

Bindende afspraken tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulp

Community of Practice

'Bindende afspraken voor Onderwijs, Jeugd en Zorg'

Inleiding

'Om de [...] knelpunten het hoofd te bieden, is het van belang om op lokaal/regionaal niveau te komen tot een gezamenlijke visie, vertaald in bindende afspraken. In de gemeenten/regio's [...] moeten partijen elkaar vinden en daar moet een fijnmazig netwerk ontstaan van partijen die zich gezamenlijk inzetten voor het hogere doel: de ononderbroken ontwikkeling van elk kind.'

(Rapport Met andere ogen)

Een van de zeven adviezen uit het rapport *Met andere ogen* is om te komen tot brede lokale afspraken over jeugd, onder regie van de gemeente. Structurele samenwerking tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulppartners is immers noodzakelijk voor een ononderbroken ontwikkelijn voor kinderen en jongeren. Maar samenwerking is mensenwerk, en samenwerking is ingewikkeld. Iedere samenwerkingspartner heeft andere partijen nodig om het hogere doel te bereiken. Dat is een dilemma: iedere partij is immers verantwoordelijk voor de eigen organisatie, en legt daarover verantwoording af aan een bestuur, de gemeenteraad of een raad van toezicht. Het is ook een dilemma omdat investeringen van een van de samenwerkingspartners kunnen leiden tot rendement bij een ander. Samenwerking kan ook tot ongemak leiden: krijgt een andere partij zeggenschap over elementen waarvoor jouw organisatie verantwoordelijk is?

In de Community of Practice Bindende afspraken voor Onderwijs, Jeugd en Zorg¹ staat de noodzakelijke samenwerking centraal, maar ook de dilemma's en het ongemak. We bespraken de sprankeling als delen van de samenwerking lukken en kinderen er beter van worden. We zochten antwoorden op de vraag wat iedereen zelf kan doen in zijn eigen gemeente of regio. En we spraken over de moeilijkheden: van menselijk onvermogen tot belemmerende of conflicterende regelgeving.

Want samenwerking is niet vanzelfsprekend. Zo zijn er grote verschillen in regio-indelingen. Passend onderwijs is regionaal belegd bij de samenwerkingsverbanden, terwijl de aansturing van jeugdhulpverlening een lokale verantwoordelijkheid van de gemeente is. Hierdoor moeten samenwerkingsverbanden en grote jeugdhulpaanbieders met een grote hoeveelheid gemeenten samenwerken. Dit leidt tot een complexe overlegstructuur, waarbij het niet altijd helder is aan welke (bestuurlijke) tafel wat moet worden besproken. Daarnaast kennen de drie domeinen (gemeente, onderwijs en jeugdhulp) verschillende wettelijke kaders en toezichtkaders, en verschillende financieringswijzen. Ook hebben gemeente, onderwijs en jeugdhulp afzonderlijke besturen, die op verschillende manieren en aan andere partijen verantwoording afleggen.

¹ Deelnemers van deze Community of Practice zijn vooral koppels van onderwijs en gemeente, maar ook de jeugdhulp is vertegenwoordigd. De deelnemers vertegenwoordigen organisaties die veel ervaring hebben opgedaan in de samenwerking, en die daarin een volgende stap willen zetten.

Hoofdvraag van deze Community of Practice is daarom:

Hoe vinden gemeenten, onderwijs en jeugdhulppartners elkaar in een gezamenlijke ambitie voor kinderen en jongeren? Ondanks verschillende belangen, bestuurlijke context en formele rollen en met schaarse middelen?

Deze Community of Practice onderzoekt of er wetmatigheden zijn om tot een gedeelde visie te komen, en om ervoor te zorgen dat die gedeelde visie leidt tot meerwaarde voor de ontwikkeling van kinderen. Doel is om te komen tot algemeen overdraagbare kennis die de samenwerking en totstandkoming van langdurige bindende afspraken bevordert. Over de grenzen van een vierjarige collegeperiode heen.

Werkzame principes in de samenwerking gemeente, onderwijs en jeugdhulp

Om een onderbouwd antwoord te geven op bovenstaande vraag hebben we gebruik gemaakt van zowel praktijkkennis als wetenschappelijke kennis. De praktijkkennis is verzameld uit de regionale en lokale uitvoeringspraktijken van de deelnemers aan de Community of Practice. De wetenschappelijke kennis komt uit literatuur vanuit verschillende disciplines, zoals bestuurskunde, organisatiekunde, sociale psychologie en (public) management.

Hieruit hebben we zeven werkzame principes gedestilleerd die van belang zijn voor succesvolle samenwerking tussen gemeente, onderwijs en jeugdhulppartners. Dit betreft zowel het opstarten van nieuwe samenwerking en het evalueren van bestaande samenwerking, als de ontwikkeling naar nieuwe verhoudingen tussen partners binnen bestaande samenwerking. In dit document beschrijven we de zeven werkzame principes, waarbij we verwijzen naar de literatuur en de ervaringen uit de praktijk. Per principe geven we een aantal tips die kunnen helpen om de verzamelde kennis toe te passen in de praktijk.

De zeven werkzame principes om te komen tot bindende afspraken over onderwijs, jeugd en zorg zijn:

- 1. Gezamenlijke ambitie en doorleefde visie**
Een breed gedragen en heldere gezamenlijke ambitie, met krachtige leidende principes.
- 2. Maatschappelijk resultaat in beeld**
Meetbare maatschappelijke resultaten die gemonitord worden in een gezamenlijke kwaliteitscyclus.
- 3. Lerend systeem**
Lerende professionals in bestuur, beleid en uitvoering, en continue reflectie op de samenwerking.
- 4. Gelijkwaardigheid**
Vertrouwen in elkaars expertise en het betrekken van alle belanghebbenden, waaronder ouders en kinderen.
- 5. Benoemen van verwachtingen en belangen**
Verwachtingen uitspreken, belangen benoemen en taakconflicten aangaan als dat nodig is.
- 6. Passend leiderschap**
Transformationeel, moedig, dienend en inspirerend leiderschap.
- 7. Netwerksamenwerking**
Gedeeld eigenaarschap en collectieve netwerkregie.

1. Gezamenlijke ambitie en doorleefde visie

Regio's die 'voorlopen' onderscheiden zich in de mate waarin er sprake is van een doorleefde gezamenlijke visie op de samenhang van de domeinen onderwijs en jeugd(hulp). Wanneer die aanwezig is, komt deze ook vaak voort uit langdurige processen van samenwerking en afstemming, en vertrouwen in elkaar (Nji, 2014). Het is aan te bevelen om al in het ambitiestadium te concretiseren welke bijdragen de verschillende stakeholders leveren (financieel, personeel, faciliteiten, etc.) aan de maatschappelijke opgave (Berenschot, 2018).

Urgentiebesef

De huidige samenleving kent steeds meer complexe uitdagingen: vraagstukken waarin veel factoren een rol spelen, die steeds veranderen en waarvoor geen kant-en-klare antwoorden bestaan. Een organisatie is vaak niet in staat om in haar eentje complexe problemen het hoofd te bieden. Hiervoor is samenwerking met andere organisaties nodig. Oplossingen voor complexe problemen kunnen namelijk alleen gerealiseerd worden door expertise uit verschillende disciplines samen te brengen (Provan & Kenis, 2008). Een universele voorwaarde voor het ontstaan en slagen van samenwerkingsverbanden is het bestaan van een sterk en gedeeld urgentiebesef (Boogers, 2013). Als partijen verschillende opvattingen hebben over de urgentie en de noodzaak van een samenwerkingsverband, belemmert dit niet alleen het ontstaan maar ook het voortbestaan van de samenwerking (Van Twist ea, 2006).

Gezamenlijke ambitie

Aan de basis van succesvolle samenwerking ligt een gezamenlijke ambitie en maatschappelijk doel. In deze ambitie komen de belangen van de verschillende samenwerkingspartners samen: een 'fusie van belangen voor langetermijnsamenwerking' (Rijnconsult 2018). Iedere partner heeft vanuit zijn eigen organisatiebelang ook een belang om aan deze gezamenlijke ambitie te werken. Volgens de sociale-identiteitstheorie (Tajfel & Turner, 1979) zijn mensen van nature geneigd zich te identificeren met hun eigen groep. Het is bij samenwerkingen daarom van belang om een projectidentiteit te creëren (waarbij het 'project' staat voor het samenwerkingsverband), die de identiteiten van de samenwerkende organisaties overstijgt. Dit is bepalend voor een succesvolle samenwerking (Van der Krift & Van Weele, 2017). Daarbij is het ook van belang om als partners elkaars taal te begrijpen, en om gemeenschappelijke taal te creëren waarop in alle fasen van de samenwerking teruggegrepen kan worden.

Almere

Almere kent een lange samenwerkingsgeschiedenis op strategisch en tactisch niveau tussen onderwijs, gemeente, GGD en zorgpartijen. Mensen kennen elkaar en praten met elkaar. De overleggen worden goed georganiseerd en gefaciliteerd, en er wordt voortdurend gereflecteerd op het doel en de kwaliteit van het overleg. Ook blijven de samenwerkingspartijen zich afvragen: zitten nog steeds de juiste mensen aan tafel?

Holland Rijnland

In Holland Rijnland werken gemeenten en onderwijspartners intensief samen op verschillende niveaus: lokaal, subregionaal en regionaal niveau. In de OOGO's van de drie subregio's zijn de ambities bekrachtigd. Iedere subregio heeft vervolgens een eigen subregionale (ontwikkel)agenda opgesteld.

Doorleefde visie op alle niveaus

Een sterke gemeenschappelijke visie schetst een toekomst waarin medewerkers zich herkennen. Ook stimuleert zo'n visie medewerkers om er gezamenlijk invulling aan te geven. Medewerkers handelen dan vanuit een sterke intrinsieke motivatie in plaats vanuit volgzzaamheid (Senge, 1992). Werken 'volgens de bedoeling' is een stimulans voor motivatie. Medewerkers krijgen meer vrijheid om de ruimte binnen (en soms ook buiten) bepaalde regels te zoeken, als dat past bij de bedoeling van de organisatie. Dit zorgt voor meer autonomie, wat vaak bijdraagt aan grotere motivatie en tevredenheid bij medewerkers (Cantarelli, 2013). Daarnaast kan dit een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de identiteit en herkenbaarheid van de organisatie, zowel voor medewerkers als voor externe actoren (Wright & Pandey, 2011). In een onderzoek naar het Utrechtse jeugdinstel (Helderman ea, 2020) wordt geconcludeerd dat er in Utrecht nadrukkelijk vanuit leidende transformatieprincipes en in dialoog wordt gewerkt, in alle professionele en ambtelijke geledingen van het sociaal domein. Deze leidende principes worden verder gecultiveerd én geoperationaliseerd door innovatieve veranderingen in de organisatie van het jeugdinstel, bijvoorbeeld door de realisatie van buurtgerichte specialistische jeugdzorg.

Utrecht

De gemeente Utrecht is al ruim vóór de decentralisaties samen met haar partners gaan werken aan een gezamenlijke opgave. Deze gezamenlijke opgave is vertaald in leidende principes, die consistent en richtinggevend zijn voor inwoners, praktijk, beleid en bestuur. Hiermee is de gezamenlijke visie persoonsonafhankelijk, en vertaald naar concreet handelen op alle niveaus. Alle partners beogen in hun werk hetzelfde en zijn radicaal gecommitteerd aan de transformatiedoelstellingen.

Lees meer over de Utrechtse aanpak in het sociaal domein op

<https://zorgprofessionals.utrecht.nl/zorgmodel/>.

De Meierij

In De Meierij ligt er een ondersteuningsplan en jeugdplan dat volledig is afgestemd tussen de gemeenten en het onderwijs. Nu is het zaak om te komen tot concrete uitvoering in de praktijk door middel van de uitvoeringsplannen. Daarbij is de lokale diversiteit tussen gemeenten lastig: hoe zorgen we ervoor dat op alle scholen in de regio eenzelfde niveau van ondersteuning is georganiseerd? Daarnaast is budget soms een belemmering bij de uitvoering, met name als het gaat om het inzetten van meer preventie op school. Een oplossing kan zijn om meer in te zetten op differentiëring op lokaal niveau: samenwerking met lokale jeugdhulpaanbieders, waarvoor specifieke financiering is vrijgemaakt.

Tips

- Samenwerking begint met elkaar kennen en met elkaar praten.
- Het helpt om samen leidende principes te formuleren: inhoudelijke vuistregels die richting geven aan beleid en uitvoering, en waarop kan worden teruggegrepen gedurende het hobbelige proces van verandering en samenwerking. Lees er meer over in [Leidende principes geven richting aan het sociaal domein](#).
- Werk vanuit een gezamenlijke ambitie: een 'lonkend perspectief' en inhoudelijk doel voor kinderen en jongeren waar je gezamenlijk naar toewerkt. Maak geen blauwdruk, maar eerder een droom, bezien vanuit kinderen.
- Een volgende stap is het maken van een gezamenlijke (probleem)analyse van de lokale situatie. Daarbij helpt het om data vanuit jeugdhulp en onderwijs aan elkaar te koppelen, waaronder cijfers vanuit leerplicht. Benut hierbij ook informatie van professionals en ouders (praktijk- en ervaringskennis). Deze informatie biedt voeding om met elkaar (gemeente, zorgpartners, onderwijspartners en ouders) een inhoudelijk gesprek aan te gaan. Nuttige vragen om elkaar te stellen zijn: herkennen we deze cijfers? Kunnen we ze verklaren? Wat vinden we ervan? Wat zouden we willen verbeteren? En waarop moet de gezamenlijke focus liggen?
- Urgentiebesef kan gevoed worden door gestructureerde reflectie op casuïstiek uit de eigen regio. Dit leidt tot meer beeld en gevoel bij de gewenste stip op de horizon en bij de leidende principes.

2. Maatschappelijk resultaat in beeld

Voorlopersregio's onderscheiden zich van andere regio's in de mate waarin samenwerkingspartners met elkaar doelen en opbrengsten van de samenwerking geconcretiseerd hebben in indicatoren voor succesvolle samenwerking, en de mate waarin ze samen sturen op monitoring van de resultaten. Gezamenlijke sturing vanuit een visie op de gewenste maatschappelijke opbrengsten, ook politiek-bestuurlijk, is de sleutel voor een succesvolle samenhangende aanpak (Nji, 2014).

Maatschappelijk resultaat

In het 'publieke-waardedenken' zijn overheden of publieke organisaties succesvol als ze maatschappelijke meerwaarde creëren voor de samenleving. Deze meerwaarde bestaat uit tastbare opbrengsten, zoals meer werkgelegenheid, en immateriële opbrengsten, zoals geluk of een gemeenschapsgevoel (VNG, 2015). Het startpunt is een gezamenlijke en domeinoverstijgende analyse van de lokale problematiek en uitdagingen. Deze analyse draagt bij aan gezamenlijke beelden en definities van de problematiek. Om te sturen op maatschappelijke meerwaarde is het belangrijk om de ambities te vertalen naar concrete en meetbare maatschappelijke resultaten. Het meten van de maatschappelijke resultaten maakt inzichtelijk wat de gezamenlijke inspanningen van alle betrokkenen opleveren voor jeugdigen en ouders. Daarbij helpt het om een gezamenlijke kwaliteitscyclus in te richten (ook wel kwaliteitskompas genoemd) waarbij continu de vraag wordt gesteld: Doen we de goede dingen, en doen we de dingen goed? (Nji, 2019)

Monitoring

Monitoring en het benutten van data moeten niet op zichzelf staan, maar vormen een onderdeel van de kwaliteitscyclus waarin dialoog, kennisgebruik, leren en kennis ontwikkelen een rol spelen (Nji, 2020). Deze invalshoek wordt steeds prominenter en relevanter in het sociaal domein (Gorissen, 2017). Monitoring sorteert het meeste effect als deze aansluit bij de beleving en motivatie van professionals, en gericht is op het verbeteren van zorg en ondersteuning. Het primaire initiatief voor monitoring en registratie moet liggen bij de zorgverleners die verantwoording afleggen, niet bij de partijen die verantwoording vragen (RVS, 2019). Professionals nemen verantwoordelijkheid door gebruik te maken van verschillende methodieken, en door ervaringen en feedback van cliënten en andere betrokkenen te benutten. Zonder aansluiting bij de praktijk worden monitoring en registratie snel als administratieve last ervaren.

Almere

Op het dashboard van de Almeerse monitor is een koppeling op persoonsniveau gelegd tussen data over jeugdhulpgebruik en data over onderwijs, zoals schoolpopulaties en schoolloopbanen. Per school en wijk is zichtbaar hoeveel jeugdhulp er ingezet wordt en wat de kosten zijn per jeugdhulptraject. De data zetten scholen aan het denken over de invloed die zij hebben op verwijzingen, ook doordat ze ook elkaars data zien. De data worden benut als input om met elkaar het inhoudelijke gesprek te voeren. Zo bleek dat in wijken met veel sociale problematiek het jeugdhulpgebruik niet altijd hoger was dan in andere wijken. Op basis daarvan is besproken welke andere factoren meespelen bij het aantal doorverwijzingen. De data uit de monitor riep ook vragen op over wat er nodig is om tot een samenhangende aanpak te komen. Dat heeft ertoe geleid dat er geen toename meer is van het aantal aanmeldingen voor dyslexiebehandelingen. Voor de totstandkoming van de monitor was een lang traject met juristen nodig, om de informatie AVG-proof te kunnen koppelen. Hierbij was vooraf helder wat het doel was van de monitor en waarvoor de monitor zou worden benut.

Tips

- Om te kunnen meten of de ambities worden gerealiseerd, is een vertaling nodig van de ambities naar concrete maatschappelijke resultaten. Een voorbeeld van een maatschappelijk resultaat: over vier jaar willen we hebben gerealiseerd dat het percentage leerlingen die school verlaten met een startkwalificatie met een kwart is gestegen.
- Voordat een monitor wordt ingericht, is het van belang om met elkaar het doel en de wijze van benutting van de monitor te bespreken. Meet zowel de maatschappelijke resultaten als de uitkomsten op het niveau van het kind (outcome).
- Meet en bespreek de informatie uit de monitor, periodiek en gezamenlijk. Nuttige vragen om elkaar te stellen zijn: Herkennen we de cijfers? Kunnen we deze verklaren? Wat vinden we ervan? En wat zouden we willen verbeteren? Beschouw de cijfers uit de monitor als voeding voor een inhoudelijk gesprek.
- Spreek vooraf met elkaar af hoe de partners gaan sturen op de tussentijdse metingen van de maatschappelijke resultaten.

3. Lerend systeem

In een lerend systeem vindt leren plaats op en tussen de niveaus van uitvoering, beleid en bestuur.

Onderdeel daarvan is structurele reflectie en evaluatie, waarbij signalen van de werkvloer worden benut bij het verbeteren van de samenwerking.

Leren is voorwaarde voor verandering

Mensen veranderen als zij nieuwe vaardigheden leren én deze vaardigheden leren toepassen in hun werkzaamheden (Senge, 1992). Er ontstaat dan persoonlijke groei, die een positief effect heeft op het presteren van de organisatie. Om een lerende organisatie te realiseren, moet eerst onderzocht worden hoe de mensen in die organisatie denken en hoe zij met elkaar omgaan (cultuur van de organisatie). Een organisatie is pas een lerende organisatie als haar medewerkers leren en zich ontwikkelen. Mensen zijn dus de drijvende kracht achter een lerende organisatie, waarbij zij worden gedreven door een intrinsieke motivatie (Senge, 1992).

Persoonlijk meesterschap

Een voorwaarde voor de ontwikkeling richting een lerende organisatie is de aanwezigheid van persoonlijk meesterschap (Senge, 1992). Hiermee wordt de zelf reflecterende medewerker bedoeld die weet wat voor zichzelf belangrijk is. Die zijn eigen functioneren kan beoordelen, proactief is en constant bezig is zichzelf te ontwikkelen. Mensen met een hoog niveau van persoonlijk meesterschap hebben een grote betrokkenheid. Hun gevoel voor verantwoordelijkheid reikt ver en gaat diep. Leren betekent voor hen niet 'meer informatie verkrijgen', maar het vergroten van hun vermogen om die resultaten te bereiken die ze werkelijk willen bereiken.

Reflectie op samenwerking

Samenwerking is een proces dat continu onderhouden en geëvalueerd moet worden. Voortdurende reflectie intensiveert de samenwerking, evenals eventuele bijstelling van aspecten als besluitvormingsmacht, verantwoordingsystemen, effectiviteit van processen, en integrale levering van diensten. Samenwerken betekent weten wie wat kan betekenen voor een gezin. Samenwerken vraagt ook om inzicht in elkaars expertise en kan niet zonder waardering over en weer. Evalueren wordt als een werkzaam element ervaren als de samenwerking als een continue proces wordt gezien, als het evalueren van de samenwerking onderdeel is van de werkwijze, en als de evaluaties en signalen vanaf de werkvloer worden benut in het verbeteren van de samenwerking (Timmermans ea, 2014).

Utrecht

In Utrecht is een voortdurend reflectieproces ingebouwd: reflecteren en leren van casuïstiek als onderdeel van het normale werkproces, waardoor mensen een lerende houding ontwikkelen. Utrechtse professionals zoeken steeds de grenzen van het niet-weten op en bespreken die. Uit de studie naar het Utrechtse model (2020) blijkt dat professionals en ambtenaren elkaar voortdurend ontmoeten om problemen op te lossen, om doorbraak te realiseren in stagnerende casussen, om te de-escaleren waar dat kan en om te escaleren waar dat nodig is. Dit kan alleen maar in een context van hoog onderling vertrouwen.

Almere

Door de gezamenlijke monitoring van jeugdhulp en onderwijs, zijn de samenwerkingspartners in Almere in een gezamenlijk cyclisch proces terechtgekomen: gegevens opvragen, die informatie samen bekijken en analyseren, en er vervolgens acties aan verbinden.

Samenwerken kost tijd

In het complexe veld van het sociaal domein, dat continu verandert, is samenwerking een organisch ontwikkelingsproces waarin het samenspel en het vertrouwen tussen de partners geleidelijk groeit. In de literatuur worden groeiperioden van tien à vijftien jaar genoemd als een kenmerk van succesvolle samenwerking. De start van een samenwerking is vaak een intensivering van een al bestaande relatie. Samenwerking groeit op basis van een reeks kleine successen, waarin de partners geleidelijk vertrouwen in elkaar opbouwen. Een lerende houding in alle fasen van de samenwerking helpt om deze te versterken en steeds verder uit te bouwen (Van Delden, 2009). Bij nieuwe samenwerkingen gaat het in het sociaal domein dikwijls over organisaties die al op een andere manier met elkaar bekend zijn. Daar waar er volledig nieuwe partners in beeld komen, is het dus zaak om te realiseren dat het opbouwen van een nieuwe relatie veel tijd vraagt.

Tips

- De samenwerking tussen onderwijs, gemeente en jeugdhulp vereist een lerend vermogen op alle niveaus (bestuur, beleid en uitvoering) en tussen deze niveaus.
- Leren is niet iets wat op zichzelf staat, of wat je doet in een cursus. Leren doe je elke dag, samen met collega's en samenwerkingspartners, en in interactie met kinderen, jongeren en ouders.
- Reflectie kan helpen bij het cyclisch leren binnen een organisatie, maar ook tussen partners. Creëer daarom expliciet ruimte en tijd voor gezamenlijke reflectie. Is er op de werkvloer een cultuur om elkaar op te zoeken als het moeilijk wordt? En op het niveau van beleid en bestuur? Juist in situaties waarin het schuurt en ongemakkelijk is, wordt er namelijk geleerd.
- Een randvoorwaarde voor succesvolle samenwerking is de borging van geleerde lessen. Mensen vertrekken immers, en daarmee hun kennis. Alleen door borging van kennis en geleerde lessen kan een nieuwe cultuur ontstaan.
- Evalueer structureel de samenwerking tussen gemeente, onderwijs en jeugdhulp op alle drie niveaus (bestuur, beleid en uitvoering). Zie bijvoorbeeld het boek *Leren samenwerken tussen organisaties* (Kaats & Opheij, 2011) voor indicatoren die partners kunnen gebruiken voor hun evaluatie.

4. Gelijkwaardigheid

In de praktijk blijkt dat gemeenten een gezamenlijke visie die het organisatiebelang van afzonderlijke organisaties overstijgt, als belangrijke basis ervaren voor succesvolle samenwerking. Dit geldt ook voor gelijkwaardigheid, wederkerigheid en de menselijke maat in de samenwerking, waaronder vertrouwen in elkaar en elkaars expertise (Udo ea, 2019).

Een goede onderlinge relatie is als cement: ze zorgt ervoor dat het bouwwerk van de samenwerking tegen een stootje kan. Het is goed om als samenwerkingspartners hierin te investeren en de relatie te onderhouden door elkaar regelmatig te zien (ook informeel) en elkaars agenda te kennen, zo blijkt uit een praktijkstudie naar de samenwerking tussen gemeente en onderwijs. Vaste overlegmomenten, nabijheid, en zichtbaarheid en aanwezigheid van de wethouder kunnen hierin een grote rol spelen (Berenschot, 2018).

Expertise kennen en waarderen

Samenwerken start met elkaar kennen en weten wie wat kan betekenen voor een kind en gezin. Het gaat om het kennen en waarderen van elkaars expertise. Samenwerking verloopt beter als samenwerkingspartners investeren in elkaar kennen en opzoeken (Inspecties, 2017; Hospers & van der Zijde, 2018). Gelijkwaardigheid is daarbij van belang: elkaar serieus nemen, bereid zijn om open naar elkaar te luisteren en elkaar te erkennen als partner. Gelijkwaardigheid wordt versterkt door de gezamenlijke opgave en door de onderlinge afhankelijkheid zichtbaar te maken.

FoodValley

In de praktijk zijn er voorbeelden van jeugdzorgprofessionals die hun kennis overdragen aan professionals in het onderwijs (zonder dat ze op elkaars stoelen gaan zitten). Dit draagt bij aan de vermindering van het aantal (onterechte) verwijzingen vanuit onderwijs naar jeugdzorg. In de FoodValley-regio is het samenwerkingsverband deelnemer aan de inkooptafel jeugdzorg. Dat stimuleert om met elkaar het goede gesprek aan te gaan, kennis te bundelen en gezamenlijk op te trekken.

Vertrouwensontwikkeling

Aan een effectieve duurzame relatie ligt vertrouwen ten grondslag (van Delden, 2009). Vertrouwen leidt ertoe dat organisaties verwachtingen creëren over het handelen van andere organisaties. Hierdoor kan de onzekerheid in een netwerk gereduceerd worden, doordat men verwacht dat de ander niet handelt uit eigenbelang (Koppenjan & Klijn, 2004). Het creëren van realistische verwachtingen, en daarmee wederzijdse voorspelbaarheid, staat daarbij centraal. Vertrouwen is daarmee geen input, maar juist een resultante van (effectieve) samenwerking (Beemer, F. 2020).

Samenwerking komt sneller tot stand tussen mensen en partijen die eerder met elkaar hebben samengewerkt, en dus een realistische vertrouwensbasis hebben (Beemer, F. 2017). Volgens de 'anatomie van vertrouwen' (Brown, 2019) bestaat het complexe begrip van vertrouwen uit grenzen aangeven, betrouwbaar zijn, verantwoordelijkheid nemen, verleidingen trotseren, integer zijn, niet oordelen en genereus zijn.

Betrekken van stakeholders

Bij gezamenlijkheid hoort niet alleen het formuleren van ambities, maar ook nadrukkelijk het betrekken van alle belanghebbenden (Rijnconsult, 2018). Iedere belanghebbende (of stakeholder) die een rol speelt in de samenwerking moet kunnen meepraten, en tijdig betrokken worden bij belangrijke beslissingen. De doelgroep (ouders, jongeren, inwoners, etc.) is hierbij een van de belangrijkste stakeholders (Udo et al., 2019). Door in gesprek te gaan en te luisteren naar (toekomstige) ouders en kinderen kom je achter hun drijfveren, wensen en behoeften. Door dit al in een vroeg stadium te doen, en gedurende het hele traject, kunnen zorg en ondersteuning beter aansluiten bij hun belevingswereld, sociale normen, dagelijkse zorgen en leefsituatie. Als sleutelspelers onvoldoende betrokken worden, is de kans groot dat het proces later alsnog vertraging oploopt, omdat stakeholders zich niet gehoord of betrokken voelen (Berenschot, 2018).

Utrecht

Samenwerkingspartners in Utrecht sturen samen op de gezamenlijke opgave en staan ten dienste van kinderen, gezinnen en wijken. Minder nadruk ligt er op het organisatiebelang. Ouders worden als belangrijkste partner gezien om mee samen te werken: consequent wordt alles met ouders besproken.

Almere

in het OOGO zijn alle relevante partijen betrokken: zorg, onderwijs, welzijnswerk, kinderopvang en de gemeente. De gemeente heeft daarin een dubbele pet op: ze is deelnemer, maar heeft met de zorgpartijen ook een zakelijke overeenkomst, of is subsidieverstrekker voor de GGD en het welzijnswerk. De gemeente is zich bewust van die dubbele rol en spreekt die expliciet uit. De cyclus van subsidiegesprekken met de zorgpartijen en de GGD is zo georganiseerd dat ook schoolleiders die een onderwijsjeugdhulp-arrangement in huis hebben deelnemen aan het gesprek, net als jeugdhulpmedewerkers die werken aan die arrangementen. Zo wordt de input vanuit de praktijk meegewogen in deze gesprekken.

Tips

- Het opbouwen van vertrouwen in een samenwerking vraagt voortdurende investering door elkaar te zien en te weten wat ieders expertise is. Vertrouwen zorgt ervoor dat het handelen van de ander voorspelbaar wordt. Elkaar tijdig informeren en elkaar op de hoogte houden van nieuwe ontwikkelingen helpt daarbij.
- De ervaring leert dat het waardevol is als samenwerkingspartners expliciteren wat hun deskundigheid is, welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden ze hebben en hoe die in gezamenlijkheid kunnen worden ingezet en versterkt. Referentiemateriaal kan daarbij helpen om het gesprek te voeren (bijvoorbeeld '[Taken en functies in multidisciplinaire samenwerking onderwijs en jeugdhulp](#)').
- Iedere partner (gemeente, onderwijs en zorg) heeft een rol in het realiseren van de gezamenlijke ambitie. Sta stil bij de vraag wat ieders inhoudelijke bijdrage is, en wat men van de ander nodig heeft om die bijdrage te kunnen leveren. Maak dit specifiek door te concretiseren op een bepaald thema.
- Stel elkaar de vraag of de juiste partners zijn betrokken. Wordt bijvoorbeeld de kinderopvang betrokken? Zitten de juiste zorgpartners aan tafel? En zijn ouders voldoende betrokken?

5. Benoemen van verwachtingen en belangen

In onderzoek naar succesvolle samenwerking tussen gemeenten en onderwijs komt een belangrijke voorwaarde vaak terug: het benoemen van je eigen belangen én het erkennen van elkaars belangen. Alleen dan kan men op zoek gaan naar gedeelde belangen en win-winsituaties (Berenschot, 2018).

Verwachtingen

Partijen moeten weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Het gaat hierbij om zowel de verwachtingen over elkaars ambities en belangen, als de verwachtingen over elkaars rollen en gedrag (Van Twist & Klijn, 2007; Van Twist, 2002). Om gericht te werken aan een goede verstandhouding is het zinvol om bestaande percepties te bespreken en te meten. Dit geldt voor nieuwe samenwerkingsvormen, maar zeker ook voor samenwerkingen die al langer bestaan en waarvan de uitgangspunten voor de hand lijken te liggen (Van der Krift & Van Weele, 2017). Hoe meer de verwachtingen van de verschillende partijen overeenkomen, hoe beter de samenwerking wordt ervaren (Vulink, 2015). In minder intense verbanden, waarbij de partijen enigszins apart van elkaar opereren en er geen continue coördinatie is, blijven de individuele perspectieven op een probleem vaak overeind staan (Mandell & Steelman, 2003).

FoodValley

Bij ingewikkelde situaties helpt het om door te vragen op een verkennende, onderzoekende en waardenvrije manier. Om tot het gezamenlijk belang te kunnen komen (voor kinderen en organisaties), is het belangrijk om eerst elkaars belangen goed te kennen en er begrip voor te hebben. Als er onvoldoende aandacht is voor ieders belangen, struikel je alsnog als je doelstellingen wilt formuleren en acties wilt uitzetten.

Taakconflicten uitspreken

Leden van een groep hebben vaak de neiging om hun eigen voorkeuren niet uit te spreken, maar om mee te gaan met wat ze denken dat de andere groepsleden willen, juist om in verbinding te blijven met de andere groepsleden (Schruijer, S. 2019). Dit staat echter het aangaan van 'taakconflicten' in de weg: reële verschillen in zienswijze, verlangens, behoeftes. Het uitspreken van zo'n taakconflict heeft niet als doel om simpelweg het eigen belang te laten prevaleren, of om ruzie te maken, maar juist om bij te dragen aan de groepstaak. Het aangaan van een taakconflict is vaak niet gemakkelijk, maar leidt wel tot betere besluitvorming, betere onderhandelingsresultaten en betere samenwerking (Schruijers, S. 2019).

Utrecht

In Utrecht trekken partners zich bij problemen niet terug, maar stellen aan de ander een hulpvraag. Er is openheid naar elkaar toe. Dit komt voort uit verbindingskracht, gezamenlijk omdenken, nieuwsgierigheid naar elkaars wereld, en elkaar vragen blijven stellen in plaats van impliciete aannames doen en deze niet toetsen.

FoodValley

Samenwerkingspartners kunnen verschillende snelheden hebben: soms wil het onderwijs door terwijl de gemeente niet zo snel kan vanwege een begroting die sluitend moet worden gemaakt. Dat kan leiden tot frictie, wat ook als groeipijn kan worden beschouwd. Het is een logisch verschijnsel in de fase van groeiende samenwerking.

Tips

- Benoemen van je eigen belangen én het erkennen van elkaars belangen is belangrijk om ieders verwachtingen in de samenwerking scherp te krijgen. Het aangaan van een taakconflict gaat over het algemeen gepaard met betere besluitvorming, betere onderhandelingsresultaten en betere samenwerking.
- Bespreek door welke waarden de verschillende netwerkpartners worden gedreven, welke waarden centraal staan in het netwerk als geheel en waar waarden botsen. De [Waardenkaart voor integrale zorg](#) kan hierbij een eerste stap zijn.
- Blijf doorlopend oog houden voor de verschillende waarden, belangen en uitgangspunten binnen het netwerk, en verbind deze steeds opnieuw aan de gezamenlijke maatschappelijke opgave.

6. Passend leiderschap

Praktijkonderzoek naar de samenwerking tussen jeugdgezondheidszorg, onderwijs en wijkteams (Udo ea, 2019) laat zien dat het continu uitdragen van de noodzaak en meerwaarde van samenwerking op strategisch niveau positief doorwerkt op de samenwerking.

Transformationeel leiderschap

Voor het slagen van een samenwerkingsverband is het nodig dat er initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders zijn (Boogers, 2013). Transformationeel leiderschap gaat er vanuit dat charisma, inspiratie, individuele aandacht en intellectuele stimulatie ervoor zorgen dat medewerkers uitstijgen boven hun persoonlijke motivaties, en zich inzetten voor het organisatiebrede belang. Een stijl van transformationeel leiderschap kan helpen om duidelijkheid te scheppen over de belangrijkste doelen van de organisatie, en om medewerkers te motiveren deze doelen na te streven (Moynihan ea, 2009). Transformationele leiders zijn op verschillende posities aan te treffen: het kan een wethouder zijn, hoofd leerplicht, schoolbestuurder, teamleider of kwaliteitsmedewerker van een instelling. Typerend voor transformationele leiders is dat ze zoeken naar de ruimte tussen de regels (Van Yperen & Hageraats, 2018).

Almere

Ervaringen in Almere laten zien dat transformationele leiders beschikken over de competentie om zichzelf ondergeschikt te maken aan de gezamenlijke maatschappelijke opgave. Zij zitten als zichzelf aan tafel, niet vanuit een politieke agenda.

Moedig en dienend leiderschap

Effectieve leiders zijn niet bang voor kwetsbaarheid (Brown, 2019). Ze durven oprecht te luisteren naar mensen met stevige kritiek. Ze kennen zichzelf, hun sterke en zwakke punten, en ze accepteren wie ze zijn. Echte verbinding maken met anderen betekent de moed hebben om eigen twijfels en angsten te delen, en om je kwetsbaar op te stellen. Moedige leiders stoppen minstens zoveel energie in het begrijpen van anderen, als in het overbrengen van hun eigen boodschap. Ze nodigen de ander uit om te zeggen waar het op staat. Ook weten ze goed wat hun belangrijkste waarden zijn, en handelen ze van daaruit.

Complexe vraagstukken vragen leiderschap dat niet is voorbehouden aan een individu of functie, maar dat kan worden gezien als een relationeel en collectief proces, als resultaat van interactie en dialoog. Dat gaat voorbij regels en is geworteld in menselijke waarden. Hoe complexer de vraagstukken, hoe meer het vraagt dat de aandacht van het leiderschap verschuift van een focus op resultaten (het wat) en de processen die leiders gebruiken (het hoe), naar de bronnen van waaruit leiders (het wie) opereren. Dan doet de leider een beroep op de onderliggende gedeelde waarden van alle partners. (Dijk van G., 2020) Waar staan we samen voor? En wat is de maatschappelijke waarde die we willen genereren?

FoodValley

In de samenwerking in de regio FoodVally blijkt het belang van leiderschap groot te zijn. Kenmerken van dit leiderschap zijn kennis en expertise, een spin in het web, authenticiteit, initiatiefrijk, en het ontbreken van een groot ego.

Tips

- Heb oog voor en ga op zoek naar informele leiders: de kartrekkers en aanjagers. Geef ze aandacht en zorg voor hun ontwikkeling. Vraag wat zij nodig hebben en faciliteer hen daarbij.
- Werk vanuit het principe van gespreid leiderschap. Dat betekent dat iedereen invloed kan uitoefenen op het proces en de inhoud van samenwerking. Daarmee bekijk je leiderschap niet vanuit een positie of functie, maar op basis van expertise, talenten en affiniteit.
- Het leiderschap van een kartrekker of initiator moet inspirerend zijn. Een inspirerende leider zorgt er voortdurend voor dat het gezamenlijke doel voorop blijft staan, steeds vanuit het belang van kinderen wordt gedacht, iedereen zoveel mogelijk op basis van zijn talenten en expertise wordt ingezet, en medewerkers zoveel mogelijk vertrouwen en professionele ruimte krijgen.

7. Netwerksamenwerking

De organisatie van de samenwerking tussen gemeente en onderwijs kan op veel manieren plaatsvinden. Er bestaat geen blauwdruk voor, maar is altijd maatwerk. Van belang is dat partijen er met elkaar over nadenken, de organisatie gezamenlijk vormgeven, duidelijke afspraken maken over rollen, taken en verantwoordelijkheden, en het gezamenlijk uitvoeren. Denk hierbij aan de structuur en de processen, maar ook aan de benodigde middelen zoals financiën, personeel en faciliteiten (Berenschot 2018).

Collectief gedeeld eigenaarschap

Leiderschap, zoals beschreven in het voorgaande samenwerkingsprincipe, gaat over kenmerken van één persoon. In een netwerksamenwerking is gedeeld leiderschap van alle netwerkkleden nodig. De oplossing voor een complex probleem ligt namelijk niet bij één enkele partij (Koppenjan en Klijn, 2004). De actoren in het netwerk zijn medeverantwoordelijk voor het geheel en tegelijk verantwoordelijk voor een deel. Ze zijn van elkaar afhankelijk om hun maatschappelijke opgave te realiseren. De verantwoordelijkheid voor besluitvorming ligt bij de groep en niet bij een van de netwerkkleden.

Almere

Professionals beschouwen elkaar als naaste collega's, ook al werken ze bij verschillende organisaties. Deze samenwerking werkt soms door op andere dossiers, zoals leerlingenvervoer, onderwijshuisvesting en de inclusie-agenda van de gemeente. Ook op die onderwerpen wordt ruimte gecreëerd voor maatwerk.

Netwerkregie

Iedere deelnemer aan een netwerk heeft naast het collectieve belang ook een eigen organisatiebelang waarmee hij rekening moet houden. Beide belangen bestaan naast elkaar. Het is goed dat de netwerkkleden hun organisatiebelangen naar elkaar uitspreken. Daarbij zijn de netwerkkleden zelf verantwoordelijk voor het betrekken van hun eigen achterban, en voor het creëren van draagvlak op bestuurlijk niveau, beleids- en uitvoeringsniveau.

Netwerkregie betekent ook dat er oog is voor dynamieken die ontstaan bij complexe samenwerking, zoals de beheersingsparadox: juist bij complexe, meervoudige omstandigheden hebben mensen extra behoefte aan beheersing ('klein houden' is de beheersmatige reflex). Samenwerken gaat echter altijd gepaard met een bepaalde mate van controleverlies, onvoorspelbaarheid en onzekerheid.

Bij een zelfregulerend netwerk (zonder leider of aparte entiteit) kunnen doelen enkel gerealiseerd worden als de netwerkkleden op gelijk niveau participeren (Provan & Kenis, 2008). Dit betekent dat netwerkkleden collectief besluiten nemen en netwerkactiviteiten aansturen.

FoodValley

In de regio FoodValley wordt gesproken over een 'genetwerkte samenwerking'. Daarbij gaat het niet om afdwingen maar om bijdragen. Een belangrijke vraag daarbij is: welke vaardigheden hebben deelnemers nodig om een goede bijdrage te leveren aan het netwerk?

Een uitvloeisel van de netwerksamenwerking was een groot aantal overlegtafels. Het heeft geholpen om een inventarisatie te maken van alle overlegstructuren. Hiermee werd duidelijk wie aan welke tafel zit met welke opdracht.

Nijmegen

In de regio Nijmegen is naar elkaar uitgesproken en onderkend dat het primair onderwijs, voortgezet onderwijs en mbo verschillende vragen hebben. Dit heeft geleid tot een gedifferentieerde actieagenda die lokaal ingestoken is (van onderop), waarbij vervolgens coalitiepartners zijn gezocht. Dit proces heeft gezorgd voor veel positieve energie.

Zuid-Kennemerland

In Zuid-Kennemerland is besloten om per subregio te werken, op basis van gedeelde (boven)regionale ambities. Hiermee worden lokale verschillen toegelaten. Tegelijkertijd blijkt het lastig te zijn om voortdurend gezamenlijk te opereren, zeker als bijvoorbeeld financiën onder druk staan. Het vergt veel geduld om samen op te blijven trekken.

Tips

- Werken in een netwerk vraagt om netwerkcompetenties: werken vanuit gelijkwaardigheid, luisteren zonder oordeel, de ander op waarde schatten, en begrip hebben voor de waarden en belangen van de ander. Tegelijkertijd betekent dit ook zelf transparant hierover zijn, en eigen kwetsbaarheden durven tonen. Bij netwerkcompetenties hoort tevens een reflecterend vermogen, waardoor patronen en dynamieken in de samenwerking worden herkend en worden besproken. Als iedereen in het netwerk deze competenties toont, draagt dit bij aan collectief gedeeld eigenaarschap.
- Netwerksamenwerking vraagt structurele gezamenlijke evaluatie van zowel de samenwerking zelf als de resultaten ervan.
- Het aantal overlegtafels in de samenwerking tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulp is groot. Om meer samenhang te krijgen in complexe overlegstructuren kan het helpen om een systeemanalyse maken: wie zit waar en met welke opdracht aan tafel?
- Betrek ouders en jeugdigen zoveel mogelijk bij het proces van samenwerken. Neem hen mee in de ontwikkeling en evaluatie, en laat hen bij knelpunten meedenken over oplossingen. Vergeet vooral niet om het ook de kinderen zelf te vragen! Zij weten meestal goed wat hen zou helpen en wat zij nodig hebben om stappen vooruit te kunnen zetten.
- Om te komen tot meer gezamenlijk eigenaarschap kan Theory U helpen (Otto Scharmer, 2018). Dit is een veranderkundige aanpak waarin netwerkleden zich met open hart, wil en hoofd openstellen voor de mening en expertise van anderen, en vanuit verbondenheid samen vernieuwde inzichten opdoen. Deze aanpak onderdrukt de reflex om direct in een actiestand te schieten zonder gezamenlijke consensus over het probleem en mogelijke oplossingsrichtingen.

Conclusie

Het doel van deze Community of Practice (CoP) is te komen tot algemeen overdraagbare kennis die de totstandkoming van langjarige bindende afspraken bevordert. We hebben daarbij ingezoomd op de rol van samenwerking. Bij complexe vraagstukken, zoals het tegengaan van schooluitval, is samenwerking noodzakelijk. Maar samenwerking is niet vanzelfsprekend en bovendien vrij taai. Partijen moeten in staat zijn om een deel van hun autonomie of resultaatsverwachting op te geven in het vertrouwen dat ze er meer voor terugkrijgen.

Er bestaat geen blauwdruk voor complexe samenwerkingsvraagstukken. Uit de wetenschappelijke literatuur en praktijkkennis van de deelnemers van deze CoP blijkt echter wel dat er een aantal generieke kenmerken is die helpen bij de samenwerking tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulp.

Een gedragen en doorleefde gezamenlijke ambitie is het kloppend hart van de samenwerking (1). Het monitoren, meten en bespreken van de maatschappelijke resultaten van de gezamenlijke inzet helpt om de samenwerking te verbeteren (2), om daar vervolgens in een cyclisch proces voortdurend van te leren (3). Samenwerken vraagt om erkenning van en vertrouwen in de expertise van de ander, en het betrekken van alle belanghebbenden (4). Hiervoor is dialoog nodig over ieders waarden, belangen, verwachtingen en voorkeuren, zeker als het schuurt in de samenwerking (5). Transformationele, moedige dienende en inspirerende leiders in alle geledingen van organisaties kunnen beoogde ontwikkelingen in een stroomversnelling brengen (6). Gedeeld eigenaarschap leidt ertoe dat alle partners zich medeverantwoordelijk voelen voor het geheel, waardoor gezamenlijke sturing en netwerkregie kan ontstaan (7).

Literatuur

- Beemer, F (2017). 'Dooddoener bij samenwerking: als er maar vertrouwen is', <https://www.skipt.nl/blog/dooddoener-bij-samenwerking-als-er-maar-vertrouwen-is/>.
- Beemer, F (2020). 'Waarde creëren in ketens', *Binnenlands Bestuur*.
- Berenschot (2018). *Samenwerking tussen gemeente en onderwijs. Lessen uit de lokale praktijk*.
- Boogers, M (2013), *Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.
- Brown, B (2019). *Durf te leiden. De kracht van kwetsbaarheid van moedige leiders*.
- Dijk, G (2020). *Inspirerend leiderschap voorbij de regels*. Lezing uitgesproken op de Dies Natalis van de Universiteit voor Humanistiek.
- Harvey, J. (1988). *The Abilene paradox and other meditations in management*. New York: Lexington Books.
- Helderma, J.K ea (2020). *Leren van casuïstiek. Een analyse van institutionele innovaties en ontwikkelmogelijkheden in het Utrechtse Jeugdinstel*.
- Hospers, S., Zijde, Q. (2018) *Nader onderzoek Jeugdgezondheidszorg en Jeugdhulp*.
- Hoogmade: Partners in beleid.
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2017). *Jeugdgezondheidszorg actief. Gezond vertrouwen*. Den Haag: Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
- Gorissen, W. (2017). *Samen lerend doen wat werkt. Een nieuwe kijk op evidence-based practice in zorg en welzijn voor jeugdigen en gezinnen*.
- Kaats, E en Opheij, W (2011). *Leren samenwerken tussen organisaties. Allianties-Netwerken-Ketens-Partnerships*.
- Kenis, P en Cabre, B (2019). *Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst*.
- Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Krift, C. van der & A. van Weele (2017), *Whitepaper: In 3 stappen naar goede samenwerking in succesvolle projecten*. NEVI: Zoetermeer.
- Mandell, M. P., & Steelman, T.A. (2003). 'Understanding what can be accomplished through interorganizational innovations. The importance of typologies, context and management strategies'. *Public Management Review*
- Moynihan, D.P., Pandey, S.K., & Wright, B.E. (2009). 'Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence'. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.
- Nji (2014). *Startdossier kansen en risico's in de verbinding onderwijs en jeugdhulp*. Utrecht.
- Nji (2019). *Zo werkt u met het kwaliteitskompas*. Utrecht.
- Nji (2020). *Monitoring uitgelicht, in het kader van wijkprogrammering*. Utrecht.
- Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (2011). *Handboek publiek management*.
- Peeters, R. & Zunderdorp advies (2018). *Met Andere Ogen. Advies voor versnelling en bestendiging van de samenwerking Onderwijs, Zorg, Jeugd*.
- Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2007). 'Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness'. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Yperen van, T., Hageraats, R. (2018). *Leiding geven aan transformatie*. Nederlands Jeugdinstuut.
- Rijnconsult (2018), *6 principes voor ketensamenwerking in het sociaal domein*.
- Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (2019). *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoord voor goede zorg*. Den Haag.
- Scharmer, O. (2018). *Theory U. Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline: De kunst en praktijk van de lerende organisatie*.

- Schruijer, S (2019). 'Pussyfooting. Over dansen rond de realiteit en het doorbreken van de Abilene paradox'. Tijdschrift voor Groepsdynamiek en Groepspsychotherapie.
- Tajfel, H., & Turner, J.C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict. The social psychology of intergroup relations*.
- Timmermans, M., Heerwaarden, Y. en Pijpers, F. (2014). *Samen = beter. Inspiratie om samen te werken in de zorg voor de jeugd*. Utrecht: Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ) in samenwerking met De Jeugdzaak.
- Twist, M. J. W. van. (2002). *Dubbelspel. Publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Lemma.
- Twist, M. J. W. van, & Klijn, E. H. (2007). 'Alliantievorming en het management van verwachtingen. Samenwerken als een kwestie van dubbeldenken en dubbeldoen'. M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid
- Udo, N ea. (2019). *De Sterkste Schakels. Wat werkt in de samenwerking tussen jeugdgezondheidszorg, wijkteams en onderwijs*. Nederlands Jeugdinstituut, Nederlands Centrum Jeugdgezondheidszorg en Verwey Jonker instituut.
- Van Delden, P. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening: Ontwikkelingsverloop en resultaten*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- VNG. (2015). *Werken aan publieke waarden*.
- Vilans (2020). *De governance van netwerkzorg ontrafeld. Waarom Samen Sturen belangrijk en ingewikkeld is*. Utrecht.
- Vulink, S. A. (2015) *Towards collaboration between principal and contractor on project stakeholder management*. Delft: TU Delft
- Wright, B.E., & Pandey, S.K. (2011). 'Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?', *Administration and Society*.