



Onderwijsregio

Midden

Nederland

Primair onderwijs

**Aanvraag subsidie  
onderwijsregio's 2026-2029  
Strategisch Plan**



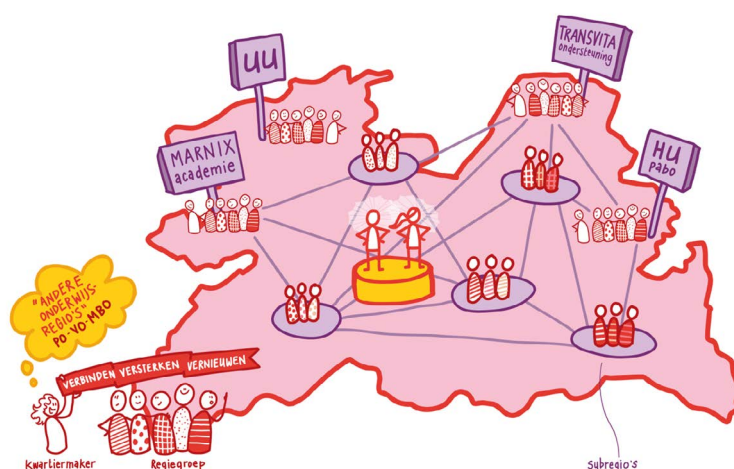
# Inhoud

## Het verhaal van de regio

<b>1</b>	<b>Van initiatief naar krachtige regio</b>	<b>3</b>
	▪ Ontstaan van Onderwijsregio Midden-Nederland	4
<b>2</b>	<b>Terugblik op 2025: fundament voor de toekomst</b>	<b>5</b>
	▪ Wat is goed gegaan?	5
	▪ Aandachtspunten om mee te nemen naar plan en strategie 2026-2029	6
<b>3</b>	<b>Naar het plan 2026-2029: van fundament naar koers</b>	<b>6</b>
	▪ Gezamenlijke opgave	7
	▪ Waarden en uitgangspunten	8
	▪ Focus op drie thema's	8
<b>4</b>	<b>Onze aanpak</b>	<b>9</b>
	▪ Niveaus van samenwerking	9
<b>5</b>	<b>Hoe zijn wij georganiseerd?</b>	<b>10</b>
	▪ Niveaus van samenwerking	11
	▪ Besluitvorming	11
<b>6</b>	<b>Hoe werken wij samen?</b>	<b>12</b>
	▪ Verwachtingen richting bestuurders	13
	▪ Vertegenwoordiging van alle deelnemers	13
	▪ Communicatie	13
<b>7</b>	<b>De regiegroep: profiel, rol en werkwijze</b>	<b>14</b>
	▪ Rol en besluitvorming	14
	▪ Werkwijze en inzet	14

# Het verhaal van de regio

## Midden-Nederland in beweging



**Onderwijsregio Midden-Nederland (OMN)** is een regio bestaande uit 77 **schoolbesturen**, 3 onderwijsinstellingen (**Hogeschool Utrecht**, **Marnix Academie** en **Universiteit Utrecht**) en **Transvita**. In onze regio hebben we 98.366 leerlingen en 1.405 studenten.

We zijn divers in schaal, context en historie, maar delen een gezamenlijke ambitie: voldoende (toekomstige) vitale onderwijsprofessionals en leidinggevenden in regio Midden-Nederland PO.

## Verbinden Versterken Vernieuwen

Dat doen we door mensen & initiatieven te verbinden, samenwerkingen & activiteiten te versterken en toekomstgericht te vernieuwen & innoveren.

### 1. Van initiatief naar krachtige regio

**De onderwijsregio's** zijn ontstaan vanuit een gezamenlijke maatschappelijke opgave: zorgen voor voldoende, gekwalificeerde leraren, schoolleiders en ondersteunend onderwijspersoneel, die met plezier werken in het onderwijs.

## Ontstaan van Onderwijsregio Midden-Nederland

Onderwijsregio Midden-Nederland (OMN) is gestart op initiatief van drie partnerschappen Samen Opleiden (Hogeschool Utrecht, Marnix Academie en Universiteit Utrecht) en Transvita. Een poging om samen met Utrecht Stad een aanvraag te doen strandde, mede door de specifieke positie van Utrecht binnen de G5 en andere bekostiging. Ook met het VO-MBO is besloten aparte aanvragen te doen vanwege de complexiteit van het penvoerderschap. De aanvragen zijn dus los ingediend, maar in de uitvoering wordt waar mogelijk samengewerkt en informatie gedeeld.

In 2024 leidde dit tot een aanvraag voor een onderwijsregio in Midden-Nederland Primair Onderwijs (exclusief Utrecht stad). Dit bracht uitdagingen: subregio's en besturen moesten hun plek bepalen, keuzes maken en samenwerken in het grotere geheel.

Naast de wil om samen te werken was er ook weerstand, vooral gericht op 'weer' een nieuw systeem met mogelijk verlies van autonomie.

Vechten, vluchten of bevriezen: tegen, voor of in de nieuwe onderwijsregio's. OMN koos voor het creëren van een gezamenlijk ideaal, waarbij wij oog hebben voor zowel de kwaliteiten als de belemmeringen die er bij deelnemers zijn om koers te bepalen.

De focus ligt bewust niet op tekorten, maar op voldoende vitale onderwijsprofessionals en leidinggevenden. Dit vraagt om verschillende activiteiten in tijd en gebied om het doel te bereiken.



77 schoolbesturen, 3 onderwijsinstellingen (Hogeschool Utrecht, Marnix Academie en Universiteit Utrecht) en Transvita ondertekenden in januari 2025 de [samenwerkingsovereenkomst](#). Het [kick-off event](#) in februari 2025 was het gevoelsmatige startsein, waarbij ontmoeting plaatsvond en Patrick Kenis ons inspireerde en theoretisch ondersteunde met denkbeelden over onze gezamenlijke opgave en manieren van samenwerken. In de [begroting](#) en het [plan van aanpak](#) is terug te lezen hoe middelen werden verdeeld en met welke doelen voor ogen.

## 2. Terugblik op 2025: fundament voor de toekomst

Het eerste jaar stond in het teken van verbinden, versterken en vernieuwen. De focus lag op beweging in de regio, elkaar beter leren kennen, samenwerking stimuleren en een toekomstbestendige organisatievorm met inhoudelijke agenda creëren, zonder vast te lopen in structuren.

### Periode januari tot en met juli 2025:

#### Wat is goed gegaan?

- **Proces en structuur:** heldere overleggen, goede samenwerking en gedeeld eigenaarschap in de regiegroep.
- **Communicatie:** transparant, gericht op verbinding van mensen & initiatieven vanuit bestaande samenwerkingen en het betrekken van alle deelnemers.
- **Thema-aanvragen:** gericht, inspirerend en strategisch ingezet, met ruimte voor subregionale dynamiek.
- **Regionale verbindingen:** beter beeld van de subregio's die versterkt, uitgebreid of ontstaan zijn. Bestaande samenwerkingen zijn meer met elkaar verbonden, zoals de partnerschappen.
- **Samenwerking met VO-MBO, Utrecht Stad en landelijk:** we vinden elkaar steeds beter, overleggen, stemmen af waar nodig en werken structureler samen, in een positieve en constructieve setting.
- **Relaties en vertrouwen:** het vertrouwen groeit, men durft zich uit te spreken, netwerken zijn versterkt, uitgebreid of gestart. We doen wat we beloven.
- **Verhaal en betekenis:** dankzij onder andere het perspectief van Patrick Kenis is duidelijk geworden dat samenwerking vraagt om het zichtbaar maken van het verhaal: steeds opnieuw uitleggen waarom we dit doen, op alle niveaus van de samenwerking.

### Aandachtspunten om mee te nemen naar plan en strategie 2026-2029

- Helderheid in de positionering van subregio's, samenwerkingsverbanden en Transvita.
- Duidelijkheid over de samenstelling van de regiegroep en de verwachtingen van deelnemers.
- Criteria voor thema-aanvragen verduidelijken, zowel wat betreft de besteding van middelen op korte en lange termijn als het aanscherpen van de doelstellingen.
- Samen Opleiden in de regio vraagt vooral aandacht voor deelname en organisatie: hoe voelt iedereen zich gezien, gehoord en gepositioneerd?
- Balans vinden tussen initiatieven vanuit subregio's en partnerschappen en regionale initiatieven voor urgente of nog onzichtbare vraagstukken.
- Communicatie is cruciaal: het ontsluit kennis en initiatieven voor de hele regio en maakt processen efficiënter. Het is meer een project dan overhead.
- Samenwerking met partners buiten de deelnemers intensiveren, zoals gemeenten, vervangings- en participatiefonds, kinderopvang, VO, MBO en andere sectoren die bijdragen aan de collectieve ambitie.
- Niet iedereen is aangesloten bij een subregio of voelt zich betrokken bij Samen Opleiden en Transvita..
- Niet iedereen voelt de gezamenlijke urgentie of ambitie.

### 3. Naar het plan 2026-2029: van fundament naar koers

Op basis van de ervaringen en energie van het eerste halfjaar, de behaalde resultaten en aandachtspunten in januari-juli 2025, werken we een verdieping uit op inhoud en organisatie voor het plan 2026-2029.

Hierbij beschrijven we onze opgave aan de hand van de arbeidsmarktanalyse en inzichten uit contacten, overleggen en bestaande samenwerkingen. Ook geven we aan hoe we ons organiseren en welke activiteiten daaraan verbonden zijn.

## Gezamenlijke opgave

Onderwijsregio Midden-Nederland staat voor een gezamenlijke opgave.

## Voldoende (toekomstige) vitale onderwijsprofessionals en leidinggevenden in regio Midden-Nederland PO.

Onderwijsregio Midden-Nederland is opgericht om deze maatschappelijke opgave aan te pakken. Door te verbinden, te versterken en te vernieuwen, zonder te vervallen in overstructurering of verlies van lokaal eigenaarschap. Wel met het lef om soms zaken anders te doen.

### Kenmerken van deze opgave:

- Een structureel (aankomend) tekort aan (inval)leraren en schoolleiders.
- Een hoog ziekteverzuimpercentage, bij schoolleiders zelfs boven het landelijk gemiddelde.
- Subsidies die zijn stopgezet, waardoor er minder mensen ingezet kunnen worden voor dezelfde opgave.
- Fragmentatie van initiatieven en regionale ongelijkheid in behoeften.
- Ongelijke toegang tot begeleiding en professionele ontwikkeling.
- Veel kennis is niet voor iedereen toegankelijk.
- Probleemeigenaren en oplosers zijn niet altijd met elkaar verbonden.
- Mensen willen eigenaarschap en autonomie.

### Voor wie zijn de kenmerken van de gezamenlijke opgave een probleem?

**Bestuurders en schoolleiders** – kampen met tekorten, werkdruk, hoog ziekteverzuim en kwaliteitsverlies.

**Onderwijsprofessionals** – ontbreken van begeleiding, groeikansen en vitaliteitsbeleid.

**Opleidingsinstellingen** – afnemende instroom en toenemende vragen voor flexibele trajecten en opleiden in de praktijk

**Kinderen en ouders** – ondervinden dagelijks de gevolgen van het tekort.

**De regio als geheel** – gelijke kansen en maatschappelijke continuïteit komen onder druk te staan.

Niet alle partijen ervaren de problemen hetzelfde. We kijken waarom sommige subregio's, besturen of onderwijsprofessionals er wel last van hebben en anderen niet.

## Wie zijn betrokken bij de opgave?

De opgave is collectief: iedereen heeft er (direct of indirect) mee te maken, maar niemand kan het alleen oplossen. Het raakt schoolbesturen, opleidingen, overheid en maatschappelijke partners. Door gezamenlijke regie kunnen wij het hele systeem in beeld krijgen en zorgen voor samenhang en focus zonder dat wij allemaal hetzelfde hoeven te doen.

## Waarden en uitgangspunten

We benaderen deze opgave vanuit de waarden: verbinden, versterken en vernieuwen.

Onze uitgangspunten zijn:

- De prioriteit ligt in eerste instantie bij kwaliteit, ,vervolgens bij kwantiteit.
- Wij denken vanuit het collectief waarbij wij ons bewust zijn dat je dit pas echt kan doen als je eigen basis op orde is.
- Gelijke kansen betekent niet altijd gelijke verdeling van bijvoorbeeld middelen.
- Datagedreven, niet datablind: we gebruiken data om te sturen en te leren, maar blijven denken in mensen, relaties en betekenis.
- Onderzoekend en lerend: we stellen vragen, verkennen mogelijkheden en spreken ons uit.
- Wendbaarheid en vertrouwen: we organiseren ruimte om te handelen, zonder te vervallen in overmatige structuren of vertraging.
- Communicatie is van groot belang: open, transparent en helder, alles zodat wij navolgbaar zijn.
- Niet iedereen heeft dezelfde rol in besluitvorming en uitvoering: fietsen, sturen of bagagedrager (zie pagina 10). Van belang is dat, zolang iedereen pro-actief betrokken blijft, vertegenwoordigd is en accepteert dat er initiators of voorlopers zijn.

## Focus op drie pijlers

- 1 **Arbeidsmarkt vraagstuk** - matchen, werven en kansrijk organiseren
- 2 **Opleiden en inductie** - samen opleiden en begeleiden
- 3 **Loopbaanmogelijkheden en professionaliseren** - duurzame ontwikkeling van onderwijsprofessionals en leidinggevenden

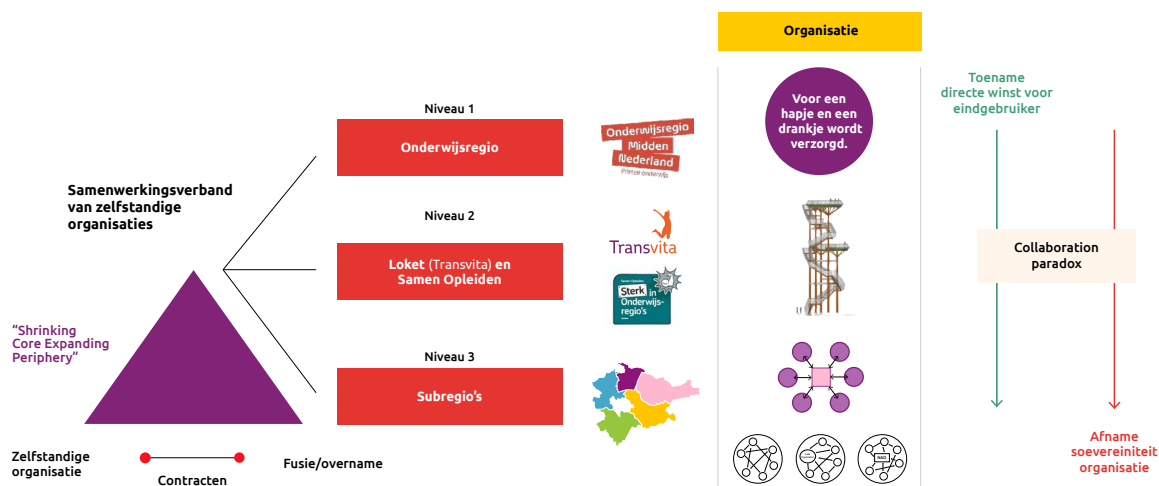
In het activiteitenplan worden de doelstellingen per pijler uitgewerkt in activiteiten.

## 4. Onze aanpak

Binnen Onderwijsregio Midden-Nederland zijn verschillende oplossingsrichtingen denkbaar voor het (urgente) probleem van het lerarentekort en de behoefte aan vitale onderwijsprofessionals en leidinggevenden. Deze oplossingsrichtingen hebben elk hun eigen kansen, risico's en een duidelijk eigenaarschap.

### Niveaus van samenwerking

Geïnspireerd op het gedachtegoed van Patrick Kenis die in een ecosysteem de samenwerkingen op verschillende niveaus weergeeft, werken we op drie samenhangende niveaus aan de drie pijlers. Elk niveau heeft een eigen dynamiek, vorm van eigenaarschap en rolverdeling. Samen vormen ze het netwerk dat de onderwijsregio draagt:



Bron: Patrick Kennis

### Niveau 1: Onderwijsregio

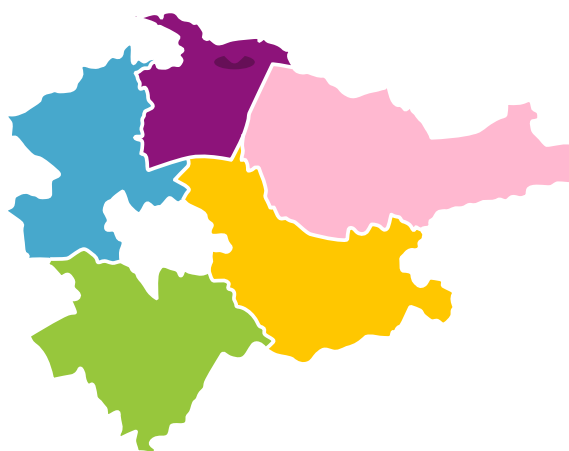
Op dit hoogste niveau pakken we regionale thema's op die vragen om systeemverandering en visie: vitale en wendbare systemen, leiderschap en professionaliteit. Hier werken we planmatig, met onderzoek en monitoring van effecten. De kwartiermaker is hier initiator, gevoed door regiegroep, programmteam en veldadviesraad.

### Niveau 2: Loket (Transvita) & Samen Opleiden

Hier werken we vanuit partnerschappen zoals HU, Marnix, UU en Transvita, samenwerkingsverbanden waarin uitvoering centraal staat. We kijken wat nodig is voor de regio of voor een specifieke doelgroep (zoals studenten of starters), vanuit een ecosysteem-perspectief. Het programmteam is initiator op dit niveau, in opdracht van de kwartiermaker.

### Niveau 3: Subregio's

Op dit niveau werken subregio's aan initiatieven die lokaal opgepakt worden. Hier vindt praktische afstemming plaats tussen besturen. Er wordt gewerkt met een onderzoekende houding (PDCA), maar niet altijd met formeel onderzoek. De subregio's zijn hierin zelf aan zet, met een contactpersoon of karterkker per regio.



## 5. Hoe zijn wij georganiseerd?

Onderwijsregio Midden-Nederland is georganiseerd vanuit de gedachte van eenvoud, effectiviteit en vertrouwen. We werken lean en mean, met duidelijke rollen en een open communicatiecultuur.

- **De bestuurders:** leveren input en feedback op proces en inhoud. Bij de start van de aanvraag wordt van iedereen een akkoord gevraagd op de begroting en de inhoudelijke agenda middels een handtekening.
- **De regiegroep:** vertegenwoordigt de diversiteit van de regio en toetst voorstellen op procesniveau.
- **Het programmteam:** vertegenwoordigt de uitvoering op niveau 2 en 3 en initieert of draagt bij aan het concretiseren van plannen en projecten.
- **De veldadviesraad:** geeft gevraagd en ongevraagd advies en input aan kwartiermaker, regiegroep en/of programmteam en geeft feedback op de thema-aanvragen.

Besluitvorming wordt gedaan door de regiegroep op basis van in ieder geval input van de bestuurders, programmteam en veldadviesraad.

De kwartiermaker is de verbindende schakel tussen de drie niveaus. Deze rol bewaakt het overzicht, initieert samenwerking op niveau 1, 2 en 3 en zorgt voor (inhoudelijke) verbinding tussen bestuurders, regiegroep en programmteam. Samen met de voorzitter zorgt de kwartiermaker voor externe verbindingen en communicatie, essentieel voor vertrouwen en het ophalen van input en perspectieven. In overleggen met bestuurders of de regiegroep en bij activiteiten op niveau 1 bewaakt de voorzitter het proces, terwijl de kwartiermaker de inhoud bewaakt.

### Niveaus van samenwerking

De drie samenwerkingsniveaus zijn verbonden aan deze structuur:

- **Niveau 1:** De kwartiermaker initieert en bewaakt het geheel samen met de regiegroep.
- **Niveau 2:** Het programmteam initieert, ontwikkelt en voert uit op thema's die gezamenlijke aanpak vereisen.
- **Niveau 3:** Subregio's of samenwerkende besturen binnen (of over grenzen van) een subregio, creëren en brengen praktijkervaring en behoeften terug naar het programmteam, regiegroep en kwartiermaker. Bij ieder niveau worden steeds andere mensen, partijen betrokken bij de uitvoering door de initiatiefnemers.

Naast de uitwerking op de verschillende niveaus is er ook ruimte voor **thema-aanvragen** om initiatieven aan te jagen, op te schalen of ruimte te pakken om te innoveren.

### Besluitvorming

De deelnemende besturen besluiten om akkoord te geven op de aanvraag van de onderwijsregio voor een periode van 4 jaar. Gedurende de 4 jaar neemt de regiegroep besluiten gevoed door programmteam, deelnemers, partners en kwartiermaker.

Besluiten worden genomen op basis van de doelen, uitgangspunten, samenwerkingsovereenkomst en begroting. Het activiteitenplan en de begroting worden ieder jaar opnieuw opgesteld en na feedback van de deelnemers goedgekeurd door de regiegroep.

De manier van samenwerken en besluitvorming wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

## 6. Hoe werken wij samen?

We geloven dat we de gezamenlijke opgave niet alleen kunnen bereiken, maar óók niet als we alles samen doen. Samenwerking vraagt om balans: ruimte voor verschil, maatwerk en initiatief én een gedeeld verhaal en gezamenlijke doelen.

Te veel structuur remt en te weinig verbinding versnipperd. We blijven daarom steeds zoeken naar wat nodig is, en wat niet. Dit doen wij op de verschillende niveaus met daarnaast ruimte voor thema-aanvragen.

In onze samenwerking vergelijken wij onszelf met een wielerploeg. Iedereen heeft een eigen rol en die kan wisselen. Uiteindelijk hebben wij de effort van het hele team nodig om te presteren.

**De mensen aan het stuur** bepalen de koers. Zij houden het kompas vast, maar doen dit op basis van signalen, ideeën en ervaringen van de fietsers. Zo ontstaat een gezamenlijke richting.



**De fietsers** zijn degenen die daadwerkelijk de pedalen rondmaken: zij ontwikkelen, voeren uit en brengen ons vooruit. Soms rijdt de één op kop, dan weer een ander. Zo houden we elkaar uit de wind en zorgen we dat het werk wordt verdeeld.

**De mensen achterop de bagagedrager** maken gebruik van de diensten en resultaten. Zij dragen minder actief bij, maar zijn wel onderdeel van de rit en profiteren mee van de gezamenlijke inspanning.



Wat onze ploeg sterk maakt, is dat rollen niet vastliggen: soms neem je het stuur in handen, soms fiets je mee en soms neem je achterop plaats. Door die flexibiliteit, en doordat we elkaar ondersteunen, bereiken we samen niet alleen meer, maar komen we ook verder dan ieder van ons alleen zou kunnen.

### Verwachtingen richting bestuurders

- Wij verwachten dat men pro-actief en kritisch meedenkt of zich laat vertegenwoordigen.
- Wij verwachten dat men zichzelf informeert of laat informeren en ook hun eigen achterban informeert.
- Wij verwachten dat men ook vanuit het collectieve belang kan kijken en handelen.

### Vertegenwoordiging van alle deelnemers

Eerst hebben wij ingezet op verbinding tussen bestuurders en HR-medewerkers rond onze gezamenlijke opdracht. Nu richten wij ons op het betrekken van onderwijsprofessionals en leidinggevenden, op een manier die zowel hen als het collectief versterkt.

### Communicatie

Communicatie is van groot belang en zeker omdat wij zo lean en mean mogelijk werken moet alles transparent en vindbaar zijn.

- [Website](#)
- [Nieuwsbrief](#)
- [LinkedIn](#)

Kwartiermaker en voorzitter schuiven aan bij overleggen (op uitnodiging of aanvraag) om in gesprek te gaan.

De afgelopen periode is er veel communicatie geweest op procesniveau. De komende maanden vindt er een verschuiving plaats naar inhoud, het uitlichten van praktijkverhalen en het delen van successen. In 2026 is er grotere bekendheid over wie we zijn, wat we doen én wat we hebben bereikt.

## 7. De regiegroep: profiel, rol en werkwijze

De regiegroep bestaat uit minimaal 6 en maximaal 10 leden, waarvan 1 de voorzitter is. In de regiegroep zijn de volgende gremia vertegenwoordigd: kleine schoolbesturen (1-5 scholen), grote schoolbesturen (6 of meer scholen), gespecialiseerd onderwijs, opleidingsinstituten (Hogeschool van Utrecht, Marnix Academie en Universiteit Utrecht) en arbeidsmarkt (Transvita).

De deelnemers zijn zoveel mogelijk verspreid over de subregio's, partnerschappen uit Samen Opleiden en niet-partnerschapsgebonden besturen.

Deze samenstelling wordt zorgvuldig gekozen om legitimiteit en breed draagvlak te borgen.

### Rol en besluitvorming

De leden van de regiegroep denken en acteren vanuit het perspectief van de onderwijsregio en nemen daarin de verschillende perspectieven mee. Zij toetst of de plannen, voorstellen en projecten in lijn zijn met de afspraken en de gedeelde koers. De inhoudelijke input komt vanuit het programmateam, de kwartiermaker en de bestuurders. Regiegroepleden onderhouden actief contact met hun achterban en zorgen ervoor dat zij signalen uit de praktijk terugkoppelen. De kwartiermaker is niet stemgerechtigd, maar levert de inhoudelijke input voor besluitvorming.

### Werkwijze en inzet

Van regiegroepleden wordt gevraagd dat zij:

- Zes keer per jaar fysiek aanwezig zijn bij een regiegroepbijeenkomst, met daarnaast een online overleg (brainstorm/sparren).
- Zo nodig ook bij andere bijeenkomsten (niveau 2 of 3) aanwezig zijn om voeling te houden met wat speelt.
- Flexibel kunnen inspringen bij urgente besluitvorming (bijvoorbeeld bij een thema-aanvraag).

De zittingsperiode van een regiegroep-lid is 3 jaar. Er wordt een rooster van aftreden gehanteerd. Het leidende principe is afscheid na 1 of 2 periodes. Door deze structuur kunnen wij effectief samenwerken, koers houden en ruimte bieden voor verschil. Verbinding, vertrouwen en wendbaarheid vormen hierbij de sleutel.



Onderwijsregio

Midden

Nederland

Primair onderwijs