansluiting op de arbeidsmarkt** vinden omdat hun profiel niet goed past bij hetgeen gevraagd wordt op de arbeidsmarkt. Individuele werkgevers en werkzoekenden kunnen elkaar niet altijd vinden.
- De meeste inwoners van West-Brabant werken in de eigen regio. 20% van de mensen in loondienst werken buiten de regio. De **pendel** naar Drechtsteden is 2%. De inkomende pendel en uitkomende pendel is niet in evenwicht: er reizen meer mensen de regio uit.

b&t

## De aangesloten besturen en vestigingsgemeenten scholen

5

### Besturen onderwijsregio:

- Borgesius
- CSG De Waard
- Dordtse schoolvereniging
- H3O
- Landelijk onderwijs aan varende kinderen
- Nestas
- OPOPS
- PIT&KO
- Samenwerkende vrije scholen Zuid-Holland
- Scholen van Oranje
- SCOPS
- SOL Ambacht
- SPON
- Stichting OVO
- Yulius

### Vestigingsgemeenten scholen binnen de onderwijsregio:

- Provincie Zuid-Holland
  - Dordrecht
  - Hardinxveld -Giessendam
  - Hendrik-Ido-Ambacht
  - Papendrecht
  - Sliedrecht
  - Zwijndrecht
  - Gorinchem
  - Goeree-Overflakkee
  - Hoeksche Waard
- Provincie Noord-Brabant
  - Halderberge
  - Moerdijk

b&t

## De arbeidsmarktregio

6

In **geel** de gemeenten waar de aangesloten scholen zich bevinden. Er is één school die buiten deze arbeidsmarktregio's ligt, namelijk een SPON school in **Gorinchem** (arbeidsmarktregio Gorinchem). Daar het slechts één school in deze regio betreft, wordt de arbeidsmarktregio Gorinchem niet meegenomen in deze analyse.

### Drechtsteden

270.000 inwoners  
 Provincie: Zuid-Holland  
 COROP: Zuidoost-Zuid-Holland  
 Gemeenten:

1. Alblasterdam
2. **Dordrecht**
3. **Hardinxveld -Giessendam**
4. **Hendrik-Ido-Ambacht**
5. **Papendrecht**
6. **Sliedrecht**
7. **Zwijndrecht**

### Rijnmond

1.436.980 inwoners  
 Provincie: Zuid-Holland  
 COROP: Groot-Rijnmond  
 Gemeenten:

1. Albrandswaard
2. Barendrecht
3. Capelle aan den IJssel
4. **Goeree-Overflakkee**
5. **Hoeksche Waard**
6. Krimpen aan den IJssel
7. Maassluis
8. Nissewaard
9. Ridderkerk
10. Rotterdam
11. Schiedam
12. Vlaardingen
13. Voorne aan Zee
14. Zuidplas

### Regio West-Brabant

706.100 inwoners  
 Provincie: Noord-Brabant  
 COROP: West-Noord-Brabant  
 Gemeenten:

1. Alphen Chaam
2. Altena
3. Baarle-Nassau
4. Bergen op Zoom
5. Breda
6. Drimmelen
7. Etten-Leur
8. Geertruidenberg
9. **Halderberge**
10. **Moerdijk**
11. Oosterhout
12. Roosendaal
13. Rucphen
14. Steenbergen
15. Woensdrecht
16. Zundert

b&t

## Kenmerken van de regio

Bronnen:

- Regio in Beeld Drechtsteden, UWV 2023
- Maatschappelijk gebiedsprofiel Drechtsteden, Tympan
- Smart Delta Drechtsteden
- Regio in Beeld Rijnmond, UWV 2023
- Regionale Arbeidsmarktprognose 2024 -2025 Rijnmond
- Platform Staat van Rijnmond

### Kenmerken Drechtsteden:

- Water als verbindende factor, toonaangevende **maritieme sector**
- **"Hightech maakindustrie"**: thuisbasis voor vliegtuig-, scheepsbouw en baggersector
- Drechtsteden werkt aan:
  - het versterken van de economische kracht van de regio;
  - zelfredzaamheid van en zorg voor de inwoners;
  - en het (fysiek) aantrekkelijker maken van het gebied.
- **Belangrijke speerpunten** voor het algemeen bestuur van Drechtsteden zijn arbeidsmarkt en werkgelegenheid, onderwijs en bedrijfsleven, vestigings- en woonklimaat, bereikbaarheid, duurzaamheid, veiligheid en de transities AWBZ en Jeugd.
- De **arbeidsmarkt** in Drechtsteden is oververhit. In de meeste regio's en beroepen was er halverwege 2023 nog steeds sprake van een krappe of zeer krappe arbeidsmarkt en daarmee van grote personeelstekorten.
- **Vergrijzing, ontgroening, schoolkeuze en mismatch** zorgen voor een beperkt personeelsaanbod. Daar tegenover staat een onverminderd grote vraag, onder andere als gevolg van de grote klimaatuitdagingen voor de gebouwde omgeving en het duurzaam maken van het energiesysteem.
- De **pendel** in Drechtsteden is dynamisch, 41% van de inwoners die werken in loondienst doen dat in een andere regio. De meeste uitgaande pendel gaat richting Rijnmond. De inkomende en uitkomende pendel is niet in balans: de uitgaande pendel is hoger dan de inkomende pendel.

### Kenmerken Rijnmond:

- Rijnmond is een **deltametropool**: stadsregio Rotterdam is met de Europoort en de Botlek het meest geïndustrialiseerde deel van de Randstad.
- De samenwerkingspartners binnen Rijnmond werken samen aan de volgende thema's:
  - Gezonde regio
  - Klimaatbestendige regio
  - Biodiverse regio
  - Circulaire regio
  - Veilige regio
  - Leefbare regio
  - Bereikbare regio
- De **baangelegenheid** ontwikkelde zich positief in Rijnmond de afgelopen jaren, wel kwam de ontwikkeling in een lagere snelheid terecht in 2023. De arbeidsmarkt in Rijnmond heeft weinig gemerkt van de haperende economie.
- De gestaag doorgroeiende werkgelegenheid in **zorg & welzijn** is belangrijk voor Rijnmond. De toenemende bevolkingsgroei en de vergrijzing zijn belangrijke drijfveren voor de stijgende zorgvraag. In Rijnmond vinden **afgestudeerden van lerarenopleidingen** en technische opleidingen het snelst een substantiële baan.
- De pendel in Rijnmond is relatief beperkt. In Rijnmond zijn er 473.400 werkenden die ook in de regio zelf wonen. De uitgaande pendel in Rijnmond is fors, 162.400 van de inwoners van Rijnmond die werken in loondienst doet dat in een andere regio. De grootste groep gaat richting Haaglanden, ongeveer 54.500 werkenden, dat is een derde van de totaal uitgaande pendel.

b&t

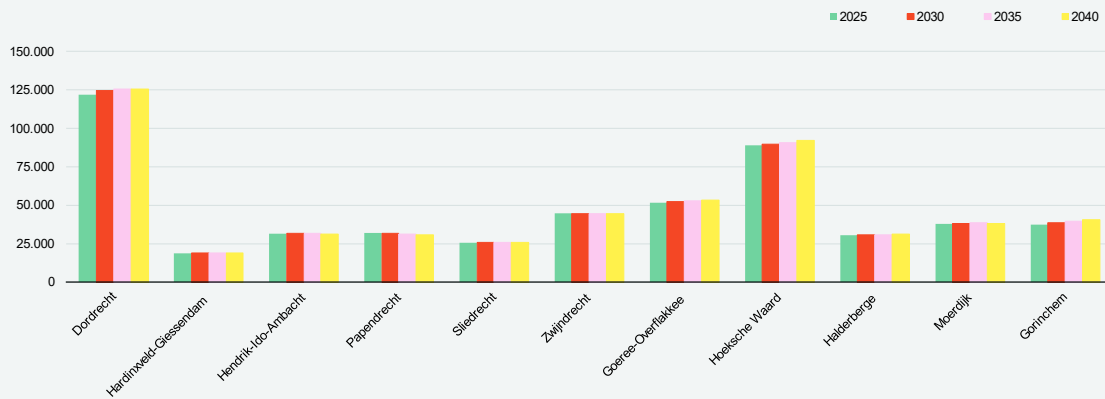
## Bevolkingsontwikkelingen

b&t

## Prognose bevolkingsontwikkeling per gemeente

De gemeente Dordrecht is de grootste binnen deze onderwijsregio. Voor de komende jaren is een verdere groei van de Dordtse populatie voorspeld. Ook de gemeenten Hardinxveld -Giessendam, Goeree-Overflakkee, Hoeksche Waard, Halderberge, Moerdijk, en Gorinchem zullen groeien. Papendrecht krimpt naar verwachting met 1.000 inwoners. De overige gemeenten zullen naar verwachting een redelijk stabiel aantal inwoners hebben tussen 2025 -2040, met wel een kleine krimp.

Bron: Bevolkingsstatistiek (CBS) i.c.m. Primos-prognose (ABF Research)



## Demografische druk

Groene druk geeft de verhouding aan tussen het aantal personen van 0 tot en met 19 jaar en het aantal personen in de zogenaamde 'productieve leeftijdsgroep' (het aantal personen tussen de 20 en 64). Grijs druk geeft de verhouding aan tussen het aantal personen van 65 jaar en ouder en het aantal personen in de leeftijdsgroep van 20 tot en met 64 jaar.

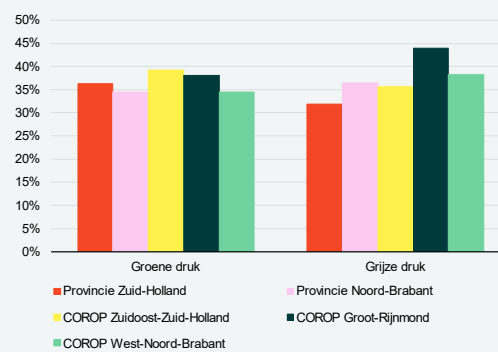
De groene druk is in beiden provincies ongeveer even hoog. De groene druk is het hoogst in Zuidoost-Zuid-Holland, waar de druk 3 procent boven het gemiddelde van de provincie ligt. De groene druk in Zuidoost-Zuid-Holland is bijna 5 procent groter dan de groene druk in West-Noord-Brabant. De groene druk in Groot-Rijnmond procentueel ligt tussen beiden in.

De grijze druk is hoger in provincie Noord-Brabant dan in provincie Zuid-Holland. Echter is de grijze druk in Groot-Rijnmond het grootst.

Op de volgende twee pagina's worden de prognoses 2025 -2040 voor de groene en grijze druk per gemeente weergegeven.

Bron: CBS, regionale kerncijfers 2024

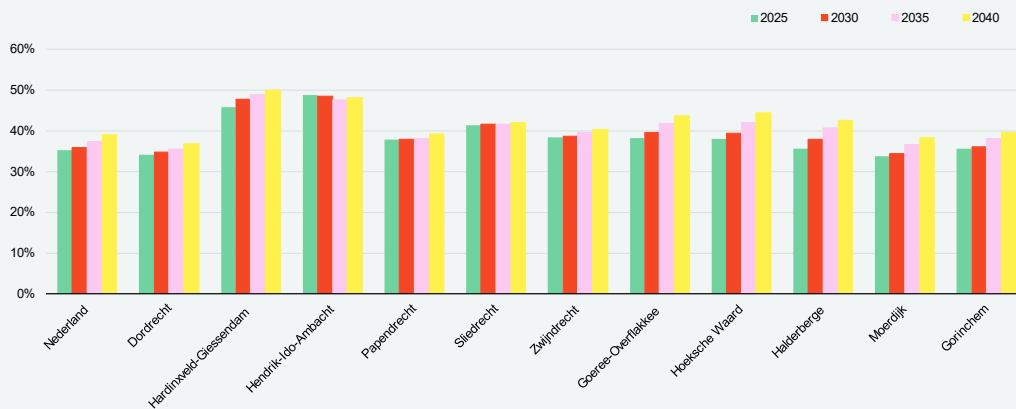
### Demografische druk 1 januari 2024



## Prognose groene druk per gemeente

In alle gemeenten binnen deze onderwijsregio zal de groene druk toenemen tot en met 2040. In meerdere gemeenten ligt de groene druk zelfs boven het landelijke gemiddelde, of kort de groene druk in 2040 boven het landelijk gemiddelde uit. Procentueel neemt de groene druk het meest toe in Hoeksche Waard en Halderberge tussen 2025 en 2040.

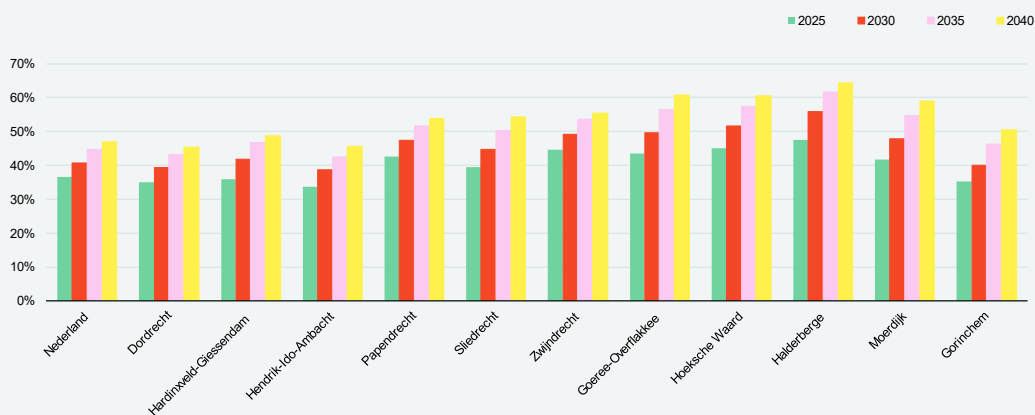
Bron: Bevolkingsstatistiek (CBS) i.c.m. Primos-prognose (ABF Research), bewerking RIVM



## Prognose grijze druk per gemeente

In alle gemeenten binnen deze onderwijsregio neemt de grijze druk toe tot en met 2040. In de gemeenten Halderberge en Moerdijk in arbeidsregio West-Brabant ligt de grijze druk zelfs ver boven het landelijk gemiddelde. Procentueel neemt de grijze druk het meest toe in Goeree-Overflakkee, Hoeksche Waard en Moerdijk tussen 2025 en 2040. De grijze druk zal in 2040 in Dordrecht het laagst zijn.

Bron: Bevolkingsstatistiek (CBS) i.c.m. Primos-prognose (ABF Research), bewerking RIVM



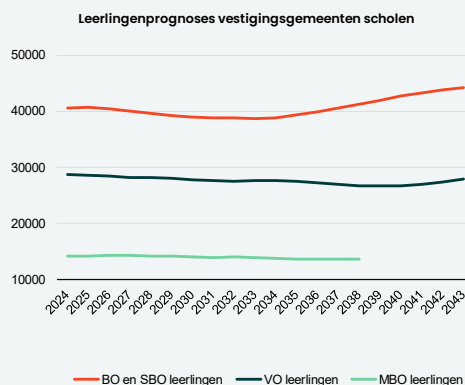
## Leerlingenprognoses PO, VO en MBO

Landelijk daalde het aantal leerlingen in het basis - en voortgezet onderwijs met 6,4% tussen 2012 en 2022. Deze leerlingendaling is ongelijk verdeeld over Nederland. Naar verwachting zet de krimp in het basisonderwijs niet door: landelijk zal het aantal basisschoolleerlingen groeien met 5,2% tussen 2022 en 2032. Daarentegen zet de krimp in het voortgezet onderwijs wél door: landelijk zal het aantal leerlingen in het voortgezet onderwijs krimpen met 5,2% tussen 2022 en 2032.

Binnen deze onderwijsregio (het totaal aantal leerlingen binnen de gemeenten waar de scholen van de aangesloten besturen gevestigd zijn) zal het aantal leerlingen binnen het BO en SBO afnemen tussen 2025 en 2035. Echter zal de populatie vanaf 2034 elk jaar groeien en vanaf 2038 zelfs boven het aantal leerlingen van 2024 liggen. Het aantal leerlingen binnen het VO neemt af tot en met 2040, waarna een lichte stijging verwacht wordt. Het aantal leerlingen binnen het MBO krimpt geleidelijk tot en met 2038.

Leerlingenprognose gemeenten onderwijsregio				
	2025	2030	2035	Krimp %
BO en SBO leerlingen	40 772	38 968	39 323	-3,6%
VO leerlingen	28 521	27 793	27 490	-3,6%
Studenten MBO	14 179	14 019	13 674	-3,6%
<b>Totaal</b>	<b>83 472</b>	<b>80 780</b>	<b>80 487</b>	<b>-3,6%</b>

*\*De leerlingenprognoses zijn gemaakt op basis van op statistiek berekende prognoses. In deze statistieken zijn specifieke demografische ontwikkelingen wel verwerkt, maar school- of bestuursbeleid en bijzondere omstandigheden niet opgenomen.*



Bron: Prognosecijfers leerlingendaling, Rijksoverheid

**b&t**

## Onderwijsarbeidsmarkt Drechtsteden, Rijnmond en West-Brabant

**b&t**

## Omvang personeelsbestand en deeltijdfactor

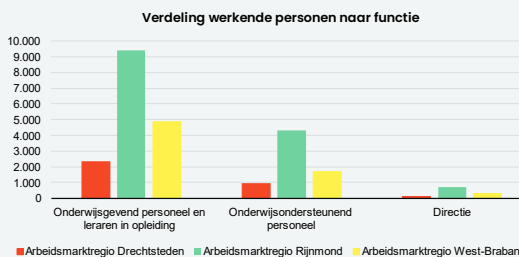
Er werken ongeveer 3.400 mensen in het primair onderwijs in Drechtsteden, 14.405 mensen in Rijnmond en 6.900 in West-Brabant.

Het aantal fte werkenden in het PO is ongeveer 2.100 in Drechtsteden, 10.845 in Rijnmond en 4.800 in West-Brabant.

Dit betekent dat de gemiddelde persoon werkzaam in het PO in Drechtsteden ongeveer 0,62 fte werkt. Voor de gemiddelde persoon in Rijnmond is dit 0,75 fte. Voor de gemiddelde persoon in West-Brabant is dit 0,69 fte.

Bron: onderwijsarbeidsmarkt.incijfers.nl - naar DUO, peildatum 1 oktober 2022

**b&t**



## Onderwijsarbeidsmarktregio's in kerncijfers

### PO Drechtsteden\*

- 26.535 leerlingen
- 17 besturen
- 95 hoofdvestigingen
- 100 vestigingen
- 79% van de besturen heeft tussen de 50 en >200 werknemers
- 77,7% van de hoofdvestigingen heeft tussen de 20 en 49 werknemers.

\*Deze arbeidsmarktregio omvat ook PO besturen en scholen in Alblasveld - deze zijn geen onderdeel van deze onderwijsregio.

### PO Rijnmond\*\*

- 121.670 leerlingen
- 59 besturen
- 441 hoofdvestigingen
- 481 vestigingen
- 65,6% van de besturen heeft tussen de 50 en >200 werknemers
- 61% van de hoofdvestigingen heeft tussen de 20 en 49 werknemers

\*\*Deze arbeidsmarktregio is veel groter dan de twee gemeenten die onder deze onderwijsregio vallen (Goeree-Overflakkee, Hoekschse Waard)

### PO West-Brabant\*\*\*

- 56.130 leerlingen
- 34 besturen
- 234 hoofdvestigingen
- 249 vestigingen
- 67,7% van de besturen heeft tussen de 50 en >200 werknemers
- 55,4% van de besturen heeft tussen de 50 en >200 werknemers

\*\*\*Deze arbeidsmarktregio is veel groter dan de twee gemeenten die onder deze onderwijsregio vallen (Halderberge, Moerdijk).

**b&t**

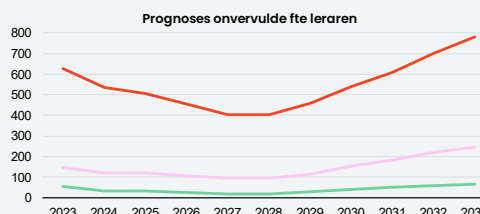
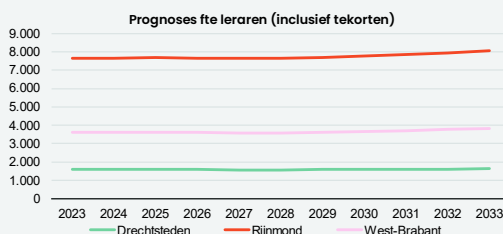
## Tekortcijfers

Het aantal fte voor leraren zal in deze onderwijsregio toenemen de komende tien jaar. Na een daling tot en met 2028, stijgt het aantal fte weer. Met name in West-Brabant groeit het aantal fte, met bijna 100 fte tussen 2023 en 2033.

De prognoses voor het aantal onvervulde fte leraren laten een daling zien voor alle arbeidsmarktregio's tot en met 2028. Daarna wordt er een stijging verwacht, in totaal groeit het aantal onvervulde fte met 32%.

Op het moment zijn de tekortpercentages leraren voor Drechtsteden, Drechtsteden en West-Brabant respectievelijk 11,5, 13,7% en 5,8%. Daarnaast is het tekort aan schoolleiders nog groter dan het tekort aan leraren in Rijnmond en West-Brabant, namelijk 21,1% en 9,1%. Voor Drechtsteden is het tekort lager, met 5,8% (peildatum oktober 2023).

Prognoses onvervulde fte leraren				
	2023	2030	2033	Groei/krimp %
Drechtsteden	55	40	65	+15,4%
Rijnmond	625	540	780	+19,9%
West-Brabant	145	155	245	+40,8%
<b>Totaal</b>	<b>825</b>	<b>735</b>	<b>1.090</b>	<b>+32%</b>

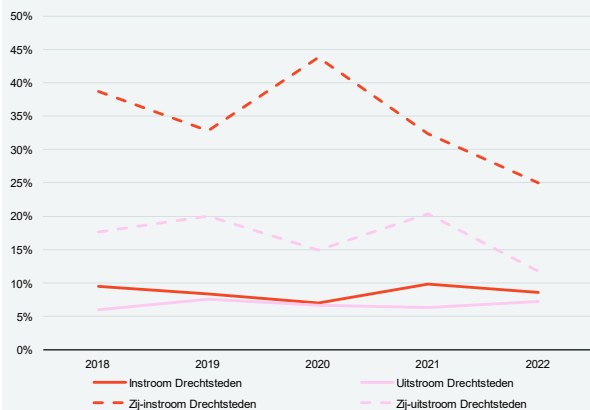


b&t

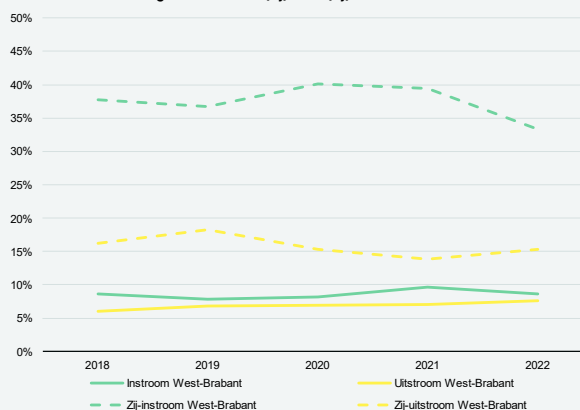
Bron: Centerdata, peildatum 1 oktober 2023

## Instroom en uitstroom 1/2

Ontwikkeling aandeel netto (zij)in- en (zij)uitstroom PO Drechtsteden



Ontwikkeling aandeel netto (zij)in- en (zij)uitstroom PO West-Brabant



Binnen deze onderwijsregio verschillen de ontwikkelingen van in- en uitstroom binnen de arbeidsmarktregio's bijna niet. Daarentegen verschillen de trends van de zij-instroom en -uitstroom wel.

Het valt op dat in West-Brabant de zij-uitstroom hoger ligt dan in Drechtsteden en Rijnmond. Meer personeel verlaat de sector volledig (15,3% van het uitstromend personeel in 2022). In Rijnmond stijgt het aantal zij-instromers weer, daarentegen daalt het aantal zij-instromers in Drechtsteden West-Brabant flink.

NB. Het aandeel instroom en uitstroom wordt berekend in verhouding tot het totaal aantal werkzame personen binnen het PO van die regio. Het aandeel zij-instroom en -uitstroom wordt berekend in verhouding tot de totale in- en uitstroom.

Bron: CBS/ABF, peildatum kalenderjaar 2018 -2022

## Instroom en uitstroom 2/2

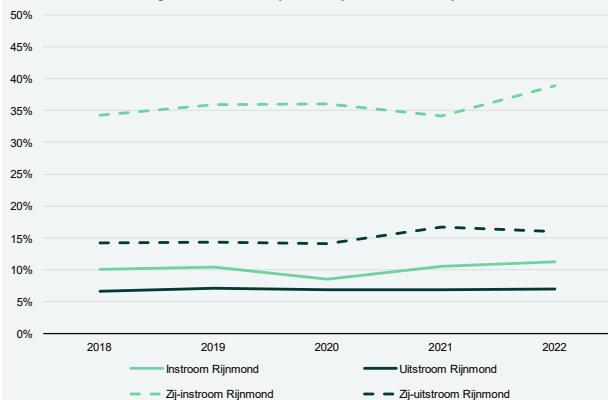
Binnen deze onderwijsregio verschillen de ontwikkelingen van in- en uitstroom binnen de arbeidsmarktregio's bijna niet. Daarentegen verschillen de trends van de zij-instroom en -uitstroom wel.

Het valt op dat in West-Brabant de zij-uitstroom hoger ligt dan in Drechtsteden en Rijnmond. Meer personeel verlaat de sector volledig (15,3% van het uitstromend personeel in 2022). In Rijnmond stijgt het aantal zij-instromers weer, daarentegen daalt het aantal zij-instromers in Drechtsteden West-Brabant flink.

*N.B. Het aandeel instroom en uitstroom wordt berekend in verhouding tot het totaal aantal werkzame personen binnen het PO van die regio. Het aandeel zij-instroom en -uitstroom wordt berekend in verhouding tot de totale in- en uitstroom.*

Bron: CBS/ABF, peildatum kalenderjaar 2018 -2022

Ontwikkeling aandeel netto (zij)in- en (zij)uitstroom PO Rijnmond



## Verdeling naar leeftijd

De gemiddelde leeftijd van het personeel in het primair onderwijs in Nederland is 43,5. Voor deze onderwijsregio is de gemiddelde leeftijd ongeveer 43 jaar (Drechtsteden 42,3 – Rijnmond 42,9 – West-Brabant 43,6).

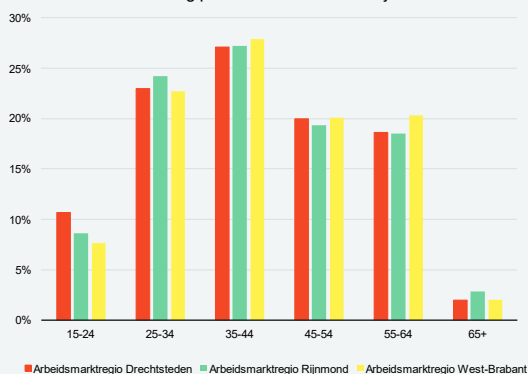
De verdeling van leeftijd van het personeel binnen het primair onderwijs van deze onderwijsregio, is ongelijk over de leeftijdscategorieën.

Het valt op dat de verdeling naar leeftijd binnen alle drie de arbeidsmarktregio's redelijk gelijk is. Voor allen geldt dat het grootste gedeelte van het personeel tussen de 35 en 44 is.

Daarnaast valt het op dat het aantal 55-64 jarigen werkzaam in het PO, groter is binnen West-Brabant dan binnen Drechtsteden en Rijnmond. Daarnaast is het aantal 15-24 jarigen veel groter in Rijnmond dan in Drechtsteden en West-Brabant.

*N.B. Deze gegevens hebben betrekking op personen per instelling (o.b.v. brinnummer) met een betrekkingssomvang groter dan 0 fte op basis van de reguliere formatie inclusief leraren in opleiding. Vervangers, gastdocenten, stagiairs en uitzendkrachten zijn niet meegeteld. Bovenschools personeel wordt wel meegeteld.*

Verdeling personeel PO naar leeftijd



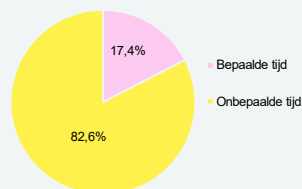
Bron: DUO, peildatum 1 oktober 2022

## Aantal tijdelijke en vaste aanstellingen

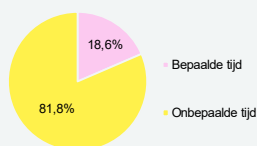
Het aandeel tijdelijke aanstellingen is groter in arbeidsmarktregio Drechtsteden dan in West-Brabant en het hoogst in Rijnmond.

In vergelijking met de landelijke verdeling van aanstellingen van bepaalde of onbepaalde tijd, lijkt de verdeling in Drechtsteden het landelijk gemiddelde nagenoeg te weerspiegelen. Daarentegen is het aandeel tijdelijke aanstellingen in West-Brabant kleiner dan het landelijk gemiddelde en het aantal tijdelijke aanstelling in Rijnmond hoger dan het landelijk gemiddelde.

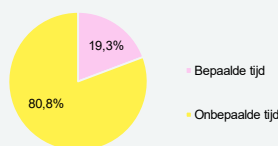
Verdeling naar type contracten  
Nederland



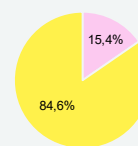
Arbeidsmarktregio Drechtsteden



Arbeidsmarktregio Rijnmond



Arbeidsmarktregio West-Brabant



**b&t**

## Verzuim personeel

Het ziekteverzuimpercentage in deze onderwijsregio is ongelijk verdeeld over de regio. Binnen Drechtsteden ligt het ziekteverzuimpercentage namelijk hoger dan in Rijnmond en West-Brabant. Het verzuimpercentage ligt wel onder het landelijk gemiddelde.

Daarnaast valt het op dat de meldingsfrequenties Rijnmond onder het landelijk gemiddelde ligt. In Drechtsteden en in West-Brabant meldt men zich net zo vaak ziek als het landelijk gemiddelde.

Ondanks dat het ziekteverzuimpercentage hoger is in Drechtsteden, melden personeelsleden zich net zo vaak ziek als in West-Brabant en het landelijk gemiddelde. Het lijkt dus zo dat personeelsleden langer ziek zijn in Drechtsteden, maar niet vaker, dan in West-Brabant. Daarentegen melden personeelsleden zich minder vaak ziek in Rijnmond dan in West-Brabant, terwijl het ziekteverzuimpercentage hoger is in Rijnmond dan in West-Brabant.

*N.B. Het ziekteverzuimpercentage geeft aan welk deel van de werktijd in een jaar verloren is gegaan wegens het ziekteverzuim van werknemers. Het percentage wordt berekend door de gemiddelde omvang van het verloop door ziekte te delen door de gemiddelde omvang van de formatie.*

*De meldingsfrequentie is het gemiddelde aantal ziekteverzuimmeldingen per dienstverband. Deze wordt berekend door het totaal aantal meldingen van verzuimgevallen te delen door het aantal werknemers.*

### Ziekteverzuimpercentages en meldingsfrequenties ziektemeldingen PO

#### Drechtsteden

6,4% - 1,5

#### Rijnmond

6,0% - 1,3

#### West-Brabant

5,5% - 1,5

#### Nederland

6,7% - 1,5

Bron: Verzuimonderzoek personeel PO en VO, DUO 2022

**b&t**



# b&t

---

## Over B&T

Bij B&T werken gedreven mensen. Wij begeleiden jou en andere opdrachtgevers in het onderwijs bij allerlei vraagstukken op het gebied van organisatieadvies, interim-management, werving en selectie, communicatie en ontwikkeling. Zo werken wij – samen met jou – aan duurzame versterking van het onderwijs en dragen wij bij aan een betere toekomst. Want een betere toekomst, die begint bij goed onderwijs.