

Geleerde lessen bij het opzetten van een invalpool VO



Onderwijsregio's

Algemeen

Eind 2025 is de Realisatie-Eenheid (RE) gestart met het opzetten van een netwerk voor het realiseren van invalpools in het voortgezet onderwijs (VO). Inmiddels zijn de Werkgroep invalpools VO en de Kerngroep invalpools geformeerd. De RE heeft bovendien een Ambassadeur invalpools aangesteld om de verschillende initiatieven in den lande te ondersteunen, te verbinden en de landelijke ontwikkelingen te volgen.

De werkgroep bestaat uit vertegenwoordigers vanuit de onderwijsregio's (OWR's) die bezig zijn met het ontwikkelen van een invalpool VO. De kerngroep bestaat uit vertegenwoordigers van de PO-raad, VO-raad, de RE, de vakbonden, de directeur van Transvita en de ambassadeur invalpools.

Deze notitie geeft een overzicht van de eerste ervaringen en geleerde lessen over de afgelopen 6 maanden.

Ontwikkelingen

Op verzoek van de RE is door Infinite een instrumentarium VO-invalpool ontwikkeld. Dit is een levend document: regio's kunnen zelf onderdelen toevoegen of weglaten, afhankelijk van wat lokaal werkt. Het instrumentarium bevat onder andere een Afwegingskader en Beslisboom¹

Veel OWR's hebben in hun activiteitenplan voor de aanvraag om subsidie (landelijk dekkend netwerk 2026-2029) een passage opgenomen over het ontwikkelen en opzetten van samenwerking om te komen tot bovenschoolse inzet van personeel. In veel regio's wordt dat geconcretiseerd in een invalpool VO2. De ontwikkelstadia binnen de OWR's variëren sterk: van het nadenken over een invalpool VO tot het aangaan van een pilot annex experiment met een invalpool VO.

Begin april 2026 is door de Tweede Kamer de motie Moorman – Beckerman (nr. 94) aangenomen. Door de Kamer is breed uitgesproken dat de afhankelijkheid van commerciële detachings- en uitzendbureaus in het onderwijs onwenselijk is, mede gezien het feit dat in het voortgezet onderwijs circa 205 miljoen wordt uitgegeven aan commerciële inhuur van leraren.

Via de motie wordt de regering verzocht afspraken te maken met het onderwijsveld om commerciële inhuur stapsgewijs af te bouwen, publieke invalpools in onderwijsregio's te versterken en te borgen dat scholen per schooljaar 2028-2029 grotendeels gebruikmaken van een publieke invalpool.

Hoe werkt het systeem van invalpool VO

In de bijlage is een voorbeeld van een manier van werken met een invalpool VO nader uitgewerkt. Hierin is ook de organisatiestructuur en de bekostiging door de besturen nader vormgegeven. Het is voor OWR's belangrijk om hier kennis van te nemen. Vooral het bovenformatief benoemen van personeel in een virtuele pool (personeel blijft benoemd bij een bestuur maar wordt via detachering bij andere besturen ingezet) is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een invalpool VO.

Het dilemma voor de regio's (kern van het vraagstuk)

In veel activiteitenplannen en uitwerkingen is het doel van de invalpool VO nader uitgewerkt. Het 'wat' van de invalpool (doel en resultaat) is nader vormgegeven. Doelen die in veel plannen terugkeren zijn:

- Continuïteit van onderwijs borgen door snel en effectief vervanging te regelen;
- Werkdruk verminderen voor teams door gezamenlijke inzet van capaciteit;
- Afhangelijkheid van commerciële detachingsbureaus verminderen;
- Efficiënter gebruiken van beschikbare leraren in de regio (regionale arbeidskrapte oplossen).
- Invalpool VO als een strategisch hrm-instrument inzetten:
 - Ontwikkeling & Mobiliteit;
 - Minder ad-hoc-oplossingen;
 - Borging kwaliteit en minder lesuitval.

1 <https://www.onderwijsregio.nl/documenten/2025/09/24/afwegingskader-en-beslisboom> Publicatie 24-09-2026

2 Deze notitie beperkt zich tot de invalpools VO. In het Primair Onderwijs (PO) zijn al verschillende in de praktijk succesvolle invalpools. Het VO vraagt door de vakkenstructuur, roostering en taakbeleid om een andere aanpak.

Maar het 'hoe', oftewel de aanpak voor een succesvolle invalpool VO (de weg ernaartoe), is nog onbekend en onbeschreven. Er is geen (of nauwelijks) ervaring opgedaan met invalpools in het VO. Dat heeft tot gevolg dat veel discussies en gesprekken in de regio's gebaseerd zijn op aannames, vooroordelen, bestaande werkculturen en structuren.

Hier ligt de kern van het vraagstuk om te komen tot een goed werkende invalpool. Bestaande manieren van werken worden afgezet (getoetst) aan theoretische en nog niet in de praktijk werkende modellen. Het effect is dat de op bestaande ervaring gebaseerde kennis en de bestaande wijze van werken meer argumenten kent dan het onbekende werken met een invalpool VO. De vraag voor de projectleiders in de regio's is dan ook: Hoe komen we door dit verschil in kennis en gebruikservaring heen? Een belangrijk manier om de theorie te ontcrachten is daadwerkelijk met de invalpool aan de slag te gaan. Op basis van eigen praktijk en ervaringen kunnen theoretische vooroordelen worden weggenomen.

Belemmeringen en kansen bij het opzetten van een invalpool VO

De afgelopen maanden is concreet geworden welke kansen en knelpunten er zijn bij het opzetten van een invalpool VO. Hieronder is uitgewerkt met welke knelpunten de OWR's te maken kunnen krijgen. Bij elk knelpunt is aangegeven welke oplossing c.q. aanpak er mogelijk is.

- **Knelpunt:** Onbekendheid met het functioneren van een invalpool VO zorgt voor aannames en mogelijke vooroordelen.
Kans: De ervaringen in de praktijk kunnen de aannames en de vooroordelen wegnemen. Voorkom onnodige en theoretische discussie.
- **Knelpunt:** Het financiële vraagstuk remt de besluitvorming. Bovenformatief benoemen van personeel vinden besturen lastig en de vraag is of de personele investering kan worden terugverdiend.
Kans: Werk een businesscase uit, waaruit blijkt dat minder lesuitval en minder externe inhuur juist kosten besparen. Maak een berekening op welke wijze bovenformatief personeel kostendekkend wordt. Benoem ook de niet-kwantificeerbare voordelen: verlaging werkdruk, directe vervanging, minder lesuitval, beperken stress leidinggevend.
- **Knelpunt:** Weerstand (meerwaarde nog niet zien) bij hrm, directie en afdelingsleiders kan de vorming van een invalpool VO tegenhouden.
Kans: Betrek hrm en leidinggevend in een school bij selectie, kwaliteit en werkwijze.
- **Knelpunt:** Spanning tussen flexibiliteit, zekerheid en schoolorganisatorische aspecten (rooster, vakken, taakbeleid) leidt tot praktische vragen en zorgen over de haalbaarheid.
- **Kans:** Blijf flexibel, ruimdenkend en probeer de omgeving te verleiden tot daadwerkelijke realisatie (pilot). Voorkom theoretiseren (er is nooit een sluitend antwoord).
- **Knelpunt:** Gebrek aan centrale regie zorgt voor onduidelijkheid, inefficiëntie en ruis in de organisatie. Versnipperde digitale systemen vertragen de inzet van medewerkers.
Kans: Streef naar een professioneel vervangingsbureau (planningseenheid) met duidelijke processen en een centraal en eenvoudig matchingsysteem.
- **Knelpunt:** Het btw-vraagstuk, evenals de juridische en HR-aspecten kunnen voor vertraging zorgen.
Kans: Detacheren van onderwijspersoneel is vrijgesteld van btw. Maak sluitende en duidelijke bestuurlijke afspraken die door de deelnemende besturen worden nageleefd.



- **Knelpunt:** Bij de start is het lastig om een pool te vullen (onvoldoende bekend, lerarentekort, aantrekkelijk genoeg?).
Kans: Ontwerp een aantrekkelijke talentenpool met doorgroeiperspectief, begeleiding van de poolers en een professionaliseringsbudget.

Een sluitende keten van vraag en aanbod

Verschillende OWR's zijn enthousiast met experimenten en pilots van start gegaan. De nodige uitwerkingen zijn besproken en vormgegeven. In de praktijk blijkt dat er een belangrijke voorwaarde is voor het slagen van de invalpool VO. Om een invalpool VO ³ succesvol te laten functioneren dient zowel de vraag als het aanbod (keten) op orde te zijn.

Vraag: Vanuit de scholen worden alle verzoeken voor tijdelijke vacatures bij de invalpool VO ingediend. Dat vraagt medewerking van hrm, de school, de directie en de afdelingsleiders.

Aanbod: Voldoende personeelsleden zijn inzetbaar vanuit een invalpool VO. Bij het ontbreken van een schakel in de keten vindt er geen match plaats. Om een sluitende keten te realiseren zijn goede communicatie en een enthousiasmerende houding van belang.

Tot slot: Opzetten invalpool is een vorm van verandermanagement

Het opzetten van en werken met een invalpool VO vraagt om een vorm van verandermanagement. Het is dan ook van belang om met de beginselen van verandermanagement rekening te houden. Het opzetten en werken met een invalpool vereist een verandering in gedrag en cultuur. Dat kan tot stand komen als de nieuwe werkwijze wordt geadopteerd en toegepast. Dat vraagt in de regel om sterk leiderschap, het uitdragen en ondersteunen van de gewenste verandering en om het tonen van voorbeeldgedrag.

Verandermanagement erkent dat weerstand normaal is en moet worden begeleid. Betrokkenheid van medewerkers is essentieel. Laat medewerkers daarom meedenken en pak de ontwikkeling van een invalpool samen met hen aan.

Bij het stroomlijnen van veranderprocessen hoort continue, heldere en herhaalde communicatie. Geef aan waarom de verandering nodig is, wat er verandert en wat dat betekent voor de school, directie, afdelingsleiders en medewerkers.

Verandermanagement bij van opzetten van invalpools VO vraagt om een planmatige en lerende aanpak.

Bijlage 1.

Voorbeeld van het werken met een invalpool VO.

1. Inleiding

Het voortgezet onderwijs staat onder toenemende druk door het aanhoudende lerarentekort. Het organiseren van professionele, betrouwbare vervanging is essentieel om continuïteit van onderwijs te waarborgen. Veel scholen ervaren een hoge werkdruk bij ad hoc vervanging, wisselende kwaliteit en ongelijkheid tussen besturen.

Een gezamenlijke invalpool VO kan een efficiënte en schaalbare oplossing zijn om beschikbare invaldocenten te delen, investeringen te bundelen en de kwaliteit van invalonderwijs te vergroten.

Een invalpool is ook een strategisch hrm-instrument. Het is dus niet alleen een instrument voor vervanging, maar ook voor het ondersteunen van mobiliteit en loopbaankansen. En het kan zowel ingezet worden vanuit het belang van de docenten – die beter en meer ingezet kan worden, passend bij hun wensen – als vanuit het belang van de werkgever.

2. Organisatiemodel

2.1 Structuur

De invalpool VO kan bestaan uit:

- Een planningseenheid bestaande uit matchers en een of meer coördinatoren, bijvoorbeeld binnen een onderwijsregio;
- Een pool van invaldocenten met een regulier dienstverband (in dienst van een schoolbestuur);
- Een lijst van tijdelijke invaldocenten (flexschil);
- Een vervangingsmodule voor melding, registratie, inzicht en planning van vraag (tijdelijke vacatures) en aanbod (vervangers).

2.2 Rolverdeling

- Schoolbesturen: deelnemer, financiering en beleidsafspraken, werving vervangers.
- Planningseenheid: werving vervangers, communicatie over contracten, planning, begeleiding en bewaken kwaliteit vervangers.
- Scholen: melding van vervangingsvragen en opvang en instructie (werkprogramma) voor invalkrachten.

3. Wijze van werken

3.1 Vervangingsvraag

Scholen melden vervangingsvragen via een specifiek planningssysteem, waarbij verwachte duur, omvang (dagdelen), te begeleiden klas, onderwijssoort (basis, kader TL, havo, vwo) en gewenste onderwijsgraad worden aangegeven.

3.2 Matching

De planningseenheid matcht (bevoegde) docenten op basis van:

- Beschikbaarheid;
- Reistijd;
- Voorkeuren;
- Continuïteit bij mogelijke lange vervanging

3.3 Inzet

De invaldocent ontvangt relevante informatie en gaat aan het werk op de aangevraagde school, voor de afgesproken periode.



4. Bijdragen door deelnemende schoolbesturen

De besturen die deelnemen aan de invalpool VO leveren een financiële en organisatorische bijdrage. De onderwijsregio kan hier ook een financiële bijdrage in leveren. Hieronder enkele financiële aspecten waar bij de uitwerking rekening mee kan worden gehouden.

4.1. Financiële investeringen

A. Deelnamebijdrage (basisfinanciering)

Om de vaste kosten van de invalpool VO te dekken:

- Kosten (werkgeverslasten) van de planningseenheid (matchers en coördinator(en));
- Planningssysteem & licenties;
- Kosten van huisvesting.

Bijdrage: jaarlijkse bijdrage per leerling bij deelnemende besturen (gebaseerd op teldatum 1 februari).

B. Loondoorbetaling en inzetkosten invaldocenten vaste pool

Besturen zijn werkgever → pool verzorgt planning en matching. Personeel in de vaste pool is boven de formatie benoemd om ingezet te kunnen worden voor vervanging. Docenten kunnen volledig of voor een deel inzetbaar zijn in de invalpool VO. Personeel wordt via detachering ingezet bij andere besturen. Werkmodel: Besturen gaan de verplichting aan een x-% van de formatie in een pool in te brengen. Deze afspraak is gebaseerd op solidariteit en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een invalpool.

De besturen betalen de werkelijke loonkosten (met eventuele opslag) van het personeel in de vaste pool. Na detachering worden de kosten verrekend tussen de besturen.

C. Het personeel vanuit de lijst met tijdelijke invaldocenten krijgt een benoeming voor de duur van de vervanging en ontvangt salaris van het bestuur met een vervangingsvraag.

5. Overige te regelen zaken

A. Afspraken over inzet en prioritering

Besturen kunnen afspraken maken over de volgende zaken:

- Planning en inzet personeel, met of zonder voorkeursbehandeling;
- Inzichtelijkheid aanvraagprocedures;
- Transparantie van de planning;
- Kwaliteitsbewaking werving en begeleiding personeel op werkvloer;
- Gesprekkencyclus bij vaste invalkrachten;
- Taakbeleid voor invaldocenten (generieke afspraken daarover).

B. Afspraken over ontvangst en introductie invaldocenten

Scholen zorgen dat invaldocenten:

- Een goede ontvangst krijgen;
- Weten waar de klas(sen) zich bevinden in het onderwijsprogramma;
- Beschikken over het lesmateriaal;
- Toegang hebben tot het leerlingvolgsysteem (Magister, Somtoday).

6. Beoogde opbrengsten

Voor scholen:

- Minder uitval van klassen;
- Minder werkdruk voor directies en team;
- Hogere kwaliteit van vervanging.

Voor besturen:

- • Efficiëntere inzet van beschikbare mensen;
- • Lagere kosten dan individuele inhuur of noodoplossingen;
- • Betere strategische arbeidsmarktpositie.

Voor vervangers:

- Zonder arbeidsvoorwaardelijke risico's kennismaken van andere schoolorganisaties.
- Loopbaanontwikkeling;
- Meer mogelijkheden op mobiliteit;
- Voorkomen burn-out;
- Flexibele inzet.

Voor de regio:

- Meer stabiliteit in het arbeidsmarktaanbod;
- Inzet en behoud van leerkrachten die anders verloren gaan voor de regio;
- Evenwichtige verdeling van schaarste;
- Verbeterde wervingspositie.



