

## Perspectief voor de verdere ontwikkeling van Met Andere Ogen

24 februari 2021

In deze notitie geven we een perspectief voor de verdere ontwikkeling van Met Andere Ogen (MAO). We geven antwoord op de vraag: welke kansen liggen er om datgene wat is ontwikkeld in deze beweging een vervolg te geven die leidt tot nog betere samenwerking tussen onderwijs en zorg, met als doel het vergroten van de kansen van het kind. We baseren dit perspectief op gesprekken met sleutelspelers in de beweging MAO en ervaringen met het ontwikkelen van dit soort bewegingen, programma's en netwerken.

*Dat perspectief laat zich als volgt samenvatten: door MAO is zicht ontstaan op de potentie van een beweging rondom kansen voor het kind. MAO als duurzame beweging vraagt een vorm die ook past bij de aard en levensfase van de opgave: meer gebaseerd op netwerk denken en -werken. Dan is het van belang om voorwaarden te creëren om MAO als netwerk zich goed te laten ontwikkelen gericht op maximale impact. Eén van die voorwaarden is het verder doorzetten van de vraaggerichte insteek op het kind en de professionals rond het kind. En het nog steviger inzetten op kennisvergaring en kennisuitwisseling. Maar verken ook andere mogelijkheden om het netwerk te versterken. Om dat goed te doen is een gesprek over strategie en focus van het netwerk nodig, evenals het ontwikkelen van een passende vorm van netwerk governance.*

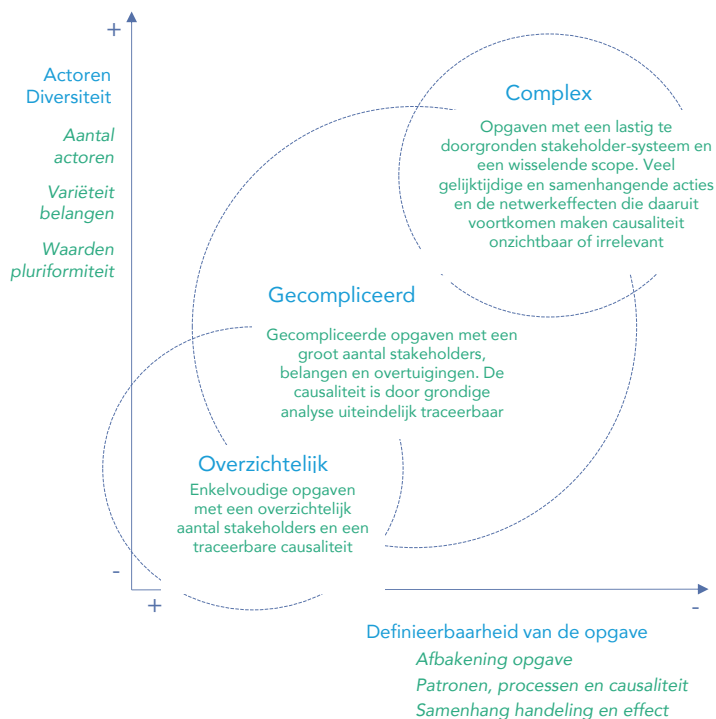
### Door MAO is zicht ontstaan op de potentie van een beweging rondom kansen voor het kind

Het programma MAO is een katalysator geweest voor een beweging die al voor het bestaan van het programma was ingezet. Het programma heeft een vorm van borging gegeven aan de wens om onderwijs en zorg vanuit het perspectief van het kind beter met elkaar te verbinden. Gezien hetgeen dat tot dusver is bereikt ligt er een grote kans in de verdere borging van de beweging MAO.

Het programma heeft bijgedragen aan het versterken van het 'weefsel' tussen professionals en bestuurders. Die verbindingen weliswaar nog kwetsbaar, maar er ligt een kans om deze verbindingen duurzaam te maken. Er ligt zogezegd een interessant vertrekpunt, dat opvolging verdient. Belangrijk daarbij is dat het niet gaat om het voortbestaan van een programma, maar om het perspectief van deze beweging: "hoe zorgen we ervoor dat die beweging zich verder ontplooit?".

## MAO als beweging vraagt een vorm die ook past bij de aard en levensfase van de opgave

Voor dat perspectief is het van belang te beseffen welk type opgave MAO adresseert. Het gaat om een complexe opgave, met veel spelers verspreid over verschillende sectoren. De opgave is onderwerp van voortdurend onderzoek; de analyse is niet compleet en een eenvoudige oplossing is niet voorhanden. Het is zogezegd een transitievraagstuk. De beweging MAO is nodig om de opgave te verkennen, te leren doorgronden; het programma heeft tot dusver richting en kader gegeven voor de activiteiten die daarin door verschillende spelers worden uitgevoerd. Niet zozeer door een eindbeeld te ontwerpen, maar door de spelers met elkaar te laten ontdekken, wat de opgave is, wat werkzame bestanddelen zijn, en die in de dagelijkse praktijk toe te passen en te toetsen.



Het adresseren van zo'n opgave is een proces waarmee we nog jaren mee bezig zullen zijn, en waarvoor een vorm nodig is die grote aantallen professionals met een gezamenlijke, maar bewegende opgave (en verlagen) in staat stelt om met elkaar in stappen te leren en te veranderen: een netwerk. In het benutten van de kracht van netwerken ligt een kans om tussen onderwijs en zorg meer en betere samenwerking tot stand te brengen.

### Wanneer de organiseervorm van het netwerk gebruiken?

- Er is sprake van een vraagstuk of uitdaging die geen van de partijen alleen kan oplossen, die om gezamenlijke inspanning vraagt
- Er is sprake van complexiteit, oorzaak en gevolg zijn niet bekend; relatie tussen effecten, doelen, inspanningen zijn onduidelijk,
- Er zijn veel partijen die een bijdrage willen of kunnen leveren
- Er is een grote mate van diversiteit aan partijen en personen
- Organisaties zijn autonoom, geen bestuurlijke/machtsrelatie
- Er is een veelheid aan initiatieven die kunnen bijdragen aan het vraagstuk: projecten, kennisuitwisseling, experimenten, structurele ondersteuningsmechanismen, evenementen, lobby activiteiten, systeemwijzigingen, innovaties, organisatieverandering etc.
- **De kernvraag is niet zozeer:** wie heeft hier de formele verantwoordelijkheid,
- **Maar:** wie kan toegevoegde waarde leveren en is bereid om de handschoen op te pakken

MAO heeft de potentie om door te groeien tot zo'n lerend netwerk. Daarvoor is een basis gelegd, maar dit vraagt nog wel om vervolgstappen. Perspectief voor MAO ligt in het ontwikkelen van een duurzaam netwerk rondom kansen voor kinderen,

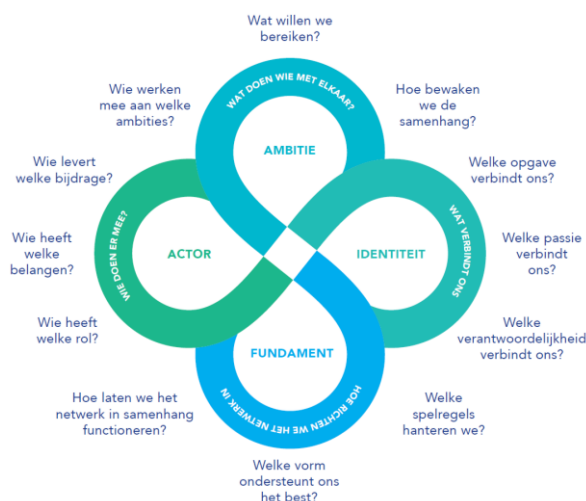
Zo'n netwerk biedt de mogelijkheid om als platform te dienen voor het verbinden van resultaten uit andere programma's zoals ZvJ, Thuiszitters. Daar moet meer uitwisseling en

bundeling tot stand komen. De vraag is niet zozeer: hoe integreren we programma's, maar hoe creëren we infrastructuur waarin leereffecten van diverse initiatieven bij elkaar worden gebracht ten gunste van de kansen voor het kind.

### Creëer voorwaarden om MAO als netwerk zich goed te laten ontwikkelen gericht op maximale impact

De verdere ontwikkeling van MAO als netwerk vraagt om samenwerking tussen een veelheid van partijen. Die samenwerking vergt de bereidheid om in te stappen en deel uit te maken van de beweging.

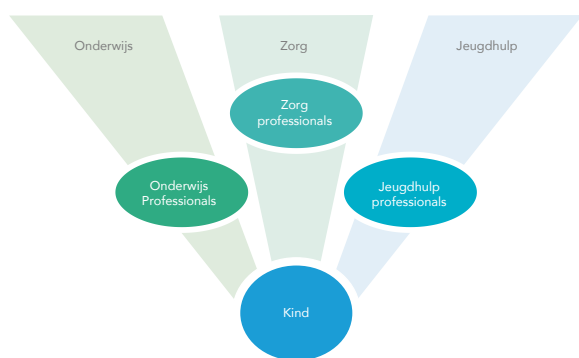
Een belangrijk onderdeel daarvan is de identiteit van het netwerk: wat is de opgave, wat verbindt ons, en welke ambitie hebben we? De gedeelde ambitie is steeds in beweging, en het is van belang om de dialoog over de opgave doorlopend te voeren. Organiseer daarom een voortdurende transparante dialoog over de gedeelde ambitie en de identiteit van het netwerk. Daar ligt een rol voor de bestuurlijke ambassadeurs, maar vooral ter ondersteuning van en in samenwerking met sleutelspelers uit het veld.



Ontwikkel door naar een vorm van regie gericht op het inrichten en onderhouden van een infrastructuur die spelers in het veld verleidt, stimuleert en faciliteert tot actieve deelname en interactie, gericht op leren en toepassen in de praktijk. Een programmabureau – doorontwikkeld tot netwerkregisseur en moderator – kan daarin een belangrijke rol vervullen.

### Zet de vraaggerichte insteek op het kind en de professionals rond het kind verder door

Voorwaarde voor een goed functionerend netwerk is een gezamenlijk beeld van de opgave. Het kind en de professionals rondom het kind zijn de 'eigenaren' van het netwerk; feitelijk



bepalen zij richting en tempo. Het devies is om vanuit netwerkregie vraaggericht te opereren. De kernvraag is dan: wat hebben praktijkmensen nodig om de verbinding tussen onderwijs en zorg in de praktijk te versterken en daarin concrete en praktische stappen te maken?

Daarbij kunnen we nog meer naar de werkvloer: **verdieping van het netwerk**. In de huidige vorm inspireert het programma MAO

vooral nog de 'bovenkant' van de regio: regionale directeuren en beleidsmensen. Maar het bereikt de onderkant van de regio – de werkvloeren – nog niet voldoende ("we hebben uitwisseling met een andere regio gehad maar de scholen in mijn regio merken daar nog niets van.."). NJI legt verbinding naar PO en wijkteams, maar dit kan nog worden versterkt.

### Zet nog steviger in op kennisvergaring en kennisuitwisseling

Er is tot dusver veel geïnvesteerd in een infrastructuur voor kennisvergaring. Nu is wel het moment om de kennisuitwisseling te intensiveren. Uitdaging is de ervaringen in de inspiratieregio's beter te ontsluiten. Daar ligt de legitimatie van het netwerk.

- **Intervisie methode** wordt mee geoefend en dat moeten we doorzetten. Sterk instrument, maar gebeurt nog onvoldoende
- Systematische **praktijk visitaties** (dat doen we nog niet)
- Doorgaan met **presentaties** geven, vooral gericht op het op gang brengen van interactie
- Werken met **leidende principes**
- Nog meer de achterbannen op een interactieve manier bereiken. Dat kunnen we nog veel meer doen. En dan ook niet meer alleen per achterban/sector, maar gemixt.
- Open **community**
- **COP's** in stand houden en kennis instituten betrokken houden
- **Experimenteerruimtes** creëren om de voorlopers wat meer te laten experimenteren en los te komen van regels en procedures ("we moeten ontregelen")

NJI doet dat maar doen we nu voldoende, en gaat het snel genoeg? De opbouw van het kennisdossier is nog niet zo zichtbaar. En het lukt ons nog niet om de leerstukken in de regio's te delen en toe te passen.

Zwengel daarom de verspreiding van kennis uit de inspiratie regio's nog verder aan, en maak gebruik van methoden om de ervaringen uit de inspiratie regio's op een interactieve manier te delen.

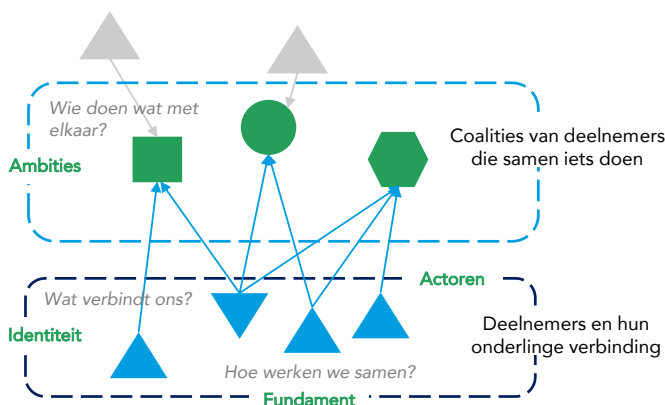
Grijp ook de kans om het **netwerk te verbreden**, en meer regio's en professionals te bereiken. MAO leeft nog niet bij partijen die geen inspiratie regio zijn. Voorwaarde is dan dat je wel weet wat er in het land zoal gebeurt op dit vlak. Opschalen naar een tweede ring wordt als mogelijkheid aangedragen, evenals het koppelen van inspiratie regio's met toetredende regio's. buddy systeem met voorlopers. Het gaat helpen om de community open te zetten voor anderen, en de interactie en bijdragen actief te modereren. Ook daar ligt rol voor NJI.

Maak de communicatie dienstbaar aan de interactie in het netwerk. En maak gebruik van werkvormen die passen bij de opgave, bij een netwerk: onderzoekend en praktijkgericht, inhoudelijk verdiepend, gericht op co creatie, design thinking. Kies bij de samenstelling van initiatieven steeds voor variatie en diversiteit, "whole system in the room". Betrek leden bestuurlijke coalitie meer bij dit onderzoekende 'netwerk-werk'.

### Voer het gesprek over strategie en focus van het netwerk

Kennisvergaring en kennisuitwisseling ligt in kern van de beweging MAO, maar het is de vraag of je je daartoe moet beperken. Maar je kunt ook de bereidheid en potentiële impact verkennen van aanvullende mogelijkheden. Immers, de kracht van netwerken is dat ze leden in staat stellen om in verschillende samenstellingen (coalities) verschillende initiatieven te ondernemen. Daarbij valt te denken aan:

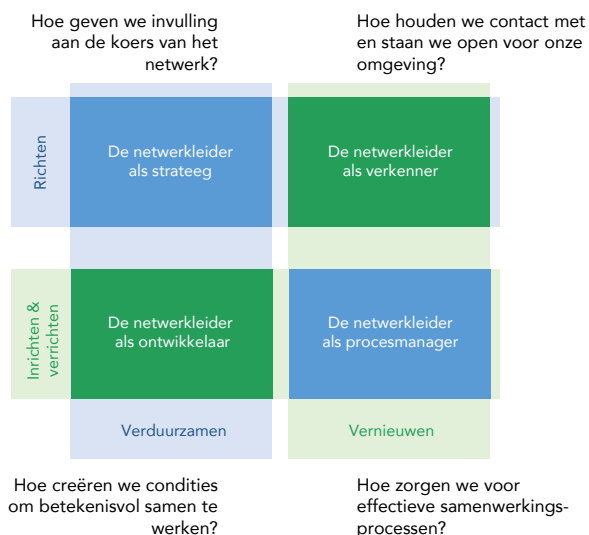
Netwerk MAO als **platform voor toetsing** van voorstellen: als netwerk biedt MAO het Rijk een instrument aan om echt de verbinding te maken met de regio's. Ze kunnen voorstellen en ideeën toetsen in het netwerk. Netwerk MAO als **platform voor het beïnvloeden van beleid**: meer dan nu het geval is, kan MAO dienen als basis voor geven van signalen en boodschappen die de



verbinding tussen onderwijs en jeugdhulp raken. Als we op de werkvloer integraal denken en werken propageren, dan is dat wellicht ook een streefbeeld voor de andere schaalniveaus van de beweging. Netwerk MAO als **platform voor het beïnvloeden van spelers**: Denk daarbij aan het stimuleren van de rol van gemeenten, en hun wethouders hebben een belangrijke schakelfunctie. Het is nuttig om met de betrokken partijen het gesprek te voeren of zij ook de bereidheid hebben om deze aanvullende mogelijkheden verder te verkennen.

### Ontwikkel een passende vorm van netwerk governance

Denk goed na over het ontwerp van het netwerk (netwerk governance): wie doen er mee, in welke rol en met welke bijdrage, wat verbindt ons, wat is onze identiteit, wat willen we bereiken, wie doen wat met elkaar en hoe bewaken we de samenhang, hoe richten we het



netwerk in, welke spelregels hanteren we, en hoe voeren we regie? Dit sluit wel aan bij de geuite wens van regio's aan meer duidelijkheid over de manier van werken, overzicht over initiatieven, samenhang tussen initiatieven, ingangen om mee te doen, etc.

Aandacht vraagt daarbij de invulling van netwerkregie. Dat betreft de exacte **rol** ("maak daarin de rol van PB/NWR heel helder"), de **stijl** ("vermijd op enige manier inhoudelijk voorschrijvend te zijn in oplossingen en eindbeelden. Het is aan de deelnemers aan het netwerk om tot

inzichten en voortgang te komen. Netwerkregie faciliteert, creëert infrastructuur en bestendigt wat in beweging komt"), **continuïteit** ("mensen moeten vliegreun kunnen maken") en **impact** ("Het programma zorgt voor een bepaalde mate van gezamenlijkheid, en neutraliteit, netwerklederschap. het heeft een samenbindende invloed en hoe gaan we dat straks bestendigen?").

Een ander aspect van netwerk governance is het bewaken van de samenhang tussen initiatieven. Als één van de kansen in het huidige programma geldt het aanbrengen van meer verbinding en samenhang tussen de onderdelen van het programma: tussen de Communities of Practice en de inspiratie regio's, tussen de stromen Leren, Bewegen en Agenderen.