



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

Format activiteitenplan

Subsidieregeling Landelijk dekkend
netwerk onderwijsregio's 2026-2029



Onderwijsregio

Arnhem en omstreken VO

U gebruikt dit format om uw activiteitenplan te schrijven voor een subsidieaanvraag via de regeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's 2026-2029.

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 2026 tot en met 31 december 2029. De regeling vormt de basis voor de beoordeling van het activiteitenplan. Alle partijen (schoolbesturen, mbo-instellingen en lerarenopleidingen) in de onderwijsregio moeten de aanvraag en daarmee het activiteitenplan ondertekenen.

Het activiteitenplan 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 activiteitenplan

Het activiteitenplan is een plan met een gedetailleerde uitwerking van de activiteiten voor het kalenderjaar 2026 en op hoofdlijnen voor de periode 1 januari 2027 tot en met 31 december 2029. Het format volgt artikel 19 van de subsidieregeling Landelijk dekkend netwerk onderwijsregio's. Beschrijf in ieder geval:

- De kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de onderwijsarbeidsmarktsituatie in de onderwijsregio. Hiervoor gebruikt u in ieder geval de basisarbeidsmarktanalyse die u ontvangt van de Realisatie-Eenheid. U vult deze analyse aan met kwantitatieve en kwalitatieve gegevens over de regio. De Realisatie-Eenheid helpt u om deze analyse te maken.
- De ambities en de kenmerkende vraagstukken die de onderwijsregio aanpakt op basis van de hierboven genoemde analyse. U specificeert dit per doelgroep: enerzijds de doelgroepen voor het aantrekken van onderwijspersoneel, en anderzijds de doelgroepen voor het behouden of meer inzetten van het huidige onderwijspersoneel.
- Activiteiten van de onderwijsregio gericht op het bereiken van de doelen voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel. Ook beschrijft u hoe deze activiteiten bijdragen aan het zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel en het leren omgaan met schaarste van onderwijspersoneel.
- Hoe samen opleiden binnen de onderwijsregio is georganiseerd, en het streven dat 100% van de studenten en zij-instromers binnen de onderwijsregio wordt opgeleid volgens het Kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio.
- Hoe de onderwijsregio de ontwikkelingsgerichte peer review uiterlijk eind 2029 organiseert. Deze peer review vindt plaats door een onafhankelijk panel bestaande uit vertegenwoordigers van in ieder geval een andere onderwijsregio. De procedure voor de peer review staat in het Kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio.
- De activiteiten die samenhangen met de bovenbestuurlijke inzet van onderwijspersoneel, zoals het inrichten en in stand houden van de invalpool.
- Hoe de onderwijsregio een loket inricht of verder ontwikkelt voor de onderwijsregio. Het loket richt zich op de totale klantreis van onderwijspersoneel: van het werven, matchen, opleiden, begeleiden tot het professionaliseren van onderwijspersoneel.
- Hoe de onderwijsregio samenwerkt met geografisch omliggende of overlappende onderwijsregio's.

Kwantitatieve en kwalitatieve analyse

De start van het activiteitenplan is de kwantitatieve en kwalitatieve analyse. Beschrijf de kwantitatieve en kwalitatieve analyse van de onderwijsarbeidsmarktsituatie in de onderwijsregio. Maak hierbij gebruik van de basisarbeidsmarktanalyse die wordt aangeleverd door de Realisatie-Eenheid en verrijk de analyse met regionale inkleuring.



Analyse
onderwijsarbeidsmarkt

Ambities en kenmerkende vraagstukken

Beschrijf op basis van de kwantitatieve en kwalitatieve analyse de ambities en de kenmerkende vraagstukken die de onderwijsregio gezamenlijk aanpakt, gespecificeerd naar de verschillende doelgroepen. Hierbij kijkt de onderwijsregio enerzijds naar de doelgroepen in het kader van het aantrekken van onderwijspersoneel en anderzijds naar het behouden of meer inzetten van het huidige onderwijspersoneel.

Het gespecialiseerd onderwijs vraagt bijvoorbeeld om een andere aanpak dan het aantrekken van onderwijspersoneel voor de tekortvakken in het voortgezet onderwijs of leraren voor het reguliere basisonderwijs. Hierbij kunt u ook denken aan het aantrekken van zij-instromers, schoolleiders van buiten, meer mannen voor de klas, statushouders voor de klas en ander onbenut arbeidspotentieel. Ook kan de onderwijsregio zich richten op het behoud van personeel en eventuele uitbreiding van de gemiddelde omvang van de werkweek.

Ambities en kenmerkende vraagstukken. Gedetailleerd voor 2026 en op hoofdlijnen voor 2027 - 2029.

De ambities in het activiteitenplan zijn gebaseerd op de kenmerkende vraagstukken in de regio:

- Waar liggen de uitdagingen en kansen?
- Waar is winst te behalen?
- Welke thema's moeten extra aandacht krijgen?

Deze vraagstukken volgen uit de beschrijving van de onderwijsarbeidsmarktsituatie.

Overkoepelende ambitie

Na een vliegende start staat de onderwijsregio Arnhem en omstreken VO voor de uitdaging dat de ambities en plannen per programmalijn nog te weinig samenhang vertonen. De visie die wij gezamenlijk ontwikkelen biedt de kans om onze ambities met elkaar te verbinden, de samenhang tussen plannen en projecten te versterken en een gezamenlijke strategie tot 2029 te formuleren. Van september tot en met december 2025 werken we met alle betrokkenen aan deze visie en de meerjarige ambitieafspraken, die begin februari 2026 worden vastgesteld. Daarbij worden de projecten die vanuit de plusregeling zijn ondernomen ondergebracht binnen de gezamenlijke thema's, zodat zij bijdragen aan de samenhang en versterking van het geheel. Door verder te investeren in onderlinge kennismaking, vertrouwen en duidelijke samenwerkingsafspraken vergroten we onze gezamenlijke slagkracht en bouwen we samen aan toekomstbestendig en hoogwaardig onderwijs in de regio.

Werving en selectie

In 2026 liggen de uitdagingen en kansen vooral in het zichtbaar en aantrekkelijk maken van het werken in het onderwijs voor potentiële kandidaten. De onderwijsregio is hierbij het vehikel. Met ambassadeurscholen, een scholenmarkt en het opzetten van een regionaal onderwijsloket wordt een stevig fundament gelegd om mensen te enthousiasmeren voor een loopbaan in het onderwijs en om hen vervolgens gericht verder te helpen. Versterken van een positief beroepsbeeld is hiervan onderdeel. De uitdaging hierbij is om scholen daadwerkelijk representatief en uitnodigend te laten zijn zonder dat dit een te grote belasting oplevert, en om het onderwijsloket goed te bemensen en breed bekend te maken. Tegelijkertijd biedt de samenwerking binnen het HR-netwerk kansen om vacatures en kandidaten regionaal te delen en om elkaar beter te leren kennen. Daarin schuilt ook de uitdaging om voldoende vertrouwen en openheid te creëren, zodat besturen daadwerkelijk gebruikmaken van elkaars aanbod. Ook bij het bovenschools aanstellen van docenten en het ontwikkelen van een regionaal arbeidsmarktconvenant liggen kansen: hiermee kan talent behouden worden voor de regio, maar het vraagt tegelijkertijd om een zorgvuldige balans tussen bestuurlijke autonomie en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De meeste winst is in deze fase te behalen door het leggen van een stevige basis. Dat betekent dat de activiteiten die in 2025 en 2026 worden opgestart – zoals het onderwijsloket, de ambassadeurscholen en de HR-samenwerking – goed moeten worden ingebed en zichtbaar resultaat moeten laten zien. Een duurzame aanpak is nodig zodat de regio ook op langere termijn aantrekkelijk blijft voor nieuwe instromers en overstappers. Daarnaast kan winst geboekt worden door regionale samenwerking meer vanzelfsprekend te maken: als vacatures, kandidaten en expertise makkelijker gedeeld worden, ontstaat een groter draagvlak en kan de beschikbare capaciteit effectiever worden benut.

Voor de jaren 2027 tot en met 2029 verdienen vooral drie thema's extra aandacht. Allereerst het verankeren van de wervingsactiviteiten zodat deze niet langer projectmatig zijn, maar structureel onderdeel worden van de regionale samenwerking. Daarnaast is het belangrijk om de HR-samenwerking verder uit te bouwen richting gezamenlijke strategische personeelsplanning, waarbij niet alleen werven en matches centraal staan, maar ook het behoud en de ontwikkeling van personeel. Ten slotte vraagt de verdere positionering van de onderwijsregio als aantrekkelijke en innovatieve werkregio aandacht: hoe wordt het succes van de eerste jaren vastgehouden, hoe wordt de samenwerking aantrekkelijk voor alle besturen en de lerarenopleidingen en hoe kan de regio flexibel inspelen op landelijke beleidsontwikkelingen en toekomstige arbeidsmarktvragestukken?

Professionaliseren

De onderwijsregio staat voor de uitdaging van een dalend leerlingenaantal en een krappere wordende arbeidsmarkt. Juist in deze context wordt de kwaliteit van persoonlijk leiderschap en de ruimte om te ontwikkelen steeds belangrijker: een cultuur van ruimte krijgen en persoonlijk leiderschap is essentieel om een aantrekkelijk werkklimaat te scheppen en om kwalitatief sterke docenten te behouden. Met de programmatische bundelen we in deze regio de krachten om te investeren in leiderschapsontwikkeling, teamversterking en duurzame loopbanen. Zo wordt de onderwijskwaliteit geborgd en blijft de regio een aantrekkelijke plek om te werken en te leren. We starten met het samen vormgeven van professionaliseringslijnen, door dat we onze opleidingen openstellen voor onderlinge deelname.

De kerndoelen die we ons hierin stellen zijn de volgende:

Leiderschapsontwikkeling

- Regionaal leiderschapsprogramma ontwikkelen of doorontwikkelen voor schoolleiders vanuit bestaand aanbod bij één van de besturen. Modules hierin kunnen zijn onderwijskundig leiderschap, veranderkunde, HRM, coachend leiderschap.
- Coachingstrajecten voor startende en ervaren schoolleiders.
- Leernetwerken waarin leidinggevendens intervisie en praktijkcases uitwisselen.

Professionalisering van teams

- Trainingen voor docenten en teamleiders in professionele communicatie, feedbackcultuur en samenwerking.
- Regionale studiedagen met thema's als werkdruk, motivatie en eigenaarschap, grote contextuele veranderingen als AI en invloed sociale media.
- Opleiden en inzetten van docent-coaches.

Samen ontwikkelen van loopbaan- en talentontwikkeling

- Ontwikkelpaden voor docenten (bijv. van vakexpert naar teamleider of specialistische rol).
- Uitwisselingsmogelijkheden tussen scholen in de regio om kennis en ervaring te verbreden.

Met betrekking tot deze kerndoelen ligt in 2026 de nadruk op het in kaart brengen van wat de individuele besturen momenteel doen en in huis hebben. In 2027 en 2029 richten we ons vervolgens op het waar mogelijk samenvoegen en optimaliseren van processen.

Opleiden

De uitdaging rond opleiden in de regio ligt momenteel vooral in het ontwikkelen van een gedeelde visie op de samenwerking tussen de twee opleidingsscholen. Vragen als 'Waar staan we voor?' en 'Waar gaan we voor?' vormen daarbij het uitgangspunt. Hiermee sluiten we in sterke mate aan bij het visietraject van de onderwijsregio.

Een eerste stap in dit proces is de verkenning die in 2025 door de programmaleiders van beide opleidingsscholen is uitgevoerd naar de opleidingsactiviteiten binnen de verschillende contexten. Op basis hiervan ontstaat in 2026 de kans om nader te onderzoeken waar mogelijkheden voor samenwerking liggen. Hierbij wordt ook gekeken naar andere opleidingspraktijken in de regio.

Een belangrijke opgave hierbij is het samen vaststellen waar de grenzen van gezamenlijkheid liggen en waar ruimte kan/moet blijven voor de eigenheid van de afzonderlijke (opleidings)scholen. Uitgangspunt daarbij is dat opleiden altijd plaatsvindt binnen de specifieke context van de (opleidings)school.

Ten aanzien van professionalisering binnen het thema opleiden ligt er een kans om de professionaliseringsactiviteiten efficiënter te organiseren en voor betrokkenen beter zichtbaar te maken. Daarnaast zijn er kansen om aansluiting te zoeken bij de NAPL- en LLO-trajecten, en om de BRLO-registratie verder te borgen binnen de professionaliseringsactiviteiten.

Van belang is om betrokkenen goed te informeren en actief mee te nemen in deze ontwikkelingen. Dit biedt ook kansen om de onderlinge relaties verder te versterken en te bestendigen, wat een stevige basis legt voor de gezamenlijke opleidingspraktijk. Samenvattend liggen de belangrijkste winstpunten in het efficiënter en zichtbaarder organiseren van professionaliseringsactiviteiten, het benutten van de NAPL- en LLO-

trajecten en het gezamenlijk verkennen van mogelijkheden voor samenwerking binnen het opleiden. Bijzondere aandacht vraagt het proces om te komen tot een gezamenlijke visie op deze samenwerking, het zorgvuldig bepalen van de grenzen tussen gezamenlijkheid en eigenheid en de borging van BRLO binnen de professionaliseringsactiviteiten.

In de periode 2027–2029 verschuift de aandacht bij het opleiden van verkenning naar verbreding, verdieping en duurzame borging. Waar in 2026 de nadruk lag op het in kaart brengen van raakvlakken, wensen en mogelijkheden, ligt de uitdaging de jaren daarna in het uitbouwen, versterken en structureel verankeren van het opleiden in de regio.

De belangrijkste vraagstukken zijn: hoe zorgen we ervoor dat de kwaliteit van samen opleiden wordt geborgd vanuit de afspraken over gezamenlijkheid en eigenheid; hoe organiseren we professionalisering in de regio efficiënt, zichtbaar en aantrekkelijk; en hoe geven we de verbinding met landelijke trajecten als NAPL, LLO en BRLO concreet vorm zodat deze meerwaarde hebben voor scholen en opleiders?

Deze vragen gaan samen met kansrijke perspectieven. Een regionale professionaliseringskalender kan uitgroeien tot een krachtig instrument voor zichtbaarheid en efficiëntie. Gezamenlijke modules en leerlijnen maken het voor betrokkenen makkelijker om zich te ontwikkelen en kennis uit te wisselen. Door BRLO structureel te verankeren wordt de kwaliteit van het opleiden aantoonbaar versterkt. De aansluiting bij landelijke trajecten (NAPL en LLO) biedt mogelijkheden om de regio te verbinden met bredere professionele en maatschappelijke ontwikkelingen.

Voor deze periode is de ambitie om het opleiden integraal en duurzaam te verankeren in het beleid van de onderwijsregio en in de organisatie van de scholen. Het doel is te komen tot een regionaal ecosysteem voor opleiden, in samenhang met de andere domeinen, waarin professionalisering systematisch wordt georganiseerd, expertise wordt geborgd en gezamenlijke kwaliteitsverbetering centraal staat. Daarmee ontstaat een stevige basis om opleiden als tweede primaire proces verder te laten uitgroeien tot een stevig anker van de onderwijsregio.

Begeleiden

De uitdaging in de regio is dat er sprake is van een grote diversiteit in beleid, aanbod en uitvoering van inductiebegeleiding, waardoor samenhang ontbreekt. Tegelijkertijd liggen er kansen: vanuit de bestaande inductienetwerken vanuit de opleidingsscholen Qoers en Alium kunnen kaders en richtlijnen de opmaat vormen voor een meer gezamenlijke en regionaal afgestemde aanpak.

Winst is vooral te behalen door gezamenlijke kwaliteitskaders en richtlijnen vast te stellen, een regionaal leernetwerk inductie te ontwikkelen en schoolbesturen actief te betrekken bij de uitvoering en structurele verankering van deze aanpak. Daarbij vragen thema's als de verwachte expertise van betrokken begeleiders, de structurele inbedding van inductie binnen het bredere opleidingsbeleid, de rol van HR en de borging van kwaliteit bijzondere aandacht. Tegen deze achtergrond ligt in 2026 de focus op het opzetten van een sterk regionaal leernetwerk voor inductie, gericht op kennisdeling, uitwisseling van good practices, samenwerking en het verkennen van een gezamenlijke aanpak en kaders voor een kwalitatief hoogwaardige, regionaal afgestemde inductiepraktijk.

In de periode 2027–2029 verschuift de aandacht van verkenning naar het ontwikkelen, implementeren en het structureel verankeren en doorontwikkelen van inductiebegeleiding in de regio. De grootste uitdaging ligt in het duurzaam borgen van kwaliteit, expertise en financiering, en in het vasthouden van een brede en blijvende betrokkenheid van alle

schoolbesturen. Daartegenover staan belangrijke kansen: een volwassen regionaal leernetwerk kan uitgroeien tot een stevig platform voor kennisdeling, innovatie en professionele ontwikkeling, waarmee de kwaliteit van begeleiding aantoonbaar wordt versterkt. Winst is te behalen door inductie stevig op te nemen in personeels- en opleidingsbeleid van alle scholen. Daarnaast is het essentieel om ook structureel aandacht te besteden aan factoren die belangrijk zijn voor het behoud van startende docenten, zoals loopbaanontwikkeling, professionaliseringsmogelijkheden en de kwaliteit van begeleiding door leidinggevendenden. Het verbeteren van inductie in beleid en het sturen op zo veel mogelijk behoud tijdens deze periode doen we door monitoring en evaluatie systematisch te organiseren en door onderzoeksinzichten en bewezen praktijken consequent te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Voor deze periode is de ambitie om de inductiebegeleiding structureel te verankeren binnen het beleid en de organisatie van alle scholen, zodat startende leraren structureel betere begeleiding krijgen, gebaseerd op onderzoek en praktijkervaring. Daarnaast wordt ingezet op het doorontwikkelen van het regionale leernetwerk inductie tot een duurzaam en representatief samenwerkingsverband, waarin expertise wordt geborgd, kennisdeling systematisch plaatsvindt en gezamenlijke kwaliteitsverbetering centraal staat.

Toekomstverkenning

In 2026 liggen de grootste uitdagingen én kansen in het anders organiseren van onderwijs en werk. Het lerarentekort maakt het noodzakelijk om met minder bevoegde docenten de kwaliteit te waarborgen, maar tegelijkertijd biedt dit de kans om juist de kwaliteit als uitgangspunt te nemen voor vernieuwing. Door meer focus op flexibele inzet, taakdifferentiatie en professionele autonomie kunnen pilots niet alleen bijdragen aan betere leerresultaten, maar ook leiden tot minder ervaren werkdruk, lager verzuim en een hogere tevredenheid bij docenten.

Lokale pilots bieden de mogelijkheid om nieuwe vormen van onderwijs en samenwerking te verkennen, waarbij ook ervaringen en good practices uit andere regio's worden meegenomen. De uitdaging is om deze pilots niet te laten verzanden in losse experimenten, maar ze doelgericht te benutten als bouwstenen voor duurzame en systematische verandering. Cruciaal is dat deze vernieuwingen daadwerkelijk bijdragen aan werkplezier en het verlagen van werkdruk, in plaats van het tegenovergestelde. Succesvolle toepassing vraagt om aansluiting bij bestaande initiatieven en een stevige regionale structuur voor kennisdeling en systematisch monitoren van resultaten. Tegelijkertijd blijft aandacht voor werktevredenheid essentieel: door regelruimte, samenwerking, ontwikkelkansen en loopbaanperspectief te versterken, maken we het onderwijs in de regio aantrekkelijker en toekomstbestendiger. Draagvlak en uitvoering zijn daarbij bepalend: teams moeten actief worden meegenomen, docenten moeten de juiste ruimte en faciliteiten krijgen, en resultaten moeten richtinggevend zijn voor gezamenlijke keuzes.

Vanaf 2027 verschuift de ambitie naar verduurzamen en opschalen. Succesvolle pilots worden vertaald naar structurele veranderingen die het onderwijs blijvend versterken. Regionale samenwerking rond kennisdeling wordt verdiept, loopbaanpaden en professionele ruimte worden steviger verankerd en de opbrengsten worden verbonden met landelijke beleidsontwikkelingen. De kernvraagstukken liggen dan in het voorkomen van versnippering, het realiseren van meerwaarde voor alle betrokken besturen en het borgen van een gezamenlijke koers voor de regio.

Activiteitenplanning

Werk hieronder op basis van de ambities en kenmerkende vraagstukken uw activiteiten concreet uit. Geef aan wanneer de activiteiten plaatsvinden en hoelang ze duren. Benoem daarnaast de beoogde resultaten en producten. Vermeld waar mogelijk aantallen en cijfers.

Beschrijf hier de activiteiten gericht op het bereiken van doelen voor het werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van onderwijspersoneel (aantrekken en behoud van personeel) en hoe deze activiteiten bijdragen aan het zorgen voor voldoende en goed opgeleid onderwijspersoneel en het leren omgaan met schaarste aan onderwijspersoneel:

Gedetailleerde activiteitenplanning (2026):

| Naam en beschrijving activiteit | Doel van de activiteit | Periode en duur van de activiteit (in maanden) | Beoogde resultaten en producten |
|---------------------------------|---|--|--|
| 1. Werven | | | |
| 1.1 Ambassadeurscholen | Openstellen van de scholen binnen de regio zodat kandidaten en collega's sfeer kunnen proeven en zich kunnen oriënteren op een overstap naar het onderwijs of binnen de verschillende besturen. | Q1 en 2 | Een aantal scholen is uitgerust en gefaciliteerd vanuit de regio om een wervend programma te bieden. |
| 1.2 Regionaal onderwijsloket | Potentieel onderwijspersoneel informeren en begeleiden bij hun stappen richting een carrière in het regionale onderwijs. | Q 1,2 en 3 | Loket waar geïnteresseerde kandidaten gericht geholpen en verwezen kunnen worden naar de juiste contactpersonen, ambassadeurscholen en websites. |
| 1.3 Scholenmarkt Arnhem | Potentiële kandidaten en medewerkers van verschillende besturen bezoeken de stands vanuit VSO, PO en VO. | Scholenmarkt gepland Q2 | Meer zichtbaarheid en drempelverlagend voor potentiële kandidaten. Onderwijsregio profileren. |

| | | | |
|---|---|----------|--|
| | | | Informereren en mogelijk doorverwijzen van potentiële kandidaten. |
| 2. Matchen | | | |
| 2.1 HR-netwerk: Verkennen bovenschools aanstellen docenten tekortvakken en zij-instromers Mix & Match | Kennisdeling en vacatures en kandidaten delen; we sluiten in frequentie aan bij de procesgang van formatie. Vanuit de HRM praktijk toewerken naar een regionaal arbeidsmarkt convenant. | 2026 | Elkaar leren kennen, verbinden binnen de regio. Het delen van vacatures en mogelijke matching van collega's. Het binden van talent aan de onderwijsregio. |
| 2.2 Inrichtingsstrategie bovenschools aanstellen docenten tekortvakken en zij-instromers | Doel is om talent te behouden binnen onze onderwijsregio. | Q1 en Q2 | Het behouden van de goede mensen die we hebben opgeleid; binden en boeien van onze mensen binnen de regio. |
| 2.3 Regionaal arbeidsmarkt convenant | Bij de ontwikkeling van het convenant leggen we de nadruk op een positieve benadering: wat willen we stimuleren en ondersteunen. | Q1- Q3 | Het behouden van de goede mensen die we hebben opgeleid; binden en boeien van onze mensen binnen de regio. |
| 3. Opleiden | | | |
| 3.1 Onderzoeken welke mogelijkheden tot samenwerking er zijn m.b.t. gezamenlijke opleidingsactiviteiten | Op basis van gedeelde visie samenwerking aangaan om het opleiden van studenten nog betekenisvoller te maken. | 2026 | De bestaande opleidingspraktijken binnen de samenwerking tussen scholen en opleidingsinstituten in de partnerschappen SO&P worden (verder) verkend, geïnspireerd, versterkt en, waar mogelijk, met elkaar verbonden. |
| 3.2 Professionaliseringactiviteiten, in lijn met uitgangspunten Samen Opleiden, efficiënter | Meer overzicht creëren m.b.t. professionaliseringsmogelijkheden naar doelgroepen in de regio. Aansluiting vinden bij NAPL en LLO. | 2026 | Het ontwikkelen van een menukaart met de verschillende ontwikkelpaden per doelgroep per aanbieder. |

| | | | |
|--|--|---------------|---|
| en overzichtelijker organiseren. | | | |
| 3.3 Beroepsregistratie van lerarenopleiders (BRLO) vanuit een BRLO-team in de regio organiseren. | Professionaliseren van opleiders in de regio, aansluitend bij de ontwikkelingen NAPL/LLO. Ontwikkelpaden ontwikkelen. | 2026 | Opzetten van een BRLO-team dat aansluit bij de landelijke ontwikkelingen t.a.v. professionalisering van leraren. |
| 4. Begeleiden | | | |
| 4.1 Verkenning inductiepraktijken overige schoolbesturen | Het uitvoeren van een verkenning naar de huidige stand van zaken rondom inductiebegeleiding bij de overige schoolbesturen binnen de regio. Alium en Quadraam zijn reeds verkend. | Q1 en Q2 | Inzicht in de huidige inductiepraktijken bij alle schoolbesturen, om betrokkenheid te vergroten en als basis voor verdere afstemming en gezamenlijke besluitvorming. |
| 4.2 Opzetten van een regionaal leernetwerk inductie | Het doel is om een team van stakeholders uit de verschillende schoolbesturen en instellingen te vormen en duidelijke afspraken te maken over samenwerking, structuur, rolverdeling, verantwoording, communicatie, planning, borging en evaluatie van acties. | 2026 | Een functionerend regionaal leernetwerk van stakeholders met duidelijke rollen, afspraken over samenwerking, communicatie en planning, en zijn de uitgezette acties opgevolgd en gedocumenteerd, zichtbaar via vergaderingen, deelname en afgeronde acties. |
| 4.2 Inventarisatie van gezamenlijke kaders voor een regionale aanpak van inductiebegeleiding | Het doel is om een helder overzicht te krijgen van bestaande en mogelijke gezamenlijke kaders, voor een goed onderbouwde en regionaal afgestemde aanpak van inductiebegeleiding, die vanaf 2027 kan worden ontwikkeld. | Q3 en Q4 2026 | Een helder en gedocumenteerd overzicht van bestaande en mogelijke gezamenlijke kaders voor inductiebegeleiding als startpunt voor het ontwikkelen en implementeren van de regionale aanpak vanaf 2027. |

| | | | |
|--|---|------|--|
| 4.3 Start van pilot veranderstrategie bij Quadraamschool in het kader van PD-onderzoek | Het doel van deze interventie is om alle betrokkenen rond een starter actief te betrekken bij het verbeteren van de inductiepraktijk op de pilotschool. | 2026 | Op de pilotschool zijn werkzame inductie-elementen vanuit gezamenlijk eigenaarschap ingezet en de inductiepraktijk sluit aan op de behoeften van starters. De opbrengsten uit deze pilot worden gedeeld in het regionale inductienetwerk en gebruikt voor de ontwikkeling van een regionale aanpak. |
| 5. Professionaliseren | | | |
| 5.1 Leiderschapsontwikkeling | Het versterken van onderwijskundig en persoonlijk leiderschap binnen de regio, zodat leidinggevendenden beter toegerust zijn om teams te begeleiden, veranderingen te leiden en duurzame loopbanen te ondersteunen. | 2026 | Regionaal leiderschapsprogramma (modules: onderwijskundig leiderschap, veranderkunde, HRM, coachend leiderschap). - Coachingstrajecten voor startende en ervaren schoolleiders. - Leernetwerken waarin leidinggevendenden intervisie en praktijkcases uitwisselen. |
| 5.2. Professionaliseren van teams | Het versterken van teams en docenten door training, gezamenlijke studiedagen en het creëren van een cultuur van professionele communicatie, feedback en samenwerking. | 2026 | Trainingen voor docenten en teamleiders in communicatie, feedback en samenwerking. - Regionale studiedagen met thema's zoals werkdruk, |

| | | | |
|---|---|--|--|
| | | | <p>motivatie, eigenaarschap, AI en invloed sociale media.</p> <p>Opleiden en inzetten van docent-coaches.</p> |
| 5.3. Loopbaan en talentontwikkeling | Docenten kansen bieden om zich te ontwikkelen en loopbanen duurzaam vorm te geven, zodat talent behouden blijft in de regio, | 2026 | <ul style="list-style-type: none"> - Ontwikkelpaden voor docenten (bijv. van vakexpert naar teamleider of specialistische rol). - Uitwisselingsmogelijkheden tussen scholen in de regio om kennis en ervaring te verbreden. |
| 5.4. Verkenning en samenvoeging professionaliseringsactiviteiten | In kaart brengen welke professionaliseringsactiviteiten en programma's bij de individuele besturen en instellingen aanwezig zijn, om deze vanaf 2027 gezamenlijk te versterken en te optimaliseren. | Verkenning in 2026, samenvoegen en optimaliseren vanaf 2027 t/m 2029 | <ul style="list-style-type: none"> - Overzicht van huidige activiteiten binnen de besturen en instellingen. - Gezamenlijk afgestemde professionaliseringslijnen. - Efficiëntere en aantrekkelijkere opleidingsmogelijkheden voor de hele regio. |
| 6. Toekomstverkenning | | | |
| 6.1 Denk-teams voor urgentiebesef en oplossingen rond lerarentekort | Docenten, vakgroepen en secties actief betrekken bij het doorgronden van de impact van het lerarentekort en hen in positie brengen om haalbare oplossingen te ontwikkelen. Het doel is dat het urgentiegevoel bij docenten en | 2026 | <ul style="list-style-type: none"> • Vergroten urgentiebesef en eigenaarschap bij docenten rond lerarentekort. • Werkagenda's met scenario's en handreikingen die direct inzetbaar zijn in de praktijk. |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | leidinggevend en groeit en dat concrete handelingsperspectieven ontstaan. | | <ul style="list-style-type: none"> • Delen van praktijkvoorbeelden tussen scholen als bouwstenen voor structurele verandering. • Evaluatie met leerervaringen en aanbevelingen als basis voor vervolg |
|--|---|--|---|

Activiteitenplanning op hoofdlijnen (2027-2029):

| Naam en beschrijving activiteit | Doel van de activiteit | Jaar van de activiteit | Beoogde resultaten en producten |
|---------------------------------|---|--|--|
| 1. Werven | | | |
| 1.1 Ambassadeurscholen | structureel borgen als vast onderdeel van de regionale wervingsstrategie | 2027 (bestendigen), 2028 (verbreden), 2029 (verankeren). | <ul style="list-style-type: none"> • 2027: Jaarlijkse open dagen en activiteiten worden opgenomen in de regionale wervingskalender. • 2028: Uitbreiding naar minimaal 10 ambassadeurscholen met een gezamenlijke herkenbare profilering. • 2029: Structurele opname van ambassadeurscholen in beleid van alle besturen, gekoppeld aan het onderwijsloket. |
| 1.2. Regionaal onderwijsloket | Loket ontwikkelen tot hét regionale informatie- en doorverwijspunt voor onderwijsprofessionals. | 2027 (bestendigen), 2028 (verbreden), 2029 (verankeren). | <ul style="list-style-type: none"> • 2027: Verbreding van de dienstverlening, inclusief digitale selfservice modules en koppeling met landelijke platforms. |

| | | | |
|----------------------------|--|--|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • 2028: Jaarlijkse rapportage over instroom en doorstroom van kandidaten via het loket. • 2029: Structurele verankering van het loket in regionale samenwerking, met gegarandeerde financiering en personele bezetting. |
| 1.3 Scholenmarkt Arnhem | Jaarlijks een breed en aansprekend regionaal evenement organiseren, met toenemende zichtbaarheid en bereik | 2027-2029 | <ul style="list-style-type: none"> • Jaarlijks deelname van minimaal 25 scholen en instellingen. • Een groei van bezoekersaantallen naar 500 (2027), 600 (2028) en 750 (2029). • Structurele koppeling van de scholenmarkt aan het regionale communicatieplan. |
| 2. Matchen | | | |
| 2.1 HR-netwerk Mix & Match | Uitbouwen van samenwerking richting gezamenlijke strategische personeelsplanning en duurzame talentmatching. | 2027 (verbreden), 2028 (verdiepen), 2029 (verankeren). | <p>2027: Jaarlijks minimaal 4 netwerkbijeenkomsten, met nadruk op delen van vacatures en kandidaten.</p> <p>2028: Opstellen van een regionaal format voor strategische personeelsplanning.</p> <p>2029: Strategische personeelsplanning structureel ingebed in beleid van alle besturen.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| 2.2 Bovenschools aanstellen van docenten tekortvakken en zij-instromers | Het model van bovenschoolse aanstelling verbreden tot een structureel instrument voor behoud, inzet en duurzame samenwerking tussen scholen. | 2027-2029 | 2027: Opschaling van bovenschoolse aanstellingen van docenten in tekortvakken. 2028: Uitbreiding naar zij-instromers en startende leraren in andere vakgebieden. 2029: Structurele borging van bovenschoolse aanstellingen in de regionale samenwerking, inclusief financieringsafspraken. |
| 2.3 Regionaal arbeidsmarktconvenant | Convenant gebruiken als richtinggevend document dat sturing geeft aan samenwerking, monitoring en bijstelling. | 2027 (evalueren en bijstellen), 2028 (doorontwikkelen), 2029 (structureel borgen). | 2027: Evaluatie van het convenant en actualisatie van afspraken, opgesteld vanuit kansen en mogelijkheden. 2028: Uitbreiding van het convenant met afspraken over professionalisering en loopbaanontwikkeling. 2029: Convenant structureel onderdeel van het regionale HR-beleid met jaarlijkse evaluatie en rapportage. |
| 3. Opleiden | | | |
| 3.1 Gezamenlijke opleidingsactiviteiten in de regio verder ontwikkelen en structureel versterken op basis van gedeelde visie. | De samenwerking rond opleiden duurzaam verankeren en de kwaliteit van samen opleiden aantoonbaar borgen. | 2027 (verbreden): Uitbreiden en doorontwikkelen van gezamenlijke opleidingsactiviteiten, voortbouwend op de resultaten uit 2026. | Uitgebreide gezamenlijke opleidingsactiviteiten met bredere deelname. Regionale afspraken over kwaliteit en evaluatie. Gezamenlijk beleidskader opleiden in de onderwijsregio. |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | <p>2028 (verdiepen): Versterken en verfijnen van opleidingsactiviteit-en, inclusief het ontwikkelen van kwaliteitscriteria en een gezamenlijke evaluatiecyclus.</p> <p>2029 (verbeteren/borgen): Structurele verankering van gezamenlijke opleidingspraktijken in regionaal beleid en scholen.</p> | |
| <p>3.2 Professionalisering efficiënt, zichtbaar en aantrekkelijk organiseren via een regionale professionaliseringskalender en gezamenlijke leertrajecten.</p> | <p>Professionalisering systematisch en integraal verankeren, met verbinding naar landelijke trajecten (NAPL/LLO).</p> | <p>2027 (verbreden): Zichtbaar maken van de professionaliseringskalender/menu, stimuleren van gebruik en uitvoeren van eerste evaluatie.</p> <p>2028 (verdiepen): Ontwikkelen van gezamenlijke leertrajecten en doorlopende ontwikkelpaden per doelgroep.</p> <p>2029 (verbeteren/borgen): Integratie van professionalisering in HR- en kwaliteitsbeleid van scholen en de regio.</p> | <p>Een breed gebruikt en geëvalueerd professionaliseringsmenu</p> <p>Gezamenlijke leertrajecten en ontwikkelpaden per doelgroep.</p> <p>Structurele verbinding met NAPL en LLO in beleid en uitvoering.</p> |

| | | | |
|--|--|--|---|
| <p>3.3 Organiseren en borgen van BRLO in de regio met een ondersteunend BRLO-team dat de ontwikkeling van opleiders structureel begeleidt.</p> | <p>De kwaliteit van opleiders versterken en zichtbaar maken via landelijke kaders en regionale ondersteuning.</p> | <p>2027 (verbreden): Positioneren en zichtbaar maken van het BRLO-team in de regio; organiseren van ondersteuning voor opleiders en afspraken over registratie.</p> <p>2028 (verdiepen): Doorontwikkelen van de rol van het team door BRLO-ontwikkelpaden te verbinden met regionale professionalisering en landelijke trajecten (NAPL/LLO).</p> <p>2029 (verbeteren/borgen): Structurele inbedding van BRLO in kwaliteitszorg en HR-processen van scholen en de onderwijsregio.</p> | <p>Een herkenbaar en functionerend BRLO-team met duidelijke taken en zichtbare rol in de regio.</p> <p>Ontwikkelpaden voor opleiders gekoppeld aan regionale en landelijke trajecten.</p> <p>Structurele borging van BRLO in kwaliteitszorg en HR-beleid.</p> |
| <p>4. Begeleiden</p> | | | |
| <p>4.1 Regionale ontwikkeling en borging van inductiebegeleiding</p> | <p>Het realiseren van een duurzaam en regionaal gedragen inductieprogramma waarin alle betrokkenen rond de starter actief samenwerken.</p> | <p>2027-2029</p> | <p>Een stevige, kwalitatief hoogwaardige inductiepraktijk die starters ondersteunt in hun professionele ontwikkeling en bijdraagt aan hun duurzame inzetbaarheid in de regio.</p> |
| <p>5. Professionaliseren</p> | | | |

| | | | |
|---|---|-----------|--|
| 5.1 Samenvoegen en optimaliseren van professionaliseringsactiviteiten | Het creëren van een duurzaam, samenhangend en efficiënt professionaliseringsaanbod binnen de onderwijsregio, waardoor samenwerking versterkt wordt en middelen doelmatiger worden ingezet. Hierbij is specifieke aandacht voor de thema's leiderschapsontwikkeling, teamprofessionalisering en loopbaan- en talentontwikkeling. | 2027-2029 | <ul style="list-style-type: none"> • Een overzicht van alle professionaliseringsactiviteiten binnen de onderwijsregio. • Bundeling en afstemming van overlappende of vergelijkbare initiatieven. • Heldere processen en afspraken voor leiderschapsontwikkeling, teamprofessionalisering en talentontwikkeling. • Versterkte samenwerking tussen schoolbesturen en partners. • Een structureel en toekomstbestendig professionaliseringsaanbod dat breed toegankelijk is. |
| 6. Overig Toekomstverkenning | | | |
| 6.1 Verduurzamen en opschalen van denk-team opbrengsten | Het duurzaam versterken van de onderwijsorganisatie in de regio door werkzame elementen te borgen, kennisdeling structureel te organiseren en samenwerking te intensiveren. Daarmee wordt de werkdruk blijvend verlaagd, werktevredenheid vergroot en het onderwijs aantrekkelijker gemaakt voor huidige en toekomstige docenten. | | <ul style="list-style-type: none"> • Opschaling van succesvolle aanpakken naar meerdere scholen en besturen. • Structurele borging van werkzame elementen in beleid en praktijk. • Regionale kennisdeling en samenwerking versterkt om versnippering te voorkomen. • Bijdrage aan duurzame verandering in organisatie van onderwijs en verlaging van werkdruk. |

Samen opleiden

Beschrijf de wijze van organisatie van de functionaliteit van samen opleiden binnen de onderwijsregio. En het streven dat 100% van de studenten en zij-instromers binnen de onderwijsregio wordt opgeleid conform het Kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio.

Is dit al beschreven in de bovenstaande activiteitenplanning? Dan kunt u daar in onderstaande tekstvakken naar verwijzen.

Gedetailleerde beschrijving Samen opleiden (2026)

In onze regio zijn de drie grootste schoolbesturen, Lingerijn, COG en Quadraam, verbonden aan twee opleidingsscholen: Alium en Qoers. Ook studenten van de schoolbesturen die met een of enkele scholen deel uitmaken van de onderwijsregio, worden opgeleid conform het Kwaliteitskader Samen Opleiden. Bij Guido Arnhem is dit via de regio-overstijgende Christelijke Opleidingsschool (COS). De VSO-scholen van De Onderwijsspecialisten en Kentalis College Arnhem maken deel uit van de opleidingsschool Veelzijdig Opleiden voor Diversiteit.

Daarnaast is het onze wens dat ook de studenten van ArteZ, de kunstacademie die opleidt voor leraar in de kunstzinnige vakken, onderdeel gaan uitmaken van de onderwijsregio en deze studenten eveneens bekostigd worden.

Beschrijving Samen opleiden op hoofdlijnen (2027 - 2029)

Hierbij verwijzen we naar het activiteitenplan 2027-2029 onderdeel Opleiden. We willen ons vanuit de opleidingsscholen Qoers en Alium richten op inspireren, elkaar versterken, van elkaar leren en van daaruit ontdekken waar kansen voor verbinding liggen. Dit ten behoeve van de kwaliteit van 100% Samen opleiden met behoud van het werken binnen de verschillende schoolcontexten die de opleidingsscholen rijk zijn.

Ontwikkelingsgerichte peer review

Beschrijf de organisatie van de ontwikkelingsgerichte peer review uiterlijk eind 2029.

Bent u van plan de organisatie van de ontwikkelingsgerichte peer review in een ander kalenderjaar uit te werken? Geef dan aan in welk kalenderjaar u dit verder in detail zult beschrijven.

De ontwikkelingsgerichte peer review vindt plaats door een onafhankelijk panel bestaande uit vertegenwoordigers van ten minste een andere onderwijsregio aan de hand van de waarborgen uit het Kwaliteitskader Samen Opleiden in de Onderwijsregio. Het rapport van de ontwikkelingsgerichte peer review moet u overnemen in een van de jaarlijkse rapportages.

Opleidingsschool Alium heeft in het voorjaar van 2023 met een positieve beoordeling deelgenomen aan de beoordelingsgerichte peer review. Voor Qoers vond de ontwikkelingsgerichte peerreview recent plaats, in het voorjaar van 2025. De komende periode staat daarom in het teken van het benutten van de uit deze reviews verkregen inzichten: het omzetten van reflecties op de eigen kwaliteit in concrete mogelijkheden voor doorontwikkeling en het versterken van de samenwerking tussen Alium en Qoers. Vanuit dit perspectief wordt in 2029 een ontwikkelingsgerichte peer review (OPR) georganiseerd binnen het verband van Samen Opleiden in de onderwijsregio. De OPR wordt uitgevoerd door een panel uit een andere onderwijsregio, dat in dialoog gaat met de betrokken partnerschappen. De voorbereiding bestaat uit een kritische

reflectie op eerdere aandachtspunten, de stand van zaken rond de vier waarborgen en de keuze van relevante thema's voor Samen Opleiden. Op basis hiervan worden ontwikkelpunten en vraagstukken geformuleerd en wordt het programma voor de bezochtdag vastgesteld. Tijdens de uitvoering vinden gestructureerde dialoogrondes plaats, gevolgd door een gezamenlijke analyse die leidt tot concrete verbetermogelijkheden. De OPR heeft een wederkerig karakter: zowel de ontvangende als de bezoekende onderwijsregio en hun partnerschappen nemen inzichten mee die bijdragen aan hun verdere kwaliteitsontwikkeling.

Bovenbestuurlijke inzet onderwijspersoneel

Beschrijf de activiteiten die samenhangen met de bovenbestuurlijke inzet van onderwijspersoneel, zoals het inrichten en in stand houden van de invalpool.

Is dit al beschreven in de bovenstaande activiteitenplanning? Dan kunt u daar in onderstaande tekstvakken naar verwijzen.

Beschrijving bovenbestuurlijke inzet onderwijspersoneel 2026 – 2029

In het voortgezet onderwijs zien we steeds vaker dat schoolbesturen de krachten bundelen om gezamenlijke uitdagingen aan te pakken. Een van de meest urgente vraagstukken is het lerarentekort, met name in tekortvakken zoals wiskunde, natuurkunde, scheikunde en Duits. Door bovenbestuurlijk samen te werken, ontstaat ruimte om de beschikbare inzet en expertise slimmer, flexibeler en creatiever in te zetten.

Binnen de onderwijsregio Arnhem en omstreken VO verkennen we dit thema stapsgewijs. Eerst wordt ervaring opgedaan met bovenscholse inzet binnen afzonderlijke schoolbesturen, waarna een volgende stap naar bovenbestuurlijke samenwerking wordt verkend. Daarbij oriënteren we ons in 2026 op praktijkvoorbeelden en bestaande initiatieven, zoals de Vliegende Brigade van Yuverta en constructies waarbij VO-besturen samenwerken met uitzendbureaus voor tijdelijke inzet. Ook benutten we de handreiking van de Regiegroep (RE) waarin beschreven wordt wat bovenbestuurlijke inzet in het VO kan betekenen. Vanuit studenten in de aankomende docentenraad hebben we hierbij ook aandacht voor de goede match tussen persoonlijke identiteit en identiteit van de school en effecten op de samenwerking met collega's en teamgevoel.

Deze aanpak moet leiden tot gedeelde inzichten, werkbare modellen en concrete afspraken, o.a. in het arbeidsmarktconvenant, die bijdragen aan duurzame oplossingen voor het lerarentekort in de regio.

Regionale loketfunctie

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

Is dit al beschreven in de bovenstaande activiteitenplanning? Dan kunt u daar in onderstaande tekstvakken naar verwijzen.

Beschrijving regionale loketfunctie



Programma van
eisen onderwijsloket 2

Zie verder Ambities en kenmerkende vraagstukken voor programmalijn Werving en selectie en de activiteitenplanning 1.2

Samenwerking

Beschrijf hoe de onderwijsregio samenwerkt met geografisch omliggende of overlappende onderwijsregio's.

Is dit al beschreven in de bovenstaande activiteitenplanning? Dan kunt u daar in onderstaande tekstvakken naar verwijzen.

Gedetailleerde beschrijving samenwerking (2026):

Onze onderwijsregio werkt op verschillende terreinen samen met de onderwijsregio's LOA (PO), MBO Gelderland, Nijmegen VO, Achterhoek en Veluwezoom (VO), Foodvalley en de Regionale Alliantie Zuidoost Nederland. Deze samenwerking richt zich op het versterken van de aansluiting en het vergroten van het gezamenlijke bereik.

Regionaal onderwijsloket – website

De mogelijkheden voor een gezamenlijk loket zijn verkend. Hoewel dit nu niet de insteek is, verwijzen de regio's wel naar elkaars loketten. Het samenvoegen van enkele loketten blijft in de toekomst een optie.

Regionaal onderwijsloket – onderwijsadviseurs

Met LOA (PO) en Nijmegen VO wordt verkend of dezelfde onderwijsadviseurs voor meerdere loketten kunnen worden ingezet.

BRLO-team

Met LOA (PO) en Nijmegen VO wordt de mogelijkheid onderzocht om een gezamenlijk BRLO-team te vormen.

Ambassadeursscholen en in- en doorstroomprogramma's voor tekortvakken

Met Nijmegen VO stemmen we af over gezamenlijke oriëntatieactiviteiten. Daarbij verkennen we of activiteitenkalenders op elkaar kunnen worden afgestemd en of evenementen voor elkaars doelgroepen toegankelijk kunnen worden gemaakt. Zo vergroten we het aanbod en zorgen we dat de doelgroep altijd ergens terecht kan.

Wervingsactiviteiten

Voorbeelden zijn gezamenlijke deelname aan de Arnhemse scholenmarkt met LOA.

Beschrijving samenwerking op hoofdlijnen (2027 - 2029):

In deze periode versterken we de samenwerking met omliggende en overlappende onderwijsregio's. Daarbij richten we ons op het beter afstemmen van voorzieningen, het gezamenlijk inzetten van expertise en het vergroten van de toegankelijkheid van activiteiten en ondersteuningsstructuren voor scholen en (aankomende) leraren. Waar mogelijk worden processen en teams gebundeld, zodat doublures worden voorkomen en de regio's elkaar versterken.