

Andersson Elffers Felix



**Samenwerken en netwerken
Pieterjan van Delden**

PO-raad 12 juni 2015

Inhoud

1. Samenwerkingsverbanden?
2. Wanneer is samenwerking effectief?
3. Strategische keuzes

Agenda

1. Samenwerkingsverbanden?
2. Wanneer is samenwerking effectief?
3. Strategische keuzes

Samenwerkingsverbanden: binnen en buiten het onderwijs

- *Brede school*: Kindcentra, VVE, naschoolse opvang/BSO, welzijn, sport, maatschappelijk werk, volwasseneneducatie, bibliotheek
- *Passend onderwijs*: scholen PO/VO, speciaal (basis)onderwijs, observatiecentra, jeugdhulp, leerplicht
- *Centrum voor Jeugd en Gezin*: (school)maatschappelijk werk, GGD, jeugd- en opvoedhulp, MEE, welzijn/jongerenwerk, scholen
- *Netwerken beroepsonderwijs*: VMBO, ROC's, HBO (kenniskringen), ondernemingen, overheden
- *Werkplein/Jongerenloket*: RMC, gemeente/sociale dienst, UWV, werkgevers, beroepsonderwijs.

Wat doen samenwerkingsverbanden?

Kennis uitwisselen/verdiepen

b.v. Kenniskringen HBO, 'gluren bij de burens' tussen scholen

Dienstverlening/werkprocessen combineren

b.v. gezamenlijke Impulsklassen in het primair onderwijs

(Financiële) middelen verdelen

b.v. middelen Passend onderwijs verdelen over schoolbesturen

Beleid en organisaties afstemmen

b.v. beroepsonderwijs afstemmen op lokale arbeidsmarkt

Samenwerking is mooi . . .

Brede school X: koppeling van CJG, VVE/voorschool en basisschool. Na een lange aanlooperperiode schakelt men elkaar makkelijker in. Ouders in de wijk gaan merken dat ze bredere steun krijgen en komen daardoor ook sneller met opvoedproblemen. Gemeentelijk jeugdteam sluit aan.

ROC: Heeft traditioneel goede relaties met bedrijfsleven. Nu combinatie met project voortijdig schoolverlaten/RMC en gemeente. Dit leidt tot toename van oriëntatiestages voor risicogroepen.

Samenwerkingsverband Passend onderwijs: ontwikkelt samen met jeugdhulp een doordachte methode om kinderen en gezinnen samen te screenen en binnen en buiten de school te steunen. Resultaat is dat verzuim en schooluitval afnemen.

Samenwerking is lastig . . .

Brede school Y: in het begin veel enthousiasme tussen basisschool, PSZ, kinderopvang, BSO en welzijnswerk. Maar ouders doen niet echt mee en stellen zich op als consumenten. Na verloop van tijd gaat iedereen toch weer zijn eigen gang: 'bedrijfsverzamelgebouw'.

Hogeschool: Bestuur der gaat 'overload' van samenwerkingsverbanden aan. Met VO, MBO, bedrijfsleven, andere hogescholen. Wil overal aan meedoen maar energie raakt versnipperd en eigen inbreng is zwak. Saneren van 'strategische' netwerksamenwerking?

Samenwerkingsverband Passend onderwijs: Bouwt voort op goede samenwerkingstraditie van WSNS-regio maar financiële kwesties gaan de besprekingen overheersen. Hoe verdelen we de middelen over de scholen, in het bijzonder tussen het regulier en het speciaal onderwijs? Er wordt meer onderhandeld dan samengewerkt.

Agenda

1. Samenwerkingsverbanden?
2. Wanneer is samenwerking effectief?
3. Strategische keuzes

Netwerken: eigen dynamiek!



Observaties uit onderzoek

Samenwerkingsverbanden vaak stroef en ineffectief,
maar waar het lukt ontstaan bijzondere resultaten

Ontwikkelingsperiode van 5 – 15 jaar gebruikelijk

Professionals vaak behoedzaam en afwachtend

Essentieel: pioniersteam (trekkers) met resultaatopdracht

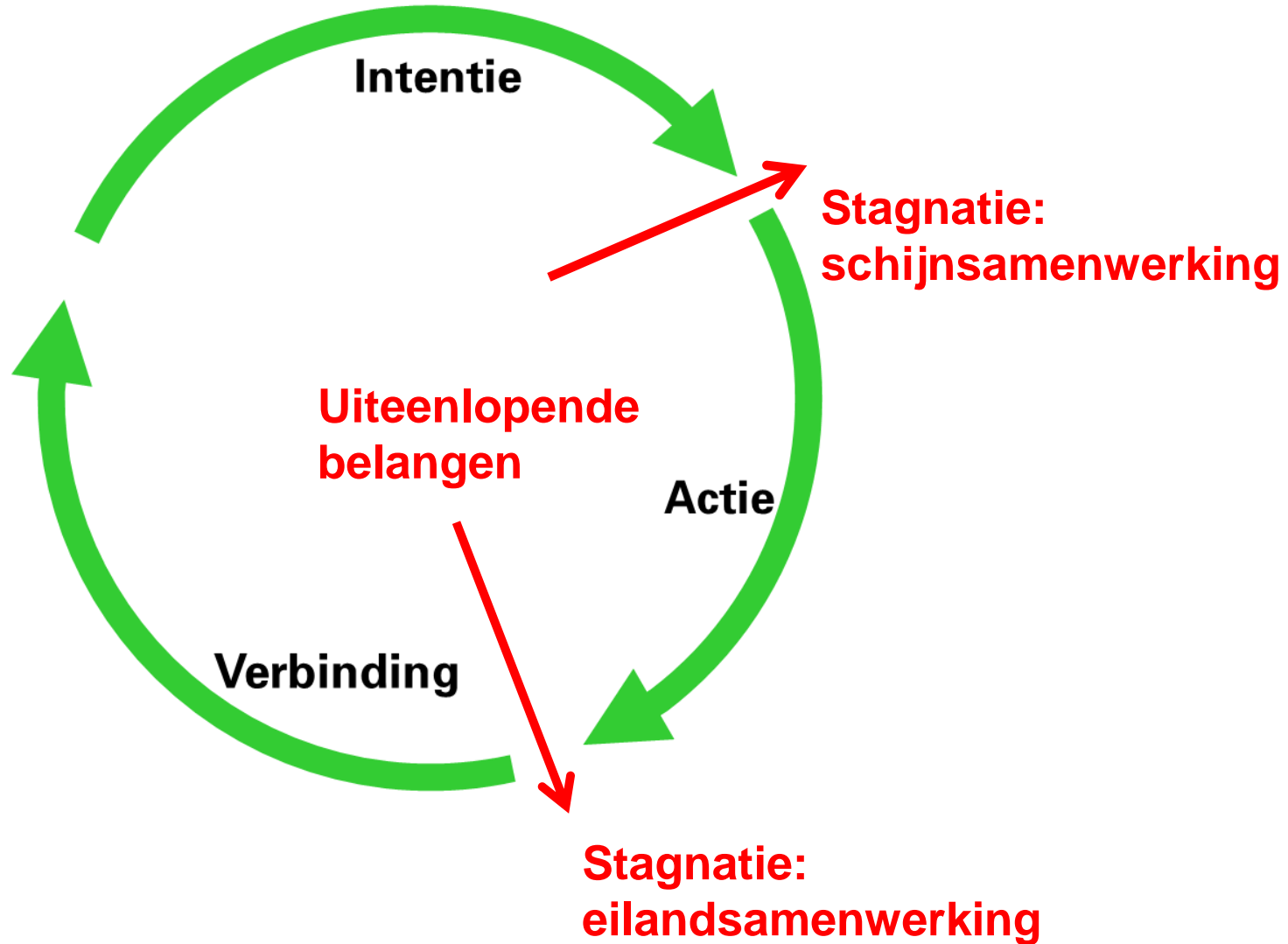
Belangenspel leidt tot terughoudend gedrag, remt inzet van
partners >> dus belangen 'regelen'

Beperkte druk van buiten (overheid, subsidie).

Drijvende krachten als energiebronnen

- **Intentie: ‘bedenk wat moet’**
 - Beleidsnota’s, convenanten, onderhandelingen, akkoorden, opdrachten, subsidies/budgetten – *‘conditio sine qua non’*
- **Actie: ‘doe wat moet’**
 - Werkplannen, gezamenlijke teams, concrete werkprocessen, informele communicatie – *resultaatbepalend*
- **Verbinding: ‘steun elkaar’**
 - Alle partners betrokken, ketenregie/management, vervlechting van werkprocessen/organisaties – *duurzame voortgang*

Drijvende krachten en belangen



Effectieve interventies

| IMPULSEN EN TE BEREIKEN EFFECTEN | INTERVENTIES OP KORTE TERMIJN | INTERVENTIES OP LANGE TERMIJN |
|---|---|--|
| <p>Intentioneel: Focussen van de samenwerking op een aantrekkelijk én haalbaar doel</p> | <p>Consensus creëren over resultaten (samenwerkings-overeenkomst met 'leveringsafspraken')</p> | <p>Sluitende verticale overlegstructuur, verbinden van sturingsniveaus</p> |
| <p>Activistisch: Op gang brengen van praktisch, uitvoerend handelen van de professionals</p> | <p>Uitvoeringsteam met realistische taakopdracht & duidelijke 'trekker'</p> | <p>Gecombineerde productieorganisatie (vervlechting van organisaties)</p> |
| <p>Verbindend: Creëren van rust in het belangenspel en van een stabiel speelveld</p> | <p>Afronden onderhandelingen tussen partners (concessies, crisis, vertrek personen)</p> | <p>Periodieke herschikking van activiteiten en 'geven en nemen' daarbij</p> |

Effectiviteit netwerken

In het algemeen: lastig om (gezamenlijke) resultaten te definiëren, vaak ‘oversturing’ vanuit beleidsdoelen >> al gauw ‘praatcircuits’.

Effectiviteit zit vooral in:

- Gerichte aanpak van specifieke vraagstukken/groepen
- Kleine, uitgebalanceerde, en gefocuste teams (‘motortjes’)
- Stabiele afspraken, verhoudingen en financiering
- Beperkt aantal samenwerkingsrelaties (reductie complexiteit)
- Bestuurlijke steun, ‘lichte urgentie’, geen beleidsdrukke.

Route van de vele kleine successen!

Laat initiatieven bloeien!



Maar ook focus!

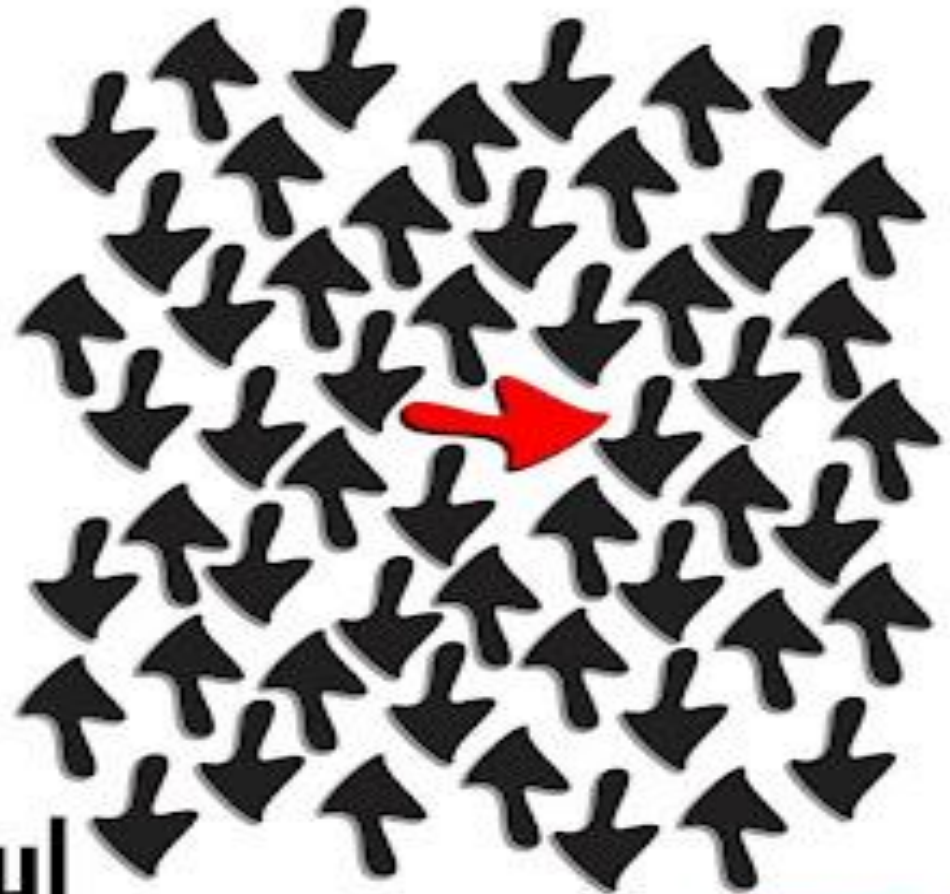
F-Follow

O-one

C-course

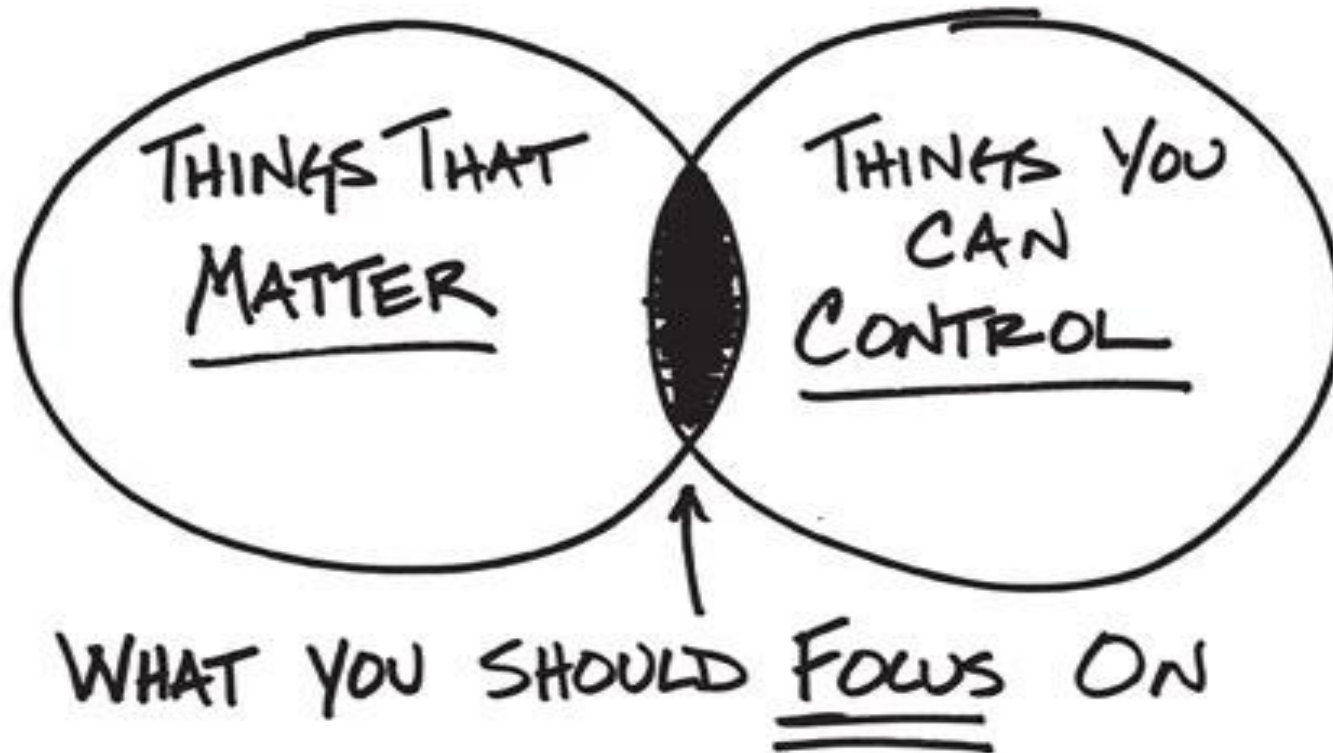
U-until

S-successful



MotiveWeight

Want anders blijf je bezig



BEHAVIORGAP.COM

Instrumenten

- Convenant: nodig, maar al gauw ‘papieren tijger’
- Prestatie-afspraken: beter, maar behoeven wel controle
- Vertrouwen, ‘ontmoeting’: geeft versoepeling maar geen focus
- Onderhandelen: vereist openheid en zakelijkheid
- Bekostiging: samenwerking kwantificeren/kapitaliseren
- Opdracht: scherpe focus op haalbare duidelijke resultaten
- Uitvoeringsteam: ‘motor’ van de samenwerking, pionierskwaliteit

Agenda

1. Samenwerkingsverbanden?
2. Wanneer is samenwerking effectief?
3. Strategische keuzes

Wat vraagt samenwerking van partners? De 'practicalities' van samenwerking.

Duidelijke doelen stellen en die ook vasthouden. Focus!

Leveren wat je met partners hebt afgesproken: inzet, kwaliteit (van mensen), tijd, conformeren aan werkwijzen, souplesse

Organisaties ook vanuit de 'achterkant' laten meewerken: protocollen, informatie/ICT, bredere groep betrekken

Knelpunten (willen) zien en die doorhakken, niet de professionals in de uitvoering het maar laten uitzoeken.

Samenwerking is lastig bij scholen

1. Doorgaans naar binnen gerichte cultuur. Leerlingen en onderwijs vragen alle energie. Gevolg is weinig aandacht voor buitenwereld en externe partners (jeugdhulp).
2. Zeker in basisonderwijs krappe bekostiging voor extra taken. Samenwerking komt bovenop bij allerlei andere eisen.
3. Bekostiging op basis van leerlingaantallen heeft competitief effect tussen scholen. Bestuurders en leraren moeten dit overstijgen.

Strategische dilemma's bij samenwerking

- Hoe omgaan met (min of meer) *opgelegde samenwerking*?
Bijvoorbeeld: gemeente verwacht deelname aan Sociaal wijkteam.
- Welke *risicoblootstelling* is nog acceptabel? Alleen marginaal samenwerken of er met groot volume in gaan?
- *Samenwerking of marktwerking*? Meedoen aan een consortium (joint venture) of vlucht naar voren als brede aanbieder (stand alone)?
- In relatie met *bezuiniging/kostbesparing*: krimp accepteren en terug naar eigen leest of marktverbreding?
- In relatie met *overheid/gemeente*: meedoen in ontwerpfase (kennis inbrengen) of wachten op heldere opdracht (niet in je kaarten laten kijken)?

Strategische keuzes

- *Samengaan*, groot worden, zelf een (deel van) de keten gaan doen. B.v. groot schoolbestuur met eigen SBO en orthopedagogen.
- *Specialiseren*, soms klein worden/blijven, je toeleggen op een doelgroep en die ook aantrekken (dyslexie, hoogbegaafden, ADHD). Wel riskant: probleemcumulatie.
- *Samenwerken* om juist in je eigen omgeving (wijk, dorp) een brede kwaliteit te leveren dank zij het samenwerkingsverband / netwerk. B.v. impulsklassen.

In de praktijk komen alle keuzes voor, soms achtereenvolgens.

Stijlen van partners in samenwerking

Defensief: observeren, volgen wat er gebeurt, reageren op anderen ('voordeel halen')

Utilitair: meepraten, maar alleen actief worden als er zekere voordelen zijn te halen ('geven en nemen')

Offensief: samenwerking stimuleren, vooral met oog op eigen agenda ('kost gaat voor de baat uit')

Overstijgend: formuleren van gezamenlijke agenda, soms haaks op eigen belang ('publieke baten')

En het blijft een spel

**"PLAY THE GAME FOR MORE THAN YOU CAN
AFFORD TO LOSE... ONLY THEN WILL YOU LEARN
THE GAME."**

WINSTON CHURCHILL

 Lifehack Quotes