

# Regieneming in de samenwerking tussen onderwijs, jeugdhulp en gemeenten

Een verkenning in zeven regio's

## **Datum**

November 2023

## **Opdrachtgever**

Met Andere Ogen

## **Onderzoeksteam**

Pieterjan van Delden, Jobke Visser

## **Referentie**

AB44/Regieneming in de samenwerking

bezoekadres	Maliebaan 16	3581 CN Utrecht	telefoon	+31 30 236 30 30
postadres	Postbus 85198	3508 AD Utrecht	website	<a href="http://www.aef.nl">www.aef.nl</a>

## / Managementssamenvatting

In opdracht van Met Andere Ogen heeft Andersson Elffes Felix een verkenning uitgevoerd in zeven regio's naar de samenwerking tussen onderwijs, jeugdhulp/zorg en gemeenten. In het bijzonder ging het hierbij om 'regieneming', het nemen van verantwoordelijkheid voor het initiëren en stimuleren van een ontwikkeling, en het aanbrengen van samenhang daarin. Uit de verkenning blijkt dat dit niet altijd makkelijk gaat. Vaak is er nog geen traditie van samenwerking, zijn er weinig vaardigheden bij partners om samenwerking kracht te geven, ontbreekt het aan tijd en mandaat of is er simpelweg niemand die voldoende overzicht heeft om een beweging op gang te brengen. Op de achtergrond spelen ook meer structurele omstandigheden mee, zoals verschillen in taken en bekostiging van partnerorganisaties, daaruit voortvloeiende verschillen in doelen en belangen, en tenslotte de diverse schaalniveaus waarin die opereren.

Ondanks deze vaak lastige omstandigheden lukt het in meerdere regio's toch om regie te nemen en de samenwerking op gang te brengen. Opvallend daarin is het sterk persoonsgebonden karakter van de regieneming (zeker bij het eerste initiatief), het organische en situatie-gebonden verloop van de samenwerking en een opvallend onderscheid van initiatieven die van boven af (meer bestuurlijk) dan wel van onderop (in de praktijk) ontstaan. Regio's waarin deze twee bewegingen bij elkaar komen laten de meest robuuste en duurzame samenwerking zien.

Uiteindelijk is regieneming pas effectief wanneer vier kernrollen worden vervuld:

- **Ontwerper**, iemand die 'ziet' waar samenwerking inhoudelijk iets kan opleveren voor kinderen/gezinnen en die deze visie inventief vertaalt in een praktische aanpak
- **Kwartiermaker**, iemand die behulpzame kennis en ideeën inbrengt om de aanpak 'regulier' te maken in efficiënte en effectieve routines, en daarmee een nieuw samenwerk-proces bestendigt
- **Verbinder**, iemand die vanuit enthousiasme (nieuwe) partners bijeenbrengt en een prettig klimaat schept
- **Dirigent**, iemand die het netwerk een identiteit geeft ('smoel') door partijen in hun kracht te zetten en verticale samenwerking tussen de sturingsniveaus tot stand te brengen.

Vaak vallen enkele van de rollen samen in één persoon, maar niet altijd. Verder zullen niet alle rollen altijd te zien zijn. Sommige blijven langdurig onvervuld en dan gaat de samenwerking op den duur verschromelen. De ervaring leert dat vaak meerdere personen nodig zijn om de kernrollen te vervullen. Regieneming gebeurt in het begin meestal door een (kleine) groep van enkele personen, vooral de ontwerper en de kwartiermaker, die voornamelijk informeel met elkaar communiceren. Na verloop van tijd is er dan toch wel meer structuur nodig, waarbij de kernrollen verbinder en dirigent meer naar voren treden. Dit is het meest waargenomen patroon. Maar ook kan het initiatief juist eerst meer bestuurlijk zijn en ontstaat er op een gegeven oment een situatie waarin deze een praktische vertaling krijgt. Er is niet één vaste en beste route waarin regieneming gestalte krijgt.

## / Inhoud

/	Managementsamenvatting	3
/ 1	Regieneming als vraagstuk	5
/ 2	<b>Kenmerken van de regieneming</b>	6
2.1	Organische ontwikkeling	6
2.2	Van onderop of van bovenaf	6
2.3	Verschillen tussen regio's	7
/ 3	<b>Dragers van de regieneming</b>	9
3.1	Gemeenten	9
3.2	Scholen	10
3.3	Samenwerkingsverbanden passend onderwijs	10
3.4	Zorgaanbieders	11
3.5	Het initiatiefspel	11
/ 4	<b>Rollen in de regieneming</b>	12
4.1	Wat maakt regieneming lastig?	12
4.2	'Houvasten' voor regieneming	13
4.3	Kernrollen bij regieneming	14
4.4	Competenties van regienemers	16
	<b>Bijlage 1: Zelfscan regieneming onderwijs-jeugdhulp/zorg-gemeente</b>	17
	<b>Bijlage 2: Literatuur</b>	19

## / 1 Regieneming als vraagstuk

Met Andere Ogen is een netwerkorganisatie die zich inzet voor een sterkere samenwerking tussen onderwijs, kinderopvang, zorg en jeugdhulp. Met Andere Ogen heeft de ambitie om personen te versterken in hun **rolneming**: het vorm geven van een netwerkregie waardoor deze samenwerking tot bloei komt. Vanuit deze ambitie is Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om te verkennen of er verschillende typen regieneming zijn die aansluiten op de behoefte in een regio. Welk regiemodel zou het best passend zijn en welke sleutelpersonen (of 'sleutelorganisaties') kunnen die regierol op zich nemen?

AEF heeft hiertoe een korte verkenning uitgevoerd in zeven regio's. Deze zijn gespreid over het land en variëren ook in de aard van het gebied, vooral de mate van verstedelijking én de mate waarin tussen de partners wordt samengewerkt in diverse werkgebieden (zoals regio's voor de inkoop van jeugdzorg, de regio's van de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en de GGD-regio's). Soms is er sprake van overzichtelijk samenvallende werkgebieden (zogenaamd congruente regio's) en soms van werkgebieden die verschillend zijn ingedeeld en deels overlappen (zogenaamd discongruente regio's). Hoe ziet de regieneming in deze verschillende regio's er uit?

Regieneming is een vraagstuk omdat in de praktijk blijkt dat het lastig is de verschillende werelden van onderwijs, jeugdhulp/zorg en het verdere gemeentelijke sociaal domein bij elkaar te brengen. Niet alleen is er sprake van verschillende professionele werelden en bekostigingsvormen, maar ook verschillen in omvang van de regio's en het meer of minder domineren van een (centrum)gemeente. Ook zijn er – moeilijk te preciseren – verschillen in de cultuur van een gebied en de geneigdheid tot samenwerken.

Wat houdt regieneming in om al deze uitdagingen het hoofd te bieden? Wie pakt het op, wat zijn de grootste uitdagingen, welke competenties moet de 'regienemer' in huis hebben en hoeveel tijd kost het? Gaat het vooral om personen of (ook) om functionarissen en organisaties die het voortouw nemen en de verbindingen leggen? Deze vragen zijn steeds voorgelegd aan enkele personen in de regio's. De verkenning is compact uitgevoerd door per regio alleen interviews te houden met een persoon uit de drie voornaamste velden: het onderwijs, de jeugdhulp/zorg en de gemeenten. Dat leidde tot een typering van de resultaten van de samenwerking, van de vorm van regieneming en de opvallende kenmerken hiervan in de regio.

Dit rapport bevat de uitkomsten op hoofdlijnen. Er wordt een beeld geschetst van de observaties over de regio's heen en een verwerking van deze observaties in een basismodel van regieneming, bestaande uit vier essentiële rollen. Dit basismodel is ook uitgewerkt in een zelfscan, opgenomen in de bijlage.

Er worden alleen anonieme voorbeelden uit de regio's aangehaald. De verkenning was immers in zijn dataverzameling beperkt en dus is de kans groot dat er een vertekening plaatsvindt van de realiteit in de regio. De bedoeling was om per regio een compacte typering van de regieneming te maken, geen uitputtende beschrijving en analyse. Daarom wordt er alleen gestileerde praktijksituaties ter illustratie opgevoerd.

## / 2 Kenmerken van de regieneming

Het woord 'regie' duidt op het initiëren en stimuleren van een ontwikkeling, en het aanbrengen van samenhang daarin. De term 'regieneming' verwijst naar een actor, een handelende persoon of combinatie van personen die deze regie gestalte geven. Hoe ziet de regieneming er nu uit op het raakvlak tussen onderwijs, jeugdhulp- en – zorg, en gemeenten? In dit hoofdstuk komen een paar eerste, opvallende kenmerken van deze regieneming in de praktijk aan de orde.

### 2.1 Organische ontwikkeling

Een van de belangrijkste observaties in de regio's was dat de ontwikkeling van een regierol vaak in een **organisch proces** verloopt. Mensen nemen vanuit hun gedrevenheid en positie een initiatief en zoeken daar geestverwanten en medestanders bij. Dat gebeurt binnen een formele structuur, maar vaak ook daarbuiten, althans aanvankelijk. De vorm die de regie aanneemt en hoe die zich ontwikkelt zijn sterk gebonden aan één persoon of een klein informeel netwerk. Geleidelijk krijgt de regie dan meer structuur, maar blijft wel afhankelijk van de inzet van mensen en kracht van relatienetwerken.

De regierol is blijkt vaak **verdeeld over meerdere personen**, die soms wel en soms niet vanuit dezelfde organisatie werken. Soms is er één persoon de meest initiatiefrijke, maar op den duur redt die het alleen maar wanneer die een groepje van 'meetrekkers' om zich heen weet te verzamelen. Wanneer die ten dele ook afkomstig zijn uit een samenwerkingspartner ontstaat zo een netwerkje tussen organisaties met een informele bindingskracht. Na verloop van tijd wordt dit dan geformaliseerd in een regiegroep, een vast bestuurlijk overleg of in een projectvorm.

Degenen die aldus functioneren zijn **afkomstig van binnen het lokale of regionale veld** van scholen, gemeenten en jeugdhulp/zorgaanbieders. Dat kan heel lokaal zijn, zoals een schooldirecteur die de wethouder vraagt om een schoolmaatschappelijk werker wekelijks aanwezig te laten zijn op de school. Maar soms ontstaat het initiatief meer op een hoger schaalniveau, bijvoorbeeld wanneer een school voor speciaal onderwijs samen met de jeugd-GGZ een specifieke voorziening ontwikkelt voor een beperkte doelgroep met multiproblematiek, die vervolgens relevant blijkt voor behoeften verder in de regio. Er zijn in de regio's geen situaties aangetroffen waarin een externe consultant de rol van regisseur op de samenwerking nam. Op dit punt is de conclusie dat regieneming niet extern kan worden ingebracht. Het is te afhankelijk van het weefsel van relaties tussen de actoren in een regio om te worden ingezet in een instrumentele benadering.

### 2.2 Van onderop of van bovenaf

Regieneming ontstaat wanneer samenwerking ontstaat: deze twee ontwikkelen zich in onderling verband. Meestal gebeurt dit doordat er één of enkele initiatieven zijn met een voorbeeldwerking. Hier ontstaat een samenwerkingspraktijk die de inspiratie vormt voor anderen. In sommige situaties ligt het initiatief meer bij beleidsadviseurs en bestuurders, die vanuit een visie en doelen toewerken naar projecten tussen scholen en hulpverleners.

Er is dus een verschil tussen:

- Samenwerking en regieneming van onderop, vanuit praktijken bij scholen en jeugdhulp-/zorgaanbieders
- Samenwerking en regieneming van bovenaf, vanuit beleidsadviseurs en bestuurlijk overleg

Bij de **regieneming van onderop** zijn er wisselende invullingen. De initiatieven komen voort uit een al bestaande samenwerking. Die groeit uit met een nieuw initiatief en daarbij krijgt de initiatiefnemer ook positie als regisseur. Wanneer een school een traditie heeft om nieuwe oplossingen te zoeken voor kwetsbare leerlingen is er al vaak sprake van uitwisseling met andere scholen, met gemeenten en met professionals uit de jeugdhulp/zorg. Wanneer die uitwisseling een routine is geworden, komen dan vaak mensen naar voren die van nature de verdere samenwerking gaan trekken. Daarom is het woord 'regienemer' vaak beter op zijn plaats dan 'regisseur'. Het laatste is een aanduiding die een meer formele positie veronderstelt dan er vaak in de praktijk is.

Dit geldt ook voor de situatie met een **regieneming van bovenaf**. Hier gaat het primair om personen met veel beleidsmatige of bestuurlijke invloed, die in een gegeven gunstige situatie het initiatief nemen om de samenwerking te verdiepen en te versterken. Het kan gaan om een wethouder, een gemeentelijke beleidsadviseur of een leidinggevende bij een samenwerkingsverband passend onderwijs of bij een school. Regieneming verloopt hier schijnbaar gestructureerd, maar toch is de regie in een bestuurlijke omgeving ook vaak sterk afhankelijk van personen, hun ervaring en ideeën, en hun aansluiting op andere personen.

Vrijwel alle vormen van regieneming zijn uiteindelijk een **combinatie van 'van onderop' en 'van bovenaf'**. Lokale initiatieven kunnen uitwaaien zonder bestuurlijke steun en bestuurlijke beleid krijgt geen grond aan de voeten zonder initiatieven. Regieneming is hierdoor altijd meervoudig, veelzijdig en complex, en omvat meerdere rollen (zie hoofdstuk 4). De voornaamste conclusie hier is dat 'van onderop' vaker voorkomt en meer kansen op succes lijkt te hebben dan 'van bovenaf'. Maar het eerste heeft uiteindelijk ook het laatste nodig om te kunnen groeien. Het omgekeerde geldt nog sterker: beleid zonder praktijkinitiatieven bloedt dood. De opgave is dus om de twee bewegingen te combineren, vaak ook nodig om vastzittende samenwerking te doorbreken (zie ook hoofdstuk 4).

## 2.3 Verschillen tussen regio's

Opvallend in de verschillen en overeenkomsten tussen de regio's is dat **objectieve kenmerken van de regio weinig zeggen over de waarschijnlijkheid van samenwerking en regieneming**. De feitelijk constateerbare kenmerken van de gebieden hebben weinig voorspellende waarde. Deze kenmerken hebben betrekking op de grootte (in aantal inwoners), de omvang van de achterstanden, de mate van verstedelijking, de ligging in het land en de mate waarin de regio's al of niet congruent zijn. De regio kan het werkgebied van een samenwerkingsverband passend onderwijs omvatten, de inkoopregio jeugdzorg of de GGD. Het kan deze werkgebieden overstijgen, maar kan zich ook beperken tot subregio's of zelfs één of enkele gemeenten. Vaak is er ook sprake van min of meer overwogen keuzes om de samenwerking tussen onderwijs, jeugdhulp/zorg en gemeente(n) te focussen op een (sub)regio of één of twee gemeenten om de complexiteit van die samenwerking beheersbaar te houden. De uitkomst van deze keuze is vrij onvoorspelbaar, behalve dat krachtige samenwerking eerder ontstaat in een kleiner werkgebied dan die van de eerder genoemde regio's. Effectieve regieneming vereist dus vaak een overzichtelijke, beperkte schaal.

Discongruentie van regio's is een probleem, maar niet per se een inhoudelijke dealbreaker. Het **samenwerken kost in discongruente regio's vooral meer tijd**, maar dat hoeft niet direct tot problemen te leiden. Daarbij valt op dat de ervaren (dis)congruentie niet hetzelfde is als de congruentie

die kwantitatieve beelden (m.n. uit de Regio-atlas) suggereren<sup>1</sup>. Soms stappen de partners vrij onbekommerd over de wisselende grenzen heen, soms loopt het al lastig in een (sub)regio die heel congruent lijkt.

Om tot schaalvergroting van de samenwerking te komen ligt de hefboom eerder in de praktische uitvoering en niet zozeer in de bestuurlijke afbakening. Bij de verkenningen viel het op dat de inspiratie of voorbeeldwerking van een heldere werkvorm of een geslaagd project kan leiden tot een **inhoudelijk olievlék-effect**. Lokaal laat men zich inspireren door wat elders gebeurt, vooral wanneer er een regionaal opererende partner of samenwerkingsverband passend onderwijs is, die ook bij dat project elders is betrokken. Het kwam zelfs voor dat een project in een verder weg liggende regio die inspirerende werking had. Zo kunnen gemeenten elkaar 'aansteken', maar ook subregio's binnen één regio of binnen een samenwerkingsverband passend onderwijs.

Tenslotte dringt zich nog een observatie op over de werking van de regionale gebiedscultuur. Het lijkt alsof **regio's met een sterke historie van achterstanden moeilijker tot samenwerking komen**. In meerdere regio's drong zich de conclusie op dat het gebrekkig communiceren en het gebrek aan een visie en ambitie ook een verklaring kan hebben in de stress van actuele uitvoeringsproblemen en een gebrek aan financiële middelen. Dat gebrek aan mogelijkheden kan demoraliserend werken, vooral als er ook nog geen personen zijn die de lastige rol van regisseur van complexe samenhangen goed kunnen invullen. In de interviews werd de relatie tussen moeizame samenwerking en het culturele klimaat van korte termijn-denken herhaaldelijk genoemd. Toch wordt één van de regio's juist gekenmerkt door een samenloop van structurele achterstanden en bestuurlijke inventiviteit om deze met vereende krachten aan te pakken. Achterstanden kunnen dus ontmoedigen, maar ook prikkels geven tot nieuwe wegen en oplossingen. Ook hier valt de persoonsgebondenheid van regieneming op.

---

<sup>1</sup> De RegioAtlas laat de overlapping tussen regio-indelingen zien. Dit komt niet helemaal overeen met de congruentie gezien vanuit de verschillende partners. Een gemeente heeft bijvoorbeeld vaak meerdere, soms vele samenwerkingsverbanden waarbinnen die moet samenwerken. Voor een wat groter gebied (bijvoorbeeld een deelregio met enkele gemeenten) kan dat gebied ook nog congruent lijken, maar daarbij voelen gemeenten natuurlijk wel ook de verantwoordelijkheid die ze daarnaast nog hebben binnen andere gebieden. Vanuit partners die op een hoog schaalniveau opereren (b.v. scholen speciaal onderwijs of specialistische jeugdzorginstellingen) is een discongruentie eerder aan de orde.



## / 3 Draggers van de regieneming

Wie zijn dan deze personen? Opvallend is dat deze vaak acteren vanuit een bepaalde organisatie. Het initiatief tot regie komt vooral vanuit het onderwijsdomein of de gemeentelijke organisatie en minder vanuit jeugdhulp of zorgaanbieders. Het al of niet aanwezig zijn van initiatief heeft bij elk van deze sectoren zijn eigen achtergrond en logica.

### 3.1 Gemeenten

In onderzochte regio's **hebben gemeenten soms een trekkende rol, maar soms ook (helemaal) niet**. Vaak wordt de regie genomen door een wethouder of een beleidsadviseur, soms ook door een combinatie van deze twee. Veelal heeft de betreffende persoon zelf een onderwijsachtergrond, wat het makkelijker maakt aansluiting te vinden bij de schoolbesturen. Een wethouder heeft bij uitstek de mogelijkheid (en het gezag) om de partijen bij elkaar te roepen, en heeft vaak ook de middelen om initiatieven te financieren. Maar in andere regio's treden de gemeenten minder proactief op, en soms zelfs reactief en traag. Dat gaat dan vaak gepaard met een discussie over 'Wie neemt nu de regie?' Vaak vindt een gemeente dan dat de partners die moeten nemen, zeker als de gemeente geen sterke relatie heeft met de schoolbesturen of te maken heeft met ernstige tekorten in het sociaal domein. Maar ook partners zijn soms afwachtend omdat ze vinden dat de gemeente juist wel de positie en de middelen heeft om de samenwerking op gang te brengen. Dit kan leiden tot een patstelling.

**Toch raken gemeenten vroeg of laat bij de regieneming betrokken.** Ze zijn in de afgelopen jaren gaan inzien – vooral na de transitie van het sociaal domein – dat ze voor het effectueren van hun beleid afhankelijk zijn van maatschappelijke partners. Samenwerking is lastig aan te besteden of in te kopen, het vraagt om blijvende verbindingen, die via contracten nauwelijks zijn te waarborgen. Marktwerking staat samenwerking uiteindelijk in de weg. Gemeenten zijn hierdoor gewend geraakt om zowel op te treden als opdrachtgever, als financier en als direct verantwoordelijke voor een deel van de uitvoering, zoals de WMO en de Jeugdhulp/zorg. En dus ook als regisseur, want partijen regisseren elkaar onderling maar zelden.

Deze conclusie is overigens iets positiever dan uit de verkenning naar voren kwam. In meerdere regio's komt de gemeente niet of onvoldoende tot regie. Dat heeft meerdere oorzaken:

- voorzichtigheid met het coördinerend (bij)sturen van aanbieders die je als gemeente zojuist hebt gecontracteerd voor een brede dienstverlening;
- onbekendheid met het (passend) onderwijs en de scholen (in hun autonome positie);
- interne verkokering of niet-samenwerken binnen de gemeente;
- ontbreken van regisserende motivatie en competenties bij de gemeente;
- personeelsverloop, die de continuïteit in de samenwerking verstoort.

Daar komt nog bij dat het extra **lastig is om te regisseren in de samenwerking over meerdere schaalniveaus heen**, zoals vaak het geval is bij de samenwerkingsverbanden passend onderwijs, de scholen speciaal onderwijs en de zorgaanbieders (b.v. kinder- en jeugdpsychiatrie). Hierbij moet tegelijkertijd ook de afstemming tussen de gemeenten onderling worden 'geregeld', die soms wel, maar soms ook niet een traditie is in een regio. Een centrumgemeente (of een gemeente die deze rol enigszins invult, al of niet expliciet) heeft hierin een natuurlijke bestuurlijke verantwoordelijkheid, maar deze krijgt in de praktijk niet altijd de krachtige vorm die nodig is om deze dubbele regionale samenwerking gestalte te geven.

## 3.2 Scholen

Uit de verkenning in de regio's bleek dat **scholen vaak het initiatief nemen** om samenwerking op te zoeken met de jeugdhulp en ook het verdere sociale domein, met name het schoolmaatschappelijk werk. Dit initiatief ligt dan vaak bij een schoolbestuurder of bij een directeur/bestuurder van een samenwerkingsverband passend onderwijs. Opvallend was dat de eerste initiatieven om te komen tot samenwerking met hulp en zorg vaak ontstaan in het speciaal onderwijs (SBO, VMBO, LWOO, VSO of nog meer specialistische SO-scholen). Deze scholen hebben te maken met zwaardere casuïstiek en zijn bijgevolg ook eerder geneigd om hiervoor meer omvattende oplossingen te zoeken. Praktijken van goede samenwerking bij SO-scholen verbreiden zich vervolgens vaak naar de reguliere scholen, zeker als er binnen het samenwerkingsverband passend onderwijs al goede relaties zijn opgebouwd.

Scholen nemen vaak het initiatief tot samenwerking omdat **ze zich breed verantwoordelijk voelen** voor hun leerlingen, zeker voor de meer kwetsbaren onder hen. De scholen worden ook dagelijks geconfronteerd met de maatschappelijke problematiek, bij de individuele leerling en ook bij hun gedrag in groepsverband. De verscherping daarvan in de laatste jaren wordt zichtbaar bij kinderen en jongeren met leer- en ontwikkelingsstoornissen, met mentale problemen (internaliserend en externaliserend), bij veiligheidsincidenten en in de relatie met handelingsverlegen (en soms tegelijkertijd veeleisende) ouders. Tegelijkertijd zijn scholen gewend om contextueel en preventief te werken én staan leraren onder druk van de toegenomen problematiek. De zwaarte daarvan is niet meer goed te hanteren als school alleen, of als zelfstandig breder schoolbestuur, en ook niet goed samen met andere scholen in een samenwerkingsverband passend onderwijs. Jeugdhulp, jeugdzorg en maatschappelijk werk moeten bijspringen. Dus wordt het onvermijdelijk om steun van partners buiten het onderwijsdomein te zoeken.

Dat laatste was voorheen in het onderwijs tamelijk ongebruikelijk (scholen waren doorgaans geneigd hun eigen problemen intern op te lossen), maar dat is dus veranderd. Dat komt ook doordat **scholen inmiddels jarenlang ervaring hebben met het samenwerken rondom passend onderwijs**. Geleidelijk zijn leraren, interne begeleiders en zorgcoördinatoren, locatieleiders en schoolbestuurders gewend geraakt om hun problemen te delen met buitenstaanders. Hiermee hebben scholen over het algemeen wat meer ervaring gekregen in het extern samenwerken, terwijl dit voor andere partijen nog betrekkelijk nieuw is. Dit betreft dan vooral zorgaanbieders.

## 3.3 Samenwerkingsverbanden passend onderwijs

Zoals hierboven al omschreven hebben samenwerkingsverbanden passend onderwijs sowieso vaak een koppel- en overdrachtsfunctie. Ze belichamen een in de jaren gegroeide verbinding tussen scholen en hebben vanuit die functie en ervaring vaak een verdergaande rol. Ze **leggen de relatie tussen onderwijs en jeugdhulp/zorg door een exploratieve strategie**. Ze hebben in beginsel een relatie met alle scholen in het verband en zien daardoor vaak als eerste de knelpunten en behoeften van een school. In meerdere regio's leidt dit tot het ondersteunen van lokale initiatieven om jeugdhulp/zorg in te schakelen. Die strategie houdt in dat ze handelen en verbinden op grond van wat ze aantreffen, dus niet zozeer gepland maar voortbouwend en improviserend op de lokale vraag.

Het is logisch dat samenwerkingsverbanden vaak een trekkende rol hebben in de regieneming. Ze zijn immers **'experts' in samenwerking** en zien al eerste de mogelijkheden om deze te verbreden met zorgpartners. Wel worden ze soms gehandicapt door zwakke relaties tussen schoolbesturen, competitie tussen scholen en gebrek aan financiën en personele capaciteit. Ook op dit delicate punt is regieneming door een samenwerkingsverband afhankelijk van de kwaliteiten van de directeur c.q. bestuurder daarvan.

Een samenwerkingsverband passend onderwijs heeft dus een goede uitgangspositie om het voortouw te nemen in samenwerking met jeugdhulp/zorg. Toch zijn er regio's waarin het initiatief en de regieneming ligt bij lokale partners op gemeentelijk niveau en niet bij het samenwerkingsverband. Dit gebeurt in een situatie waarin het samenwerkingsverband een groot werkgebied omvat en niet de capaciteit heeft om actief te regisseren in alle gemeenten binnen dat gebied. Die capaciteit kan tekort schieten vanwege een beperkte personele bezetting (zeker als het zogenaamde schoolmodel wordt gevolgd, waarbij de financiële middelen vooral naar de schoolbesturen gaan), maar ook aan de al of niet actief trekkende rol die een samenwerkingsverband heeft ontwikkeld. Ook hier is de eventuele rol-neming positie- en persoonsgebonden.

## 3.4 Zorgaanbieders

Zorgaanbieders (voornamelijk jeugdhulp en jeugd-ggz) zijn in beginsel **geconcentreerd op hun cliënten of patiënten**. Over het algemeen nemen ze vanuit zichzelf geen initiatief om structureel met scholen en gemeenten samen te werken, maar gaan daar wel in mee als er vaste vormen voor bestaan, zoals de onderwijszorgarrangementen. In enkele gevallen nemen zorgaanbieders in een regio wél het initiatief tot sectoroverstijgende samenwerking, maar dan vanuit een min of meer specialistisch project dat zich vooral richt op een specifieke, vaak kleine doelgroep (b.v. leerlingen met meerdere GGZ-diagnoses). Dat project kan wel een voorbeeldwerking hebben, maar het vereist extra inspanningen om dat ook ingang te doen vinden bij scholen in het reguliere onderwijs. De samenwerkingsverbanden passend onderwijs hebben hier vaak een duidelijk verbindende rol in.

Zorgpartijen zijn dus vaker reactief en afwachtend in de sectoroverstijgende samenwerking. De zorg en jeugdhulpverlening werken vanuit een ander kader dan het onderwijs en hebben ook een andere cultuur. Dat heeft zijn grond in het gegeven dat de **zorg en jeugdhulpverlening meer casuïstisch werken dan het onderwijs** en een meer professioneel-specialistische beroepshouding hebben, die ten dele geworteld is in het medische domein. Hier worden problemen meer door een individuele (c.q. individualiserende) bril waargenomen in termen van diagnose en behandeling, vaak protocollair. Scholen zijn het meer gewend om collectief en preventief te werken.

Daarbij komt ook het **verschil in bekostiging** tussen onderwijs en jeugdhulp/zorg. Scholen worden lumpsum betaald en hebben dus meer vrijheid om hun eigen prioriteiten te stellen. De jeugdhulp en jeugdzorg worden vooral gefinancierd op grond van individuele trajecten en dat beperkt de handelingsvrijheid van zorgaanbieders. Ook hebben zij vaak personeelsgebrek en wachtlijsten, hetgeen samenwerking ook minder aantrekkelijk maakt – het brengt al gauw extra cliënten en extra werk met zich mee. Scholen daarentegen hebben een acceptatieplicht voor (nieuwe) leerlingen en moeten daar samen uitkomen als het te veel knelt.

## 3.5 Het initiatiefspel

Hierboven zijn gemeenten, scholen en zorgaanbieders getypeerd als mogelijke dragers van de regieneming over de sectoren heen. Deze typering is tamelijk categorisch en doet geen recht aan het 'initiatiefspel', de dynamiek waarmee gedreven individuen en competente organisaties samenwerking op gang brengen en deze geleidelijk sterker positioneren. Wie initiatief neemt is onvoorspelbaar. De hierboven beschreven achterliggende logica gaat niet altijd op. Uiteindelijk wordt samenwerking toch bepaald door een intrinsiek gemotiveerd proces, waarbij één of meer individuen inhoudelijke visie, praktische inventiviteit en verbindende diplomatie combineren in een stap vooruit. Het initiatiefspel is zeker in het begin een gevoelige interactie tussen persoonlijkheden, dat zich niet laat voorspellen door externe objectieve factoren.

## / 4 Rollen in de regieneming

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de inhoud van de regieneming en de rollen die daarin van belang zijn. Maar eerst worden enkele constatering gemaakt over de uitdagingen voor de degene die de regio neemt. Wat maakt samenwerking en regieneming lastig en welke 'houvasten' heeft een regienemer?

### 4.1 Wat maakt regieneming lastig?

Succes is bepaald niet verzekerd bij samenwerking tussen verschillende sectoren en dat geldt ook voor die tussen onderwijs, zorg en gemeenten. De samenwerking komt regelmatig niet op gang, loopt na verloop van tijd vast of blijft beperkt tot één of enkele initiatieven die wel inspireren, maar toch weinig navolging vinden. In deze situaties zijn er dan wel één of meerdere 'regienemers', maar deze verkeren dan vaak in een isolement of slagen er niet in de impasse te doorbreken.

Wat is er in dit soort situaties aan de hand? We constateerden uiteenlopende knelpunten, die al of niet in combinatie voorkomen:

- Het **veld is en blijft organisatorisch gefragmentariseerd**, vaak alleen al door het grote aantal instellingen en professionals dat daarin beweegt. Zeker op regioniveau is samenwerking hierdoor vaak te onoverzichtelijk en niet hanteerbaar. Bestuurders zitten wel bijeen, maar staan te ver af van de 'werkvloer' in de scholen en de hulp/zorgaanbieders.
- Er zijn **belangenverschillen tussen de partners**, voortkomend uit hun professionele taken en verantwoordelijkheid, de neiging om de eigen professionele autonomie te beschermen, uit de eigen bekostiging of het streven naar een invloedspositie door organisaties en hun bestuurders. Belangenverschillen blijven vaak impliciet, dus het is moeilijk om te komen tot een belangenafweging en een 'deal' tussen de partners.
- De **diverse systemen van de partners** verdagen elkaar slecht. Financieel zijn de scholen autonomer dan hulp/zorgaanbieders, de systemen voor informatie-uitwisseling sluiten niet op elkaar aan (daarin speelt de AVG ook mee) en een besprekings- of behandelingsprotocol van een organisatie kan zo intern gericht zijn (b.v. bij de GGZ) dat het bijna automatisch een partnerorganisatie uitsluit.
- Er is **geen traditie van samenwerking** in de regio en voor partners is de maatschappelijke problematiek ook onvoldoende aanleiding om dit te (willen) doorbreken. Tussen scholen is er vaak (impliciete) competitie om leerlingen, jeugdhulp/zorgaanbieders zijn afhankelijk van de gemeente (en stellen zich soms ook afhankelijk op) en specialistische organisaties zijn gewend om op zichzelf te staan, meer in verbinding met hun specialisme dan met hun lokale omgeving.
- Bij professionals en bestuurders **ontbreken vaak samenwerkingsvaardigheden** en ook een samenwerkingshouding. Ze zijn vaak primair opgeleid om te acteren voor hun professe of hun organisatie, en hebben vaak ook een persoonlijke geschiedenis waarin ze dat tijdens hun loopbaan waar moesten maken. Dan ontstaat een situatie waarin 'iedereen naar elkaar wijst en op elkaar wacht', zoals in meerdere regio's werd geformuleerd.

- Er zijn veel relevante beleidsdoelen bij de partners, maar die **doelen blijven los van elkaar staan** en de betrokkenen ervaren zelfs een zeker onderlinge spanning tussen de doelen. De gemeente wil vooral preventie en kostenbesparing, een school voor speciaal onderwijs wil een meer gespecialiseerde jeugdcoach inschakelen en een jeugdhulpaanbieder wil meer samenwerken rondom casuïstiek. Deze doelen kunnen op elkaar aansluiten, maar zich ook verharden in strijdige standpunten.

Bij een stapeling van deze knelpunten komt samenwerking niet van de grond. Dit is een situatie die in enkele regio's optrad. Regieneming over het geheel vindt dan ook niet of nauwelijks plaats, want er zijn te veel ongunstige factoren. In het ernstigste geval hebben de partners het vertrouwen in elkaar verloren en is er geen doorbraak in zicht. In andere gevallen zijn er wel potenties voor vooruitgang, althans op onderdelen. Voor een regienemer is het de kunst om zich hiertoe te beperken en de tijd te nemen. Soms is het ook een kwestie van geduld en afwachten tot zich nieuwe kansen voordoen. Vaak is dit het geval als één of meerdere van de 'zittende' spelers vertrekt en er een nieuwe beleidsadviseur, locatieleider, bestuurder of professional aantreedt.

## 4.2 'Houvasten' voor regieneming

In de meeste regio's was geen sprake van een vastgelopen samenwerking, maar van een voortgang, vaak alleen op onderdelen, soms over het geheel. Wat bracht het proces dan wel op gang, of gaande? Hier ligt de opgave voor de regienemer. Deze moet zien waar de kansen liggen, die gestalte geven en laten doorwerken op een breder vlak.

Vanuit de praktijk in de regio's zijn voor de regienemer de volgende 'houvasten' te benoemen:

- Accepteer een imperfecte wereld. De bestaande situatie is er een van een historisch gegeven afstand tussen sectoren en organisaties. Externe samenwerking is voor veel professionals, organisaties en hun bestuurders nog iets nieuws, ook al is het bij beleidsmakers al jarenlang een vertrouwd gedachtengoed. Een imperfecte wereld betekent onvermijdelijk de noodzaak van improvisatie. Dat houdt ook in: als je vastloopt, bedenk een omweg of richt je op een situatie met meer perspectief. Of: hou het klein, want initiatieven zijn vaak kwetsbaar en soms is het beter het plantje in een beschermende kas op te kweken voordat je het uitzet in de grillige buitenwereld.
- Meer specifiek: accepteer dat je zeker niet in één keer de regio dekt met samenwerking, onderscheid dus het verschil in dynamiek tussen de subregio's of zelfs de gemeenten. Begin lokaal en werk toe naar verbinding met andere initiatieven en het bestuurlijke niveau.
- Bouw de initiatieven en de samenwerking op vanuit lokale urgenties en praktijken en laat het beleid daar vervolgens op aansluiten. Dat kan het beleid van één of twee partners zijn en/of dat van de gemeente of de regio. Breng – uiteindelijk – praktijk en beleid wel bijeen.
- Arrangeer een groepje trekkers, liefst uit verschillende partnerorganisaties. Hou het in het begin zo informeel mogelijk, want er moet een onderlinge bekendheid en band ontstaan, en dat vereist diverse ervaringen waarin je op elkaar moet steunen en kunnen vertrouwen. Neem ook hiervoor de tijd, want 'vertrouwen komt te voet en gaat te paard'.
- Zorg dat er na verloop van tijd een horizontale én een verticale samenwerking ontstaat. Horizontaal wil zeggen: tussen de professionals, leidinggevenden en bestuurders van de

partnerorganisaties. Verticaal is de communicatie en beïnvloeding tussen de diverse lagen in de samenwerking, dus de uitwisseling tussen de samenwerkende professionals op de werkvloer, hun leidinggevend en de bestuurders. Stuurgroepen weten vaak niet wat er op de werkvloer goed of slecht gaat en kunnen dan dus ook niet steunen of ingrijpen. En leidinggevend geven hun professionals vaak te weinig ruimte voor het samenwerken. Als deze niveaus op elkaar reageren wordt de samenwerking robuuster. Werk uiteindelijk toe naar een overzichtelijke samenwerkingsstructuur die het bovenstaande bevestigt.

- De kern van die samenwerkingsstructuur is uiteindelijk niet een overlegstelsel maar een bewezen effectieve methodiek in de samenwerking. Die methodiek kan bestaan uit een 'werkvloer-methode', zoals een kansencoach vanuit de jeugdhulp die op school kinderen begeleidt, of een maatschappelijke werker die gezinnen ondersteunt. Maar de methodiek kan ook liggen in een systematiek om projectvoorstellen vanuit scholen enerzijds aan te moedigen (ook financieel) en anderzijds 'streng' te toetsen op hun degelijkheid. Dat laatste is van belang om te kunnen opschalen in een hanteerbare en maatschappelijk 'rendabele' vorm.
- Maak je als regienemer niet verantwoordelijk voor de hele samenwerking. Een regienemer is verantwoordelijk voor het proces, niet of nauwelijks voor het resultaat. Dat laatste is de verantwoordelijkheid van de gezamenlijke partners. Vaak hebben die de neiging om wat afwachtend te zijn over het verloop en de uitkomsten van de samenwerking, alsof ze daar geen onderdeel van zijn. Daar neemt de energie af en kijkt iedereen naar de regisseur: die zou het toch 'regelen'? Dat is dan een onmogelijke opgave. In zo'n situatie moet de regienemer en de stagnerende samenwerking als probleem terugleggen bij de partners. Hoe gaan zij dat oplossen? Het lijkt alsof de regienemer dan minder regie neemt, maar dat doet die dan juist wel, namelijk het probleem op de juiste tafel deponeren.

De genoemde 'houvasten' zijn van verschillende aard. Soms zijn ze praktisch, soms procesmatig, soms veranderkundig en soms bijna politiek. In de rol van regienemer komen verschillende opgaven en kwaliteiten bijeen. Deze zijn zelden in één persoon te combineren, dus is het de vraag welke 'verkrijgbaar' zijn bij verschillende personen om tot een werkbare regieneming te komen. Deze diverse kwaliteiten zijn samen te vatten in vier kernrollen van de regisseur<sup>2</sup>.

## 4.3 Kernrollen bij regieneming

### De ontwerper

Samenwerking tussen organisaties vraagt uiteindelijk om inhoudelijke en praktische resultaten om voor de deelnemer motiverend te zijn. Er moet dus **inhoudelijk iets nieuws worden gecreëerd** tussen de professionals. Dit is kenmerkend voor deze kernrol: zorgen dat ter plekke een praktische oplossing tot stand komt die de losse casuïstiek overstijgt door een goed werkbaar interdisciplinaire aanpak, zoals hierboven omschreven. Ideeën en inventiviteit zijn hier cruciaal, inhoudelijk bedenken hoe het moet en kan, maar ook door het zien en combineren van oplossingen bij de professionals en mogelijk ook uit voorbeelden of deskundigen in de buitenwereld. Deze kernrol is daarom te omschrijven als de ontwerper.

Acties die bij deze rol passen

- Lokale urgentie zien op een specifieke, concrete groep of plek

---

<sup>2</sup> De vier kernrollen zijn gebaseerd op: Nilsen, E.R., Gausdal, A.H. (2017), The multifaceted role of the network orchestrator - a longitudinal study, in: International Journal of Innovation Management, 2017, 21(6).

- Kennis en ervaringen uit andere regio's ophalen en toegankelijk maken
- Oplossing zien in de vorm van een lokale werkwijze, combinatie of samenwerking
- Oplossing werkbaar maken in gesprek met diverse partijen en personen.

## De kwartiermaker

Inhoudelijke vernieuwing is nodig, maar daarbij ligt direct ook de opgave om mensen aan dit nieuwe te verbinden. Is er een **interprofessioneel en inter-organisatorisch team te construeren** dat deze vernieuwing vorm geeft en doorzet? Krijgen die teamleden voldoende ruimte vanuit hun werkgever? Welk werkproces wordt dan gevolgd en hoe sluit dat aan op de werkprocessen in de deelnemende organisaties? Worden de teamleden ook gecoacht of getraind bij hun samenwerking? De vragen zijn te beantwoorden in de tweede kernrol van de regienemer, die van de kwartiermaker. Deze heeft de taak om geduldig te bouwen aan het samenwerkingsmodel, totdat het (bijna) uit zichzelf loopt. Deze rol ligt dicht tegen die van een teamleider of operationeel manager, maar dan niet binnen één organisatie, maar tussen organisaties.

Acties die bij deze rol passen:

- Geïmproviseerde aanpak uitbouwen tot een reguliere methode
- Stap voor stap een vaste samenwerkingsroutine ontwikkelen
- Vanuit de verschillende partners opzetten van een team dat de verantwoordelijkheid neemt
- Inbedden en productief maken van een nieuwe routine in de bestaande praktijken

## De verbinder

Inhoudelijke vernieuwing en een functionerend samenwerkingsmodel zijn de basis van de samenwerking. Maar deze moet ook worden gedragen door de partnerorganisaties, die zich verantwoordelijk moeten voelen voor het gezamenlijke project. Dat vraagt van de regienemer acties om partners aan elkaar te verbinden vanuit hun intrinsieke behoefte om samen te werken, oftewel het **opwekken van plezier in samenwerken** in een ontspannen sfeer. Dit niet zozeer vanuit een inhoudelijk motief, maar vanuit de behoefte om mee te doen met anderen in een groep (ook wel omschreven als *befriending*). Daar zit ook een inhoudelijke kant aan, vooral door successen voor elkaar zichtbaar te maken en te delen. Maar ook kan het worden bevorderd door informele bijeenkomsten, presentaties aan de buitenwereld en af en toe bilaterale gesprekken om de relaties te verdiepen en te bestendigen.

Acties die bij deze rol passen

- Praktijken toegankelijk maken voor derden en daarmee opschalen en verbreden (mooie voorbeelden uit een isolement halen)
- Identificeren van andere relevante partijen of personen en die erbij betrekken (en het daarmee verbreden van de aanpak)
- Zorgen dat iedereen plezier heeft in samenwerken, persoonlijke en informele kant vorm geven
- Toewerken naar een structureel overleg tussen de partners.

## De dirigent

Samenwerking tussen scholen, jeugdhulp/zorgaanbieders en gemeenten staat niet op zichzelf, maar vindt in een grotere en ingewikkelde context van andere gemeenten in de regio, schoolbesturen, zorgaanbieders en diverse bovenlokale instellingen. **Hoe wordt de samenwerking als identiteit in deze complexe omgeving gepositioneerd?** Als die positionering te smal en te bescheiden gebeurt worden er kansen gemist om andere waardevolle partners bij de samenwerking te betrekken en een goede werkwijze eventueel op te schalen. Als de samenwerking te snel en te breed wordt 'uitgerold' gaat vaak de kracht van de oorspronkelijke initiatiefnemers verloren doordat ze op te veel borden moeten schaken in situaties en met partners die ze nog niet goed kennen. Hier heeft de regienemer de rol van

dirigent: hoe orkestreer je het samenwerkingsverband zodanig dat het een orkest een mooi concert geeft voor de toehoorders maar wel geconcentreerd blijft op de uitvoering?

Acties die bij deze rol passen

- Zorgen dat de samenwerking in beeld komt bij verder weg liggende partners (een 'smoel'), zoals andere gemeenten, regionale partners, landelijke organisaties en de rijksoverheid.
- Toewerken naar bestuurlijke consensus tussen de betrokken partners (zodat bestuurders ergens trots op kunnen zijn)
- Opmerkzaam zijn en anticiperen op knelpunten en die tijdig aanpakken
- Toezien op de horizontale én op de verticale samenwerking, dus het verbinden van samenwerkingsniveaus op uitvoerend, managerial en bestuurlijk niveau
- Bij stagnaties die onder de aandacht brengen en zorgen voor escalatie naar bestuurlijk niveau.

De vier genoemde kernrollen komen vrijwel nooit in hun zuivere vorm voor, maar lopen in de praktijk door elkaar. Vaak oefenen personen meerdere rollen uit. Soms wisselen de rollen in de loop van de tijd tussen personen. Maar in hun functionaliteit blijven ze nodig. Daarom is het goed wanneer regienemers en hun partners af en toe in de spiegel kijken om na te gaan of en in hoeverre deze rollen worden vervuld. Daartoe dient de zelfscan, opgenomen in de bijlage.

## 4.4 Competenties van regienemers

Gegeven de vier kernrollen zoals hierboven beschreven en hun onderlinge verschillen is het duidelijk dat het vrijwel niet voorkomt dat alle kernrollen en de daarbij behorende competenties in één persoon samenvallen. Elke kernrol belichaamt namelijk ook een kerncompetentie:

- Ontwerper: knelpunten inhoudelijk en inventief benaderen, improviseren
- Kwartiermaker: zaken efficiënt en effectief structureren en mensen organiseren
- Verbinder: mensen aansteken in hun enthousiasme om samen te werken
- Dirigent: partijen bestuurlijk verbinden met oog op de lange termijn.

Dit zijn nogal uiteenlopende competenties. De vraag is dan hoe deze verschillende competenties worden opgespeurd en gecombineerd. In de praktijk gebeurt dat vaak min of meer toevallig en situatie gebonden. Maar dit kan meer weloverwogen en doelbewust plaatsvinden. Het ligt op de weg van de dirigent om dit op zich te nemen, vroeg of laat in het al genoemde initiatiefspel.



# Bijlage 1: Zelfscan regieneming onderwijs-jeugdhulp/zorg-gemeente

Regie organiseren op onderwijs- en zorgvragen is steeds meer nodig, maar het is ook ingewikkeld. Want wat heb je nodig om sterke regie te organiseren? En hoe zorg je ervoor dat je een netwerk creëert dat niet te veel afhankelijk is van één of enkele personen? Met andere woorden: hoe borg je praktijken die goed werken?

De hieronder opgenomen zelfscan 'Regieneming in de samenwerking onderwijs-jeugdhulp/zorg en gemeenten' is bedoeld voor bestuurders en professionals werkzaam in het onderwijs, in gemeenten, of in het zorgdomein. Het biedt handvatten om een effectieve vorm van regieneming uit te oefenen die past bij de lokale behoeften. Maar die ook kan meebewegen met de veranderlijke omgeving.

De zelfscan gaat uit van vier kernrollen die – op een of andere manier – aanwezig zijn in effectieve regieneming. Hoe deze rollen ingevuld worden kan verschillen per fase van samenwerking of per regio. De vier kernrollen kunnen samenvallen: dezelfde persoon of instantie kan twee of zelfs drie rollen op zich nemen. Het kan ook voorkomen dat niet alle rollen een invulling hebben.

Het gaat om de volgende kernrollen:

- Ontwerper, iemand die 'ziet' waar samenwerking inhoudelijk iets kan opleveren voor kinderen/gezinnen en die deze visie vertaalt in een praktische aanpak
- Kwartiermaker, iemand die behulpzame kennis en ideeën inbrengt om de aanpak 'regulier' te maken in effectieve routines en daarmee een nieuw samenwerk-proces bestendigt
- Verbinder, iemand die vanuit enthousiasme (nieuwe) partners bijeenbrengt en een prettig klimaat schept
- Dirigent, iemand die het netwerk een identiteit geeft ('smoel') door partijen in hun kracht te zetten en verticale samenwerking tussen de sturingsniveaus tot stand te brengen.

Gebruik de uitsplitsing van de vier rollen als een check: Zijn de belangrijkste taken vertegenwoordigd in de regie? Vaak vallen de rollen samen, maar niet altijd! Niet alle rollen zullen in elk verband terugkomen.

In de zelfscan wordt bij elke kernrol de 'mate van aanwezigheid' ingevuld. Hiermee wordt aangegeven in welke mate deze kernrol **effectief** wordt ingevuld. Het gaat er dus niet om dat een kernrol formeel is benoemd of dat mensen daarvoor zijn aangewezen, maar in hoeverre deze kernrol productief wordt uitgeoefend in de gegeven omstandigheden. In het hieronder weergegeven schema kan de mate van aanwezigheid worden ingevuld. Deze invulling kan betrekking hebben op de samenwerking in een specifieke combinatie van enkele scholen met jeugdhulp/zorg, binnen een gemeente of in een (sub)regio.

De zelfscan kan op verschillende manieren worden gebruikt:

- Individueel: gebruik de score als een spiegel voor jezelf. Kijk naar de invulling van de verschillende rollen in jouw regio. Wat kun je zelf doen en waar heb je anderen voor nodig?
- In informeel verband: zoek een vertrouwenspersoon in de regio op. Vul samen de tabel in. Waar zitten de grootste knelpunten en kansen?
- Tussen de domeinen in de regio: Breng de partners in jouw regio bij elkaar en laat elke partner afzonderlijk een score geven. Bespreek de overeenkomsten en verschillen.

- Tussen betrokkenen uit verschillende regio's: breng de verschillende personen bij elkaar. Laat elke consultant diens eigen regio scoren. Vergelijk de uitkomsten en deel die. Bespreek aanpakken.

## Schema zelfscan 'Regieneming in de samenwerking onderwijs-jeugdhulp/zorg en gemeenten'

Mate van aanwezigheid	1 <i>Niet of nauwelijks aanwezig</i>	2 <i>Incidenteel aanwezig</i>	3 <i>Regelmatig aanwezig</i>	4 <i>Redelijk aanwezig</i>	5 <i>Ruim aanwezig</i>
Kernrol					
Ontwerper					
Kwartiermaker					
Verbinder					
Dirigent					

## Bijlage 2: Literatuur

Delden, P.J. van (2009), *Sterke netwerken, ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*, Van Genneep, Amsterdam.

Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken: De organisatievorm van de toekomst*. Antwerpen: Pelckmans.

Ledoux, G. & Waslander, S., m.m.v. Eimers, T. (2020), *Evaluatie passend onderwijs*. Eindrapport Mei 2020. Amsterdam: Kohnstamm Instituut | Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University| Nijmegen: KBA Nijmegen.

Met Andere Ogen (2022), *Met frisse blik, Strategisch uitvoeringsplan netwerk 2023 – 2024*, [https://www.netwerkmetaanandereogen.nl/media/filer\\_public/c9/be/c9be620b-cec1-4dc3-b903-8f9ed5543bb0/met\\_frisse\\_blik\\_-\\_uitvoeringsplan.pdf](https://www.netwerkmetaanandereogen.nl/media/filer_public/c9/be/c9be620b-cec1-4dc3-b903-8f9ed5543bb0/met_frisse_blik_-_uitvoeringsplan.pdf)

Milward, H.B., & Provan, K.G. (2005), *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. IBM Center for the Business of Government.

Nilsen, E.R., Gausdal, A.H. (2017), *The multifaceted role of the network orchestrator - a longitudinal study*, in: *International Journal of Innovation Management*, 2017, 21(6).