

School en wijk verbonden

Aansluiting van het onderwijs op een wijk-, gebieds- of stedelijke aanpak voor opvoeden en opgroeien. Wetenschappelijke reflectie op do's en dont's in vernieuwen, verbinden en implementeren.



© 2014 **Nederlands Jeugdinstituut** Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op enige andere wijze zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Auteur

Daan Wienke

Nederlands Jeugdinstituut

Catharijnesingel 47

Postbus 19221

3501 DE Utrecht

Telefoon 030 - 230 63 44

Website www.nji.nl

E-mail info@nji.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Opzet	5
Bron 1: Wet- en regelgeving	6
Bron 2: Adviezen aan de overheid	8
2.1. Effectieve omgevingsrelaties	8
2.2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de school	12
2.3. Rolverdeling tussen overheid, maatschappelijk middenveld en burger	14
Bron 3: Onderzoeksliteratuur	16
3.1. Pedagogische ‘civil society’	16
3.2. Co-makership	17
3.3. Ketenkwaliteit	17
3.4. Netwerkorganisatie	17
3.5. Belangrijke aspecten van de netwerkorganisatie	18
Bron 4: Praktijkvoorbeelden	21
Bijlagen	23
Gebruikte literatuur	26

1. Inleiding

Binnen het brede jeugddomein is sprake van transitie en transformatie van de stelsels van passend onderwijs, jeugdhulp, participatie en langdurige zorg. Hoewel er sprake is van verschillende wettelijke kaders met een eigen dynamiek en tijdpad, vinden deze transities elkaar in een gemeenschappelijke ambitie: jeugdigen groeien gezond en veilig op, ontwikkelen hun talenten op school, thuis en in hun vrije tijd en participeren naar vermogen. Deze gemeenschappelijke ambitie is een voorwaarde om tot samenhangend beleid voor de jeugd te komen en vormt het kompas voor samenwerkingspartners in de verschillende transities.

De school en de omgeving waarin de school functioneert (wijk, buurt, dorp), krijgen in de naaste toekomst nadrukkelijker met elkaar te maken. De transitie en transformatie van de jeugdzorg biedt aanknopingspunten voor nieuwe mogelijkheden om die aansluiting van de school op de aanpak van opvoeden en opgroeien op een vraaggerichte, effectieve en doelmatige wijze mogelijk te maken. In deze notitie worden onderbouwde suggesties gegeven voor de wijze waarop die aansluiting vorm en inhoud kan krijgen.

2. Opzet

Om antwoorden te krijgen op de vraag naar do's en dont's bij het verbinden van school en wijk worden de volgende vier bronnen benut: wet- en regelgeving; adviesrapporten aan de overheid; onderzoeksliteratuur; praktijkvoorbeelden. Steeds wordt per bron afgesloten met de essentie voor de onderbouwing voor verbinding. Na alle opbrengsten bij de bronnen worden samenvattende conclusies geformuleerd wat betreft de do's en dont's.

Bron 1: Wet- en regelgeving

Het passend onderwijs en de transitie jeugdzorg worden wettelijk ingevoerd. Ze leveren in combinatie nieuwe mogelijkheden voor aansluiten en verbinden van de school met haar omgeving (wijk, buurt, dorp) Om dit toe te lichten worden hierna de twee macro-operaties kort geschetst, evenals de veranderende relatie met de omgeving.

In het kader van passend onderwijs heeft de school een zorgplicht, en dient te zoeken naar een passende plek voor elke leerling die wordt aangemeld. Het regionale samenwerkingsverband van schoolbesturen is verantwoordelijk voor de realisatie van een dekkend onderwijsaanbod voor alle leerlingen in de regio. De school is bij passend onderwijs verantwoordelijk voor de basisondersteuning van leerlingen bij het onderwijs dat ze volgen; die bestaat uit –ten dienst van het geven van goed onderwijs- het realiseren van een veilige en zorgzame leeromgeving, adequaat klassenmanagement, en ondersteuning bij lichte leer- en gedragsproblemen. Aansluiting op organisaties zoals schoolmaatschappelijk werk, centrum jeugd & gezin, en jeugdgezondheidszorg is daarbij gewenst en voor goede basisondersteuning zelfs noodzakelijk.

Het merendeel van de scholen is al bekend met die aansluiting door de verbinding via formele samenwerkingsrelaties. Op bijna elke school voor primair onderwijs vormen de partners in de jeugdhulp, zoals de jeugd- en gezinsgeneralist, de CJG-medewerker, de schoolmaatschappelijk werker en de jeugdverpleegkundige, een ondersteuningsteam dat samen met de interne begeleider van de school de signalen en ondersteuningsvragen van leerlingen afstemt en oppakt. Steeds vaker schuiven ouders aan bij dit ondersteuningsteam, wanneer gezamenlijk verkend wordt welke ondersteuning binnen en buiten school georganiseerd moet worden voor de ondersteuningsvragen van leerling, ouders en school. In het voortgezet onderwijs is een vergelijkbare verbinding tussen school en externe partijen rond de basisondersteuning; hier is het meestal de zorgcoördinator van de school die afstemt en oppakt. Er is echter een groot verschil met het basisonderwijs: de leerlingen in het voortgezet onderwijs komen meestal uit meerdere wijken, waardoor voor de school het lastiger is om een verbinding te maken met een buurtgericht team.

Het regionale samenwerkingsverband is verantwoordelijk voor eventuele extra ondersteuning van leerlingen. Binnen de samenwerkingsverbanden worden daartoe verschillende ondersteuningsarrangementen vormgegeven voor vragen die de basisondersteuning van de school overstijgen. Bij het merendeel van die arrangementen is inzet of samenwerking vanuit de jeugdhulp gewenst. Ook op dit terrein is al veel ervaring via de verbinding tussen school en de relevante organisaties voor hulp en zorg via de interdisciplinaire zorg- en adviesteams.

In de transitie van de jeugdzorg vindt overdracht plaats van de provinciale bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid van de jeugdzorg naar de gemeenten. Met die transitie wordt het voor de gemeente (en dus ook de jeugdzorg) belangrijker de school als vindplaats te benutten voor de nieuwe aanpak die gepaard gaat met die overdracht ('transformatie'). Die transformatie houdt kort gezegd in dat gemeenten betere resultaten willen behalen op het terrein van oplossen van problemen op het terrein van opvoeding en opgroeien en het alsmaar stijgende beroep dat wordt gedaan op jeugdzorg willen terugdringen. Men wil in dat kader meer nadruk leggen op het versterken van eigen kracht en van sociale netwerken bij het 'gewone' opgroeien en opvoeden, en minder snel (medisch) problematiseren van opvoedings- en opgroeivragen. De jeugdzorg kan in dit kader de school helpen bij haar basisondersteuning en - via het samenwerkingsverband - met extra ondersteuning. Beide macro-operaties - passend onderwijs en de transitie jeugdzorg - maken voor de gemeente en de school het speelveld van de buurt of wijk waarop de samenwerking zich gaat afspelen veel belangrijker dan voorheen. Immers, het bijdragen aan gezond en veilig opgroeien, aan talentontwikkeling op school, thuis en in hun vrije tijd, en het bijdragen aan participeren naar vermogen: al deze aspecten voor een vraaggericht, doelmatig en effectief werkend systeem kunnen waarschijnlijk beter worden behartigd bij optimale samenwerking op het niveau dat zo dicht mogelijk bij de school en de ondersteunende organisaties ligt. Voor het po is dit de wijk of buurt, voor het vo de gemeente en voor het mbo doorgaans de regio. Gemeenten en samenwerkingsverbanden hebben onder de nieuwe condities deels gemeenschappelijke verantwoordelijkheden die om een samenhangende aanpak vragen. Bij jeugdhulp en onderwijsondersteuning gaat het om:

- preventie en basisondersteuning;
- signalering;
- integrale beoordeling en analyse;
- integraal arrangeren en toewijzen van extra ondersteuning in het onderwijs en jeugdhulp;
- bieden van extra ondersteuning in het onderwijs, jeugdhulp en/of gezinsondersteuning.

Daarnaast zijn er gemeenschappelijke verantwoordelijkheden voor belangrijke onderwerpen zoals onderwijshuisvesting en leerlingenvervoer, leerplicht en thuiszitters, arbeidstoeleiding voor kwetsbare jongeren, en doorgaande onderwijs- en ontwikkelingslijnen in onderwijs en jeugdhulp. Gezamenlijk hebben gemeenten en samenwerkingsverbanden dus zeggenschap over alle ondersteuning en hulp voor jeugdigen, gezinnen en scholen.

De bestuurlijke verhouding tussen samenwerkingsverbanden en gemeenten is zodanig dat men elkaar niet kan dwingen bepaalde keuzes te maken, maar in de uitvoering van taken wel sterk afhankelijk zijn van elkaar. Deze verhouding is wettelijk vastgelegd in het 'op overeenstemming gerichte overleg' (OOGO), waarin gemeente en onderwijs worden opgeroepen te streven naar overeenstemming omtrent afspraken met betrekking tot de hiervoor genoemde onderwerpen. Belangrijker dan dit wettelijk kader is de ambitie bij gemeente en onderwijs om elkaar te vinden op inhoud en ambitie; in de 'wegwijzer OOGO jeugd' staat die meerwaarde beschreven.

www.vpo-handreiking.nl/wegwijzer

Verbinding

Het OOGO geeft met het komen tot afspraken een nieuwe impuls aan het verbinden van gemeente en schoolbesturen in po en vo. In veel gemeenten is er ook een impuls voor het verbinden van wijk of buurt en school, omdat die gemeenten, bij het realiseren van de normatieve uitgangspunten zoals 'hulp dichtbij', 'één kind, één gezin, één plan', 'integrale benadering', (sociale) buurt- of wijkteams hebben ingesteld, van waaruit óók vragen rond opvoeden en opgroeien worden beantwoord.

In de factsheet *Tien uitgangspunten voor de herinrichting van de lokale zorg voor jeugd en een goede samenwerking met (passend) onderwijs* wordt aangegeven hoe de gemeente er voor kan zorgen dat haar verantwoordelijkheid voor de zorg voor jeugd kan worden afgestemd met passend onderwijs, eventueel op wijk- of buurtniveau.

Zie ook:

Metrokaart 'routes voor resultaat' www.nji.nl/schoolenwijkverbonden;

Zie voor achtergrondinformatie over wijkteam en onderwijs ook <http://www.nji.nl/nl/In-de-praktijk/Wijkteam-en-onderwijs>.

Bron 2: Adviezen aan de overheid

De afgelopen jaren zijn in opdracht van de landelijke overheid adviesrapporten gemaakt die betrekking hadden op decentralisatie van overheidstaken, nieuwe vormen van 'governance' daarbij, en 'pedagogische civil society'. Deze rapporten leveren waardevolle aanknopingspunten voor het verbinden van school en omgeving. We benutten de rapporten van het Verwey-Jonker Instituut (2006) en het adviesrapport van de Onderwijsraad (2008).

De bevindingen van het onderzoek uit 2006 zullen we in de paragraaf 2.1 tussendoor aanvullen en verrijken met de uitkomsten van een intern expertmeetingadvies van het Nederlands Jeugdinstituut in 2014, het advies van de Onderwijsraad aan de overheid (2008), alsmede aan actuele ontwikkelingen rond de transitie.

2.1. Effectieve omgevingsrelaties

In 2006 is onderzoek uitgevoerd naar effectieve omgevingsrelaties van de school (Verwey-Jonker Instituut, in opdracht van de Onderwijsraad, in het kader van advisering van het Ministerie van OCW). De vraag werd beantwoord: hoe kunnen scholen in het primair en voortgezet onderwijs effectiever de omgeving bij hun school betrekken? Dat jaar 2006 lijkt al weer lang geleden, in het huidige proces van snelle veranderingen ten gevolge van de transitie jeugdzorg en passend onderwijs. Toch is goed om na te gaan wat destijds de gedachten waren over effectieve omgangsrelaties.

In het onderzoek van Verwey-Jonker (2006) wordt gesteld dat bij het aangaan van effectieve omgevingsrelaties het vanuit onderwijs bezien allereerst gaat om de (pedagogische) verantwoordelijkheid van de school voor de eigen leerlingen, dan wel om het belang van de leerlingen te dienen via inzet van de maatschappelijke omgeving. Aangegeven wordt dat een school kan samenwerken met de omgeving voor het oplossen van problemen van zorgleerlingen om schooluitval te voorkomen, of om participatie van leerlingen te verhogen via bijvoorbeeld maatschappelijke stages. Uitgangspunt vormt het kind in haar/zijn totale context, dus niet alleen voor zover zij/hij zich binnen de schoolmuren bevindt. Gesteld wordt dat het de plicht is van de school om proactief op zoek te gaan naar mogelijkheden om allianties met anderen aan te gaan voor het bereiken van onderwijsdoelen of het oplossen van problemen.

Een ander perspectief dat in het onderzoek wordt aangegeven, betreft de medeverantwoordelijkheid van het onderwijs voor de maatschappelijke omgeving, dat wil zeggen dat het onderwijs geldt als partner in lokale ontwikkeling. Hier is dus sprake van een direct belang van de omgeving (buurt, wijk, stad) bij de maatschappelijke inzet van het onderwijs. Problemen rond integratie, gezondheid, veiligheid en de tanende rol van jongeren bij community service zijn actueel in en om de school. De school kan een bijdrage leveren aan het oplossen van deze maatschappelijke problemen. Ook hier is het onderscheid tussen onderwijs en school relevant: de school is geen eiland, maar staat in de buurt en heeft een veelvoud aan contacten met 'buiten', met ouders en instellingen zoals de politie.

Gesteld wordt in het onderzoek dat dit tweede - bredere - perspectief niet losstaat van het pedagogische perspectief. De 'bijdrage van het onderwijs aan de omgeving' is óók van belang voor leerlingen. Zo komt bijvoorbeeld veiligheid in en om de school ten goede aan het welbevinden van leerlingen en daarmee aan hun leerprestaties. Niettemin kunnen beide perspectieven met elkaar op gespannen voet staan en kan de vraag rijzen hoe ver de school moet gaan in het nemen van een bredere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Deze vraag is anno nu relevant: met de decentralisatie jeugdhulp en invoering passend onderwijs wordt immers de school veel meer dan voorheen een 'werkplaats' die door de schoolnabije organisaties benut wordt voor vroegtijdige inzet van ondersteuningsvormen ten behoeve van leerlingen met specifieke onderwijsbehoeften; in plaats van een 'vindplaats' waar de schoolnabije organisaties hun cliënten kunnen werven voor de respectievelijke eigen case-loads, met benaderingen die veelal los staan van de behoefte van het kind als leerling. De in het rapport geschetste wederzijdse afhankelijkheid van school en omgeving past ook bij de huidige opvatting over een krachtige opvoed- en opgroeicontext: sterke scholen, sterke gezinnen, sterke wijken.

In het rapport uit 2006 wordt geconcludeerd dat succes- en faalfactoren voor effectievere omgevingsrelaties twee kanten van dezelfde medaille vormen: het onderkennen van een faalfactor kan een belangrijke factor zijn voor succes, en andersom kan het negeren van een succesfactor leiden tot het falen van effectieve omgevingsrelaties.

Het belang van een gedeelde visie springt als succesfactor het meest naar voren: de urgentie van een brede pedagogische opdracht en het gegeven dat partners hun eigen belang in gezamenlijk belang weten om te zetten. Daarnaast wordt het aanpakken van concrete problemen vaak als succesfactor genoemd: je hoeft niet alles van te voren uit te denken en in structuren te gieten. Vergroot draagvlak door concrete (ook al zijn het kleine) verbeteringen of successen te boeken.

Verder wordt in het rapport benadrukt dat elke participerende instelling de eindverantwoordelijkheid op het eigen terrein vast moet houden. In de casuïstiek wordt herhaaldelijk gewezen op het gevaar dat omgevingsrelaties een te ambtelijke en bureaucratische invulling krijgen: te veel aanspreekpunten en loketten. De verticale verantwoordingsstructuren waarin samenwerkende partners opereren, bieden houvast bij het bewaken en bevorderen van de kwaliteit van de eigen kerntaken, maar de verkokering vormt ook een sterke belemmering bij horizontale samenwerking. Voor de verdere ontwikkeling daarvan moet belemmerende regelgeving dan ook zoveel mogelijk worden opgeheven.

Ook deze bevinding uit 2006 ondersteunt een van de actuele ambities van de transitie jeugdhulp en de invoering passend onderwijs, namelijk 'ontbureaucratisering'.

Naast harmoniseren van regels acht men in het rapport van 2006 het van groot belang dat doelgroepen over sectoren heen op dezelfde wijze gedefinieerd worden. Men waarschuwt daarbij voor het 'te ver voor de troepen uitlopen': 'Zorg voor betrokkenheid en draagvlak, bij medewerkers, ouders, leerlingen, maar ook in de buurt. PR en communicatie zijn van groot belang'. Vanuit het kind gezien vormen het gezin/de ouders de belangrijkste omgevingsrelatie. Deze relatie, de kwestie van participatie van ouders en de realisatie van vraagsturing van hun kant, verdient uit het oogpunt van effectiviteit veel extra aandacht.

Deze dringende aanbeveling uit het rapport onderstreept het door het Nederlands Jeugdinstituut in 2013 onderbouwde belang van betrokkenheid van ouders in een educatief partnerschap. Zie www.nji.nl/%28311432%29-Onderwijs-en-zorg-Ouderbetrokkenheid.

In het rapport uit 2006 wordt een goede organisatorische structuur als een belangrijke succesfactor gezien, zoals het scheiden van coördinatie en uitvoeren, of het aanstellen van één directeur via een personele unie, of het regelen dat één instelling de financiële eindverantwoordelijkheid draagt. Daarnaast acht men een stevige ondersteuningsstructuur van belang, liefst op stedelijk niveau, om een goede en duurzame samenwerking gestalte te geven. Dit ook omdat continuïteit een belangrijke succesfactor vormt. Samenwerken en iets bereiken zijn ingewikkelde zaken, die op het spel komen te staan als personele, financiële en/of organisatorische continuïteit niet gewaarborgd zijn. Dit pleit overigens ook voor het steviger maken van samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld door convenanten.

Een en ander betekent volgens de onderzoekers in 2006 niet dat toegewerkt moet worden naar één samenwerkingsmodel: het voorschrijven daarvan verdraagt zich niet met verschillen in lokale context, problemen en pedagogische vraagstukken die men het hoofd moet bieden.

Fysieke nabijheid wordt ook vaak genoemd als een positieve factor voor de ontwikkeling van effectieve omgevingsrelaties, maar zeker voor het voortgezet onderwijs en het mbo geldt dat schaalverbreding met zich meebrengt dat fysieke afstand een realiteit kan zijn en op andere wijzen moet worden overbrugd. En tot slot, zoals bij alle innovatieve ontwikkeling, hangt het succes ook af van concrete personen: een goede persoonlijke chemie tussen de samenwerkingspartners.

Specifiek voor de verbinding onderwijs-jeugd geeft het NJi-adviesrapport aan de Onderwijsraad (2014) aan onder welke condities en randvoorwaarden de implementatie van nieuwe werkwijzen in de verbinding onderwijs-jeugd kansrijk is (p.37):

- Wanneer men uitgezette pilots gebruikt om van te leren voor de ontwikkeling en uitrol van beleid.
- Wanneer implementatie van nieuwe samenwerking in de verbindingen op alle niveaus doordacht wordt en er zo aangestuurd wordt op duurzame netwerkvorming.
- Wanneer hiertoe duidelijke verantwoordelijkheden belegd worden bij personen die kunnen functioneren als bruggebouwers.
- Wanneer men tijd inruimt voor implementatie en pilots de kans geeft zich te bewijzen voordat er definitieve keuzes gemaakt worden.
- Wanneer men indicatoren afspeekt waaraan partijen in de verbinding onderwijs-jeugd kunnen afmeten of men in de samenwerking op de goede weg is.
- Wanneer professionals in de uitvoering energie ervaren in hun samenwerking en van daaruit ontwikkelen.

Op basis van de Nederlandse casuïstiek in het onderzoek worden in het rapport uit 2006 vijf beleidsaanbevelingen voor de ontwikkeling van horizontale verbinding en verantwoording geformuleerd.

Aanbeveling 1: Overheid moet samenwerking meer faciliteren

De casuïstiek laat veel voorbeelden zien van verticale regelgeving- in onderwijs, maar ook op het terrein van zorg en welzijn – die de ontwikkeling van horizontale verantwoording frustreert. Het Zweedse voorbeeld in de casuïstiek illustreert hoe onderwijs en welzijn hun gezamenlijke taken in een relatief regelvrije context kunnen vormgeven. Wanneer het kabinet serieus werk wil maken van de ontwikkeling van horizontale samenwerking en verantwoording, is het aan te bevelen om daartoe betere voorwaarden te scheppen in termen van continuïteit, financiering, eenduidige definitie van probleemgroepen en een wet- en regelgeving die samenwerking stimuleert.

In een interne expertmeeting bij het Nederlands Jeugdinstituut in 2014 zijn de volgende condities genoemd voor kansrijke bestuurlijke samenwerking:

- Voorlopende regio's bouwen voort op eerder ingerichte overlegstructuren en informele lijnen.
- Gemeenschappelijke visieformulering op de doelen van de transitie sturen de processen.
- Er is vertrouwen in de bestuurlijke samenwerking vanuit de visie op de gedeelde maatschappelijke opgave.
- Horizontale verantwoording in het Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO) en de wettelijke verplichting daartoe helpen beweging te brengen in stagnerende regio's.
- Er is een heldere structuur voor de voorbereiding van bestuurlijke borging.
- Er zijn afspraken (in voorbereiding) over de relatie tussen het OOGO passend onderwijs en het OOGO jeugdhulp.

Aanbeveling 2: Eén verantwoordelijke wethouder en lokaal overlegplatform

Wat betreft de regiefunctie heeft de gemeente een duidelijke taak. Binnen gemeenten zou één wethouder verantwoordelijk moeten zijn voor de jeugd tussen 0-18 jaar op de beleidsterreinen van jeugd, onderwijs, zorg, welzijn, volkshuisvesting en wijkontwikkeling. Om horizontale samenwerking te realiseren moet het gemeentelijke beleid de verschillende domeinen overstijgen.

Als tussenstap kan de gemeente een coördinator aanstellen die ambtelijk eindverantwoordelijk is voor het gemeentelijk beleid voor de jeugd tussen 0-18 jaar op alle beleidsterreinen.

Het verdient ten slotte aanbeveling om aan de coördinatie/regiefunctie een kennisfunctie te verbinden omtrent effectieve omgevingsrelaties van scholen.

Interessant in dit kader is de 'Engelse variant', zoals beschreven in het NJi-advies aan de Onderwijsraad (2014). Daarin staat ook een vergelijking tussen samenwerkingssystemen tussen onderwijs en jeugdhulp in een aantal landen. In Engeland heeft de landelijke overheid veel autonomie omtrent het beleid en de uitvoering van onderwijs en jeugdzorg belegd bij de lokale overheden. Het lokale bestuur is het leidende orgaan van de lokale overheid. De lokale overheid mag zelf bepalen hoe het lokale bestuur is ingericht maar zijn wel verplicht een gemeenteraadslid politiek verantwoordelijk te maken voor zowel het onderwijs als jeugdvoorzieningen om zo de gebieden veiligheid, onderwijs en welzijn op lokaal bestuurlijk te integreren. Dit gemeenteraadslid wordt in Engeland de lead member for children services (LMCS) genoemd. Daarnaast zijn alle lokale overheden verplicht om een director of children's services (DCS) aan te wijzen. De DCS is professioneel verantwoordelijk voor de levering van children's services van de lokale overheid. Hier vallen voorzieningen als onderwijs, jeugdzorg en centra voor jeugd en gezin onder, evenals alle geïntegreerde werkprocessen en het delen van informatie. De (jeugd)gezondheidszorg, waaronder de ggz, valt hier overigens niet onder.

Aanbeveling 3: Voortgezet onderwijs en mbo betrekken bij het lokaal beleid

De Wet Maatschappelijke Ondersteuning vormt op dit moment een belangrijke aanjager voor het doorbreken van schotten binnen de diverse sectoren in de gemeente. De gemeente doet er goed aan om ook het onderwijs in deze ontwikkeling te betrekken. Dit geldt voor de mogelijke bijdrage van scholen voor het voortgezet onderwijs aan andere maatschappelijke prioriteiten zoals veiligheid.

Het verdient aanbeveling dat de gemeente niet alleen het basisonderwijs, maar ook het voortgezet onderwijs en het mbo (intensiever) in haar lokaal beleid betreft.

Dit is momenteel al in gang gezet door de wet Passend Onderwijs en de verbinding tussen gemeenten en swv-en po en vo en het mbo.

Hoewel volgens het rapport het voortgezet onderwijs op een wijder schaalniveau dan wijk of gemeente kan opereren, staat de school wel in een wijk en kan sprake zijn van relaties met belangrijke partijen in de wijk of gemeente (zoals het basisonderwijs) en met hen gedeelde uitdagingen. Ook in het kader van de doorlopende lijn van bo naar vo is inbedding van het voortgezet onderwijs in lokale overlegstructuren van belang. Het uitgangspunt daarbij moet uiteraard steeds zijn: welke uitdagingen en problemen worden ervaren en hoe kunnen deze gezamenlijk worden aangepakt.

Bij Passend Onderwijs is momenteel een van leidende vragen voor scholen: Hoe zorgen we samen voor een doorlopende schoolloopbaan van onze jeugd en hoe organiseren we hierbij de ondersteuning die nodig is?

Aanbeveling 4: Rol van het gezin/ouders

Vooraf in het voortgezet onderwijs verloopt volgens het rapport uit 2006 de communicatie met ouders moeizaam, maar ook in het basisonderwijs gelden zij niet als structurele partner in de netwerkorganisatie. Vanuit het kind gezien, vormen het gezin/de ouders echter de belangrijkste omgevingsrelatie. Deze relatie, de kwestie van participatie van ouders en de realisatie van vraagsturing van hun kant verdient uit het oogpunt van effectiviteit veel extra aandacht.

In het kader van het zgn. Kennisprogramma Nederlands Jeugdinstituut is - ten behoeve van onderwijsprofessionals, besturen en gemeenten - in opdracht van het ministerie OCW kennis verzameld over een groot aantal thema's rond onderwijs en jeugd, verrijkt en verspreid. Een van de thema's heeft betrekking op de reden waarom en de wijze waarop ouderbetrokkenheid vorm en inhoud kunnen krijgen, zoals in een educatief partnerschap.

Zie: www.nji.nl/%28311432%29-Onderwijs-en-zorg-Ouderbetrokkenheid.

Aanbeveling 5 Benchmarks en effectief werken

Er bestaat sterke behoefte aan benchmarks, evenals aan instrumenten om de effectiviteit van interventies van samenwerkingsverbanden zichtbaar te maken. Bij de ontwikkeling daarvan moeten ook indicatoren worden opgenomen voor het betrekken van gezin/ouders als partner.

In de eerder genoemde interne expertmeeting bij het Nederlands Jeugdinstituut zijn suggesties geformuleerd voor de wijze waarop effectief gewerkt kan worden om de samenwerking te sturen en te bevorderen (p.37); die hangt af van:

- De mate waarin er sprake is van een doorleefde gezamenlijke visie op de samenhang van de domeinen onderwijs en jeugd. Wanneer die aanwezig is, komt deze ook vaak voort uit langdurige processen van samenwerking en afstemming, en vertrouwen in elkaar.
- De mate waarin de inhoud en de gezamenlijke maatschappelijke opdracht en niet de eigen bestuurlijke (politieke en financiële) belangen leidend zijn voor bestuurlijke keuzes.
- De mate waarin beleidsontwikkeling en bestuurlijke borging zich laten voeden door ervaringen in de uitvoering van het beleid.
- De wijze waarop men met elkaar doelen en opbrengsten van de samenwerking geconcretiseerd heeft in indicatoren voor succesvolle samenwerking en samen stuurt op monitoring van de resultaten.
- De wijze waarop gestuurd wordt op implementatie van nieuwe werkwijzen in de verbinding onderwijs-jeugd.

2.2. Maatschappelijke verantwoordelijkheid van de school

De aard van de verbinding tussen school en wijk hangt af van de mate waarin de school zich verantwoordelijk voelt voor de directe maatschappelijke omgeving. We gaan hierop nu dieper in.

De Onderwijsraad constateerde in haar rapport *Onderwijs en maatschappelijke verwachtingen (2008)* dat er in toenemende mate een beroep gedaan wordt op scholen om een bijdrage te leveren aan de aanpak van maatschappelijke vraagstukken. Zorg voor veiligheid, het tegengaan van segregatie, het voorkomen van overgewicht maar ook bijvoorbeeld fietsles of het verzorgen van ontbijt.

Scholen moeten volgens de Onderwijsraad echter zélf bepalen welke maatschappelijke taken ze precies op zich nemen. De afgelopen jaren zijn steeds meer neventaken op het bordje van de school gekomen. De raad vindt dat scholen zich primair moeten richten op hun twee wettelijke taken: kwalificatie (voorbereiden op een vervolgopleiding of de arbeidsmarkt) en socialisatie (voorbereiden op deelname aan de maatschappij). Andere taken zijn altijd aanvullend. De school moet zelf bepalen in hoeverre hij die op zich neemt – afhankelijk van de onderwijsvisie, het leerplan en de aanwezige voorzieningen.

Om scholen houvast te bieden heeft de raad de schooltypen geordend in drie varianten:

- De multifunctionele school: een maximumvariant die naast onderwijs ook ‘diensten’ aanbiedt als ontspanning en opvang;
- De ‘sobere’ school: een minimumvariant die zich richt op de wettelijke kwalificerende en socialiserende taken;
- De netwerkschool: een tussenvariant die taken op zich neemt en in de uitvoering vooral samenwerking zoekt met anderen via een omvattend pedagogisch wijkmodel.

De raad spreekt in 2008 geen voorkeur uit voor een van deze modellen, maar adviseert de staatssecretaris te vertrouwen op de professionaliteit van scholen en ze vrij te laten in hun keuze.

Verbinding school en wijk

Onder de condities van de transitie jeugdhulp en de ontwikkeling naar passend onderwijs is nu in termen van genoemde modellen per 2014/2015 de derde variant, de ‘netwerkschool’, het wenkend perspectief.

Een andere bron die aangeeft hoe de verbinding tussen school en wijk voortkomt uit de maatschappelijke opdracht die scholen zichzelf stellen is het praktijkgericht onderzoek ‘Opvoeden en ontwikkelen doen we samen’ (KPC-groep in opdracht van het Ministerie OCW, 2012). Daarin wordt nagegaan op welke manier scholen in

primair en voortgezet onderwijs hun maatschappelijke opdracht praktisch kunnen vormgeven. Een vergelijking van de verschillende wijkmodellen kan de school helpen bij het kiezen van de meest geschikte vorm om invulling te geven aan haar visie en doelstellingen. In de wijken in grote steden waar achterstanden en sociale en fysieke problemen spelen heeft dat effect op de ontwikkeling van de jongeren. Cijfers van jeugdcriminaliteit en slagingspercentages op middelbare scholen laten zien dat het met jongeren in grote steden minder goed gaat dan hun leeftijdsgenoten in kleinere steden en dorpen. De problemen van de stad, de wijk en de ouders zijn ook de problemen van de jongeren. Deze jongeren gaan naar school en zo komt de school in aanraking met de wijkproblematiek.

In het onderzoek worden de volgende vragen beantwoord:

- Hoe zorgt de school er dan voor dat jongeren ondanks de risico's waaraan ze in de wijk blootstaan toch nog optimaal ontwikkelen en tot leren komen?
- Welke antwoorden geeft de school op de opvoedingsvraagstukken waar de buurt haar voor stelt?
- Hoe kan de school een antwoord kan geven op de vragen die ouders en leerlingen stellen?
- Hoe geeft de school die maatschappelijke opdracht van de school op een systematische wijze vorm?
- Welke modellen zijn voor de school in zijn specifieke context geschikt?

Vergelijking van een aantal modellen maakt het voor scholen mogelijk om te bepalen of een model geschikt is voor hun situatie. Men maakt in het rapport het onderscheid tussen de modellen op basis van de mate waarin:

- De regie bij school ligt als spil in de opvoeding van kinderen en als verbindende factor tussen gezinnen, gemeente en hulpverlenende instanties;
- Risicofactoren in de directe omgeving van gezinnen en scholen aangepakt worden en beschermende factoren versterkt worden;
- Ouders en medeopvoeders worden bekrachtigd om de opvoeding van kinderen en jongeren op een optimale wijze vorm te geven;
- Er zorg voor samenhang en sociale veiligheid door participatie van buurtbewoners;
- Er inhoud wordt gegeven aan de opvoeding en ontwikkeling van jongeren door middel van de 'village' gedachte¹.

Conclusie van het vergelijkend onderzoek is - helaas - dat er voor de school die op een maximale manier vorm wil geven aan haar maatschappelijke opdracht geen kant-en-klaar antwoord bestaat.

Het model dat nog het meeste voldoet aan de geschetste punten en een brede invulling geeft aan de maatschappelijke opdracht van de school is het Big Picture-onderwijs; deze invulling richt zich vooral op de jongeren waarbij de positieve resultaten in de wijk een bijkomend voordeel zijn.

Wat duidelijk wordt uit de analyse is dat elk model op een geheel eigen wijze een antwoord biedt aan specifieke problemen. Er is geen model beschikbaar dat in elke context voor positieve resultaten zorgt.

Zelfs effectief bewezen programma's als Communities that Care en Restorative Practices zijn voor het resultaat afhankelijk van de context. Hierbij zijn de visie van de school, de problemen in de wijk en de instelling van het personeel belangrijke factoren om mee te nemen.

Verbinding school en wijk

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat niet elk model voor verbinding van school en wijk toepasbaar is op elke school en elke situatie. Voordat de wijk en school een model voor verbinding kiezen, ontwikkelen en/of implementeren, is het wijs om een grondige analyse te verrichten waarin de oplossingsvragen en doelen van de school duidelijk worden, en waarbij ook een analyse van de wijk gemaakt wordt (demografische kenmerken, socio-economische positie ouders, aanwezige ondersteuningsbehoeften bij opvoedings- en opgroevraagstukken, verwachtingen daarbij van de pedagogische taak van de school). Met de uitkomst van die analyse valt dan een keuze te maken voor de meeste geschikte vormgeving van de maatschappelijke opdracht van de school.

¹ It takes a whole village to raise a child – van oorsprong Afrikaans gezegde.

2.3. Rolverdeling tussen overheid, maatschappelijk middenveld en burger

De redenen waarom, en de wijze waarop scholen en wijken meer verbonden dienen te worden, hebben ook hun grondslag in een visie op de verantwoordelijkheidsverdeling tussen de overheid, maatschappelijk middenveld en burgers. In het rapport 'Terugtrekken is vooruitzien' van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling wordt hierop ingegaan (RMO, 2013). In dit rapport wordt het Sociaal Cultureel Planbureau geciteerd, dat aangeeft hoe zich de contouren aftekenen van een nieuw verantwoordelijkheidsmodel dat zich kenmerkt door 'meer responsabele burgers onder regie van de overheid' (Van Noije et al. 2012: 303). Volgens het SCP komt dit tot uiting in de volgende rolverdeling:

- De overheid definieert doelstellingen en randvoorwaarden en legt die vast in wetten of convenanten met private partijen;
- De verwezenlijking van die doelstellingen wordt zoveel mogelijk overgelaten aan burgers, maatschappelijk middenveld en marktpartijen;
- De overheid legt burgers een gewenst handelingsperspectief voor en maakt collectieve aanspraken en bijdragen afhankelijk van hun gedrag;
- De overheid ziet toe of de gewenste resultaten bereikt worden en grijpt in als dat niet zo is' (ibid.)

De RMO geeft in haar rapport uit 2013 aan dat in dit nieuwe verantwoordelijkheidsmodel drie spanningen tot uitdrukking komen (die overigens door de RMO al eerder - november 2006 - werden benoemd):

1. De staat moet terugtrekken om meer ruimte voor de eigen verantwoordelijkheid van burgers te realiseren, maar moet tegelijkertijd sterker worden om zich te beschermen tegen het 'onverantwoordelijke' gedrag van diezelfde burgers.
2. De staat wil burgers stimuleren tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid, maar loopt daarmee het risico die burgers opnieuw afhankelijk te maken (het emancipatiedilemma).
3. Meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid kan leiden tot ongewenste of onbedoelde uitkomsten, maar regels en controle door de staat om deze uitkomsten aan te pakken ondermijnen de eigen verantwoordelijkheid.

Ter toelichting stelt de RMO dat het ruimte laten aan maatschappelijk initiatief betekent dat de overheid ruimte moet laten voor zelforganisatie én zeggenschap. Maatschappelijk initiatief en burgerschap zijn er niet voor de overheid, maar voor de mensen zelf. De overheid – en politici in het bijzonder – kan weliswaar behoeften van mensen articuleren, maar de valkuil is dat ze de organisatie van voorzieningen van de samenleving overneemt. De organisatie en toedeling van publieke voorzieningen vragen volgens de RMO ook niet noodzakelijkerwijs democratische legitimatie via de weg van politieke representatie en verzorgingsstaat; ook de samenleving zelf kan die democratische legitimatie bieden. Dat betekent dat de overheid een fors gedeelte van haar zeggenschap zal moeten loslaten. Als de overheid maatschappelijke initiatieven wil versterken, dient zij terughoudend te zijn met het formuleren van opvattingen over normaliteit die maatschappelijk initiatief en burgerschap invullen. De overheid zal ruimte moeten openlaten die burgers op eigen initiatief en op eigen wijze kunnen invullen, aldus de RMO.

Met bovengenoemde richtinggevende principes wordt in zekere zin inhoud gegeven aan de zogenaamde nuldelijn in de burgermaatschappij (de 'civil society'): 'het proces en het netwerk van vrij aangegane en vrij te beëindigen maatschappelijke organisatievormen, waarin instituties en algemene procedures met behulp van juridische vormgevingen - en bewaakt door een staatsgezag -de ruggengraat vormen' (Dekker, 2002). Wanneer de algemene omschrijving van de civil society verbijzonderd wordt naar het opvoedingsdomein, dan gaat het om de 'gemeenschappelijke activiteiten van burgers rondom het grootbrengen van kinderen' (De Winter, 2008). In een goed functionerende pedagogische civil society bestaat er bij burgers de bereidheid om in de eigen sociale netwerken en in het publieke domein de verantwoordelijkheid rond het opgroeien en opvoeden van kinderen te delen. Ouders, jongeren en buurtbewoners, maar ook familieleden, leraren, sportcoaches, kortom: burgers, zijn op zo'n manier onderling betrokken dat het bevorderend is voor het opvoeden en opgroeien van kinderen en jeugdigen (NJI, 2012). Binnen de pedagogische civil society onderscheiden we grofweg drie vormen van betrokkenheid van burgers bij opvoeden en opgroeien: informele steun, informele sociale controle en intergenerationeel contact.

Verbinding school en wijk

Met deze formulering van onderlinge betrokkenheid wordt in zekere zin de bodem gelegd voor het verbinden van school en wijk of buurt. Het lijkt aannemelijk dat een geformaliseerde verbinding van school en wijk verschillende vormen van betrokkenheid mogelijk maakt (bijvoorbeeld de koppeling van de ouderraad van de school met organisatie voor buurtwerk).

Bron 3: Onderzoeksliteratuur

De derde bron van kennis die helpt bij het vorm en inhoud geven aan de wijze waarop de school en de wijk kunnen worden verbonden, bestaat uit wetenschappelijke inzichten omtrent een aantal relevante begrippen met betrekking tot de functionaliteit van - de relatie tussen- organisaties. Deze kan op verschillende manieren worden uitgedrukt, zoals via de constructen 'pedagogische civil society', 'co-makership', 'ketenkwaliteit', 'netwerkorganisatie', en het 'omgaan met onzekerheid'.

3.1. Pedagogische 'civil society'

Het Nederlands Jeugdinstituut stelt (NJI, 2013) dat in een goed functionerende pedagogische civil society er bij burgers de bereidheid bestaat om in de eigen sociale netwerken en in het publieke domein de verantwoordelijkheid rond het opgroeien en opvoeden van kinderen te delen. 'Ouders, jongeren en buurtbewoners, maar ook familieleden, leraren, sportcoaches, kortom: burgers, zijn op zo'n manier onderling betrokken dat het bevorderend is voor het opvoeden en opgroeien van kinderen en jeugdigen' (www.nji.nl).

In het rapport *Pedagogische civil society voor beginners: hoe professionals en vrijwilligers goed kunnen samenwerken rond jeugd en gezin* (ZonMw/Verwey-Jonker Instituut, 2012) staan een aantal tips voor onderwijsprofessionals over de wijze waarop men bij kan dragen aan die pedagogische civil society. Hieronder vier tips:

Tip 1.

Maak reclame voor ouderbetrokkenheid, ook buiten school. Veel scholen maken zich sterk voor ouderbetrokkenheid en zijn teleurgesteld als ouders bijvoorbeeld niet naar tienminutengesprekken komen. Als professional kan men reclame maken voor ouderbetrokkenheid. Vertel bijvoorbeeld dat ouderbetrokkenheid de leerprestaties van kinderen verbetert, of laat een aansprekend filmpje zien (zie onder meer op www.verwey-jonker.nl). Een andere manier is om ook bij positief nieuws contact te zoeken met ouders, en niet alleen bij negatieve berichten.

Wanneer men moeite heeft om bepaalde groepen ouders betrokken te krijgen is het zinvol om organisaties te benaderen die al wel contact hebben met deze groepen, op andere plaatsen. Sleutelfiguren in die organisaties kunnen dan bijvoorbeeld voorlichting kunnen geven over ouderbetrokkenheid. Zij kunnen het belang ervan op een andere manier uitleggen. In jeugdzorg wordt deze strategie ook wel eens gebruikt om ouders en kinderen in migrantengemeenschappen te bereiken. Zelforganisaties van migranten vervullen dan een belangrijke brugfunctie tussen hun gemeenschap en jeugdzorgvoorzieningen (Distelbrink e.a. 2012).

Tip 2.

Beloon betrokken en participerende ouders. Sommige scholen vragen vrijwilligerswerk van ouders als tegenprestatie voor het onderwijs dat hun kinderen op die school krijgen: een vorm van verplichte ouderparticipatie. Andere scholen verplichten ouderbetrokkenheid: zij vragen ouders om een contract te tekenen dat ervoor moet zorgen dat de ouders betrokken blijven bij het wel en wee van hun kinderen op school. Verplicht vrijwilligerswerk en verplichte ouderbetrokkenheid roepen echter veel weerstand op. Verstandiger lijkt het om als professionals niet te verplichten, maar om uit te nodigen en te belonen. Beloon betrokken en participerende ouders door ze bijvoorbeeld voorrang te geven (als begeleider) bij leuke schoolreisjes. Of door de contactouders op een informatieavond in het zonnetje te zetten. Het is ook leuk om deze ouders aan het eind van het schoolseizoen een bedankkaart mee te geven. Het zijn de kleine attenties die het hem doen. Als professional in onderwijs kan men wat dat betreft leren van vrijwilligersorganisaties: die hebben veel manieren ontwikkeld om waardering uit te spreken (Oudenampsen, 2011).

Tip 3.

Organiseer themabijeenkomsten voor ouders in het voortgezet en basisonderwijs. Veel ouders zitten ermee: internetgedrag van hun kind, seksuele ontwikkeling, pesten en discriminatie. Dit zijn heikele kwesties. Als professional kan men een themabijeenkomst aanbieden op school. In het basis- en voortgezet onderwijs kunnen deze themabijeenkomsten veel mensen trekken. Zo biedt men een platform aan ouders die met elkaar over opvoeding willen praten. De opkomst bij dit soort bijeenkomsten is afhankelijk van de toon en de boodschap die de professional kiest. Maak duidelijk dat de bijeenkomst van direct belang is voor de individuele relatie tussen

de ouder en zijn eigen kind. Maak er geen algemeen verhaal van in de uitnodiging. Ouders moeten zich direct aangesproken voelen en zin hebben om naar de bijeenkomst toe te komen. Misschien is er wel een actieve ouder in de school die goed is in het schrijven van wervende teksten?

Tip 4.

Maak contact met de georganiseerde vrijwilligerswereld: sportverenigingen, amateurkunst en vrijwilligersorganisaties. Er zijn sportverenigingen, (amateur)kunstenaars en muziekverenigingen die scholen opzoeken, maar het kan natuurlijk ook andersom. Vaak is er bij thematisch onderwijs alle aanleiding om contact te zoeken met de georganiseerde vrijwilligerswereld. Wie als professional georganiseerde vrijwilligers uitnodigt in het onderwijs, maakt de band tussen school en de wereld daarbuiten hechter. Bovendien kunnen kinderen, jongeren en ouders zo kennismaken met delen van de (pedagogische) civil society waar ze meer van willen weten. Als professional in het onderwijs is deze op die manier een belangrijke 'in between'.

3.2. Co-makership

Deze term komt uit de organisatieleer, en heeft betrekking op de opbouw van een lange-termijnrelatie met een beperkt aantal leveraars van diensten op basis van wederzijds zakelijk vertrouwen.

Verbinding school en wijk

De relevantie van co-makership is gelegen in de verbinding van gemeenten/ wijk met de school voor zover het gaat om de vergaande vorm van een langdurige en intensieve samenwerking in wisselende rollen van afnemer en leverancier. De samenwerking omvat afstemming tussen werkprocessen rond inkoop, offerring, contactering. Te denken valt aan co-makership rond beheer en onderhoud, maar ook als duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven in de gemeente of wijk, zoals leer-/werkplaatsen (Smulders c.s., 2012).

3.3. Ketenkwaliteit

Bij ketenkwaliteit gaat het om de wijze waarop samenwerkingspartners elkaar benutten om tot de beste kwaliteit te komen van de dienstverlening. Het INK managementmodel, welkbekend en toegepast in onder andere de onderwijs-, welzijns- en zorgsector, richt zich op de vraag hoe organisaties kunnen toewerken naar steeds betere prestaties. Door invulling te geven aan de vijf organisatiegebieden (leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen) wordt gestreefd naar betere prestaties op de resultaatgebieden (medewerkers, klanten en leveranciers, maatschappij en bestuur en financiers). De ontwikkelingsfasen hierbij van het INK-model zijn achtereenvolgens: activiteit georiënteerd, proces georiënteerd, systeem georiënteerd, keten georiënteerd en transformatie georiënteerd. De fase van 'keten georiënteerd' kenmerkt zich door het feit dat met de ketenpartners wordt gestreefd naar maximale toegevoegde waarde, waarbij steeds bezien wordt welke ketenpartner een taak het beste kan uitvoeren (Ahaus, 2007).

Verbinding school en wijk

De relevantie van 'ketenkwaliteit' voor de verbinding tussen wijk en school is gelegen in het gegeven dat de organisaties in de wijk, zoals die rond opvoeden en opgroeien, jeugdwelzijn, sportorganisaties, elkaar zien als ketenpartners die elkaar kunnen benutten om de eigen bijdrage in de keten te optimaliseren.

3.4. Netwerkorganisatie

De netwerkorganisatie is voor het sociaal buurt-/wijkteam - en voor de samenwerkingsverbanden vooralsnog - het leidende organisatieprincipe voor te plannen en uit te voeren acties (begeleiding, hulp, advies, consultatie, zorg) onder de condities van de transitie, en de daarbij gestelde normatieve uitgangspunten (eigen kracht, één plan, et cetera).

Bij de legitimering en inrichting van het wijk-/buurtteam is het klassieke denken over structuur en inhoud van organisaties (Mintzberg, 1979; 2009; In 't Veld, 1999; Zwart, 2004) maar zeer ten dele toepasbaar. Immers, in dat denken wordt uitgegaan van lineair verloopende processen van structureren, organiseren en uitvoeren. Bij

een sociaal buurt-/wijkteam echter is de input -informatie van/over de jeugdige en het gezin- in eerste instantie waarschijnlijk ambigue, diffuus. Het tegengaan van die ambiguïteit met dezelfde instrumenten, procedures en functies als voorheen is niet de ambitie van de transitie van de jeugdzorg en het realiseren van passend onderwijs.

Voor het ontwerp van de nieuwe organisatie die de koppeling maakt tussen school en wijk moet houvast gezocht worden bij theoretische referentiekaders waarin aandacht is voor het om kunnen gaan met diffuse gegevens, met schakelen tussen systeem en individu, met gebruikmaken van interfaces tussen disciplines (inter- in plaats van multidisciplinair).

Bij die functionele vereisten verschijnen de contouren van de netwerkorganisatie: een impliciet of expliciet samenwerkingsverband dat zich kenmerkt door semi-stabiele relaties tussen autonome organisaties of individuen onderling. Het is een los-vaste context van acties (Morgan, 1986). De kern van een netwerkorganisatie is dat er betekenisvolle relaties mee worden aangegaan, ontwikkeld en onderhouden. Indien daar niet langer sprake van is, ontvalt de legitimiteit van partnership in netwerkverband (o.a. Lorenzoni, 1995).

De netwerkorganisatie, zoals een sociaal wijkteam, is een sociaal systeem (Morgan, 1986). Parsons (Parsons, 1977) onderscheidt vier basisfuncties van sociale systemen:

1. Aanpassingsfunctie (om te zorgen dat het systeem zich handhaaft in de omgeving).
2. Doelrealisatie (functie ter verwezenlijking van doelen).
3. Structuurbehoud en beheersing; deze functie geeft de grenzen aan van het systeem in relatie tot de buitenwereld en dient voor het behoud en de continuïteit van het systeem.
4. De integratieve functie dient om verschillende relaties met de omgeving te kunnen onderhouden.

De vier functies moeten zodanig geïntegreerd worden dat het systeem in de omgeving kan functioneren. Elk sociaal systeem heeft een interne structuur om de onderdelen van het systeem te integreren. Als een geïntegreerd systeem passen zij zich aan hun omgeving zodat ze een bestaansrecht hebben. Eenmaal in hun omgeving kunnen zij bepaalde doelen nastreven.

Verbinding

De principes van de netwerkorganisatie kunnen benut worden voor het maken van een goede verbinding tussen wijk en school. Kort gezegd gaat het dan om:

- Herkenbare gemeenschappelijke externe identiteit;
- Niet-hiërarchische relatie tussen de netwerkpartners;
- Extern gerichte blik en ondernemerschap;
- Waardering van eigen initiatief en zelforganisatie;
- Open informatie-uitwisseling met behulp van ict;
- Tijdelijke en unieke samenwerkingsvormen;
- Combinatie van kerncompetenties en positionering in het maatschappelijk veld;
- Interdisciplinaire samenwerking in plaats van multidisciplinair;
- Losjes gekoppelde samenwerking op uitvoeringsniveau zoals via generalisten en specialisten, bedoeld om onzekerheid te reduceren (Weick, 2002) en bewerkbaar te maken voor (dialogische) interventies (Habermas, 1987).

3.5. Belangrijke aspecten van de netwerkorganisatie

In het volgende wordt ingegaan op enkele aspecten van de netwerkorganisatie; daarbij wordt per aspect steeds een korte adstructie gegeven voor de verbinding school en wijkteam.

3.5.1. Omgaan met onzekerheid

Een netwerkorganisatie zoals het sociaal wijkteam heeft als sociaal systeem te maken met twee soorten van onzekerheid, te weten de informatieve en strategische onzekerheid (Dumay, 2009).

Klassieke coördinatiemechanismen schenken alleen aandacht aan de bestrijding van de informatieve onzekerheid, zoals het creëren van een intranetomgeving, periodieke nieuwsbrieven en dergelijke.

De strategische onzekerheid ontstaat doordat de sociale systemen ofwel de participerende organisaties ieder op hun eigen manier een werkelijkheid construeren. Ondanks dat deze participerende organisaties in één

netwerkorganisatie functioneren, bestaan door deze verschillende constructies meerdere belangen, visies en doelstellingen. Ook Morgan geeft aan dat strategische onzekerheid ontstaat doordat de participerende sociale systemen verschillende doelen hebben (Morgan, 1986).

Zo heeft de school andere doelen met betrekking tot de leerlingen dan de jeugdhulp of de jeugdgezondheidswerker met de jeugdigen en gezinnen. Maar juist in de verbinding tussen passend onderwijs en jeugdhulp -en de andere transitie- ontstaan nu ook gemeenschappelijke doelen, en kan dus de strategische onzekerheid worden gereduceerd; zie ook www.nji.nl/nl/Transitie-jeugdzorg/Transformeren.

3.5.2. Soorten relaties tussen de organisaties

Hoe moeten de relaties zijn tussen de organisaties in de wijk, betrokken bij de verbinding van school en wijk? Zoals hiervoor aangegeven is het de uitdaging voor de netwerkorganisatie om een dusdanige structuur op te zetten dat de verschillende doelen in één gezamenlijk doel omgezet kunnen worden. Van der Smagt (Smagt, 1997) geeft een drietal strategieën hiervoor: domineren, coördineren en coöpereren. Deze mogelijkheden bevinden zich binnen de relaties die de organisaties met elkaar onderhouden. Nu liggen het coördineren en coöpereren voor de hand, en worden ook wederzijds als nuttig en aanvaardbare strategieën beschouwd. In geval van domineren wordt het machtsaspect van de relatie misbruikt. In de organisatieleer (Morgan, 1986), maar ook uit andere theoretische benaderingen (Watzlawick, 1972) is bekend dat het machts- en afhankelijkheidsaspect een grote invloed heeft op drie essentiële aspecten van samenwerking, te weten het instrumentele, onderhandelings- en socio-emotioneel aspect.

Partijen onderhouden namelijk macht- en afhankelijkheidsrelaties, instrumentele relaties, onderhandelingsrelaties en socio-emotionele relaties. Macht en afhankelijke relaties tussen mensen worden gekarakteriseerd door de invloed die men op elkaar kan uitoefenen om gedrag te beïnvloeden. Instrumentele relaties worden onderhouden indien mensen gezien worden als productiemiddelen die door andere mensen kunnen worden ingezet. Deze relatie betreft de manier waarop het werk is verdeeld en gecoördineerd. Onderhandelingsrelaties worden onderhouden indien mensen allerlei schaarse middelen moeten delen, zoals functies, ruimten, geld en gereedschap. Meestal worden de principes van ruilhandel gebruikt ('dit voor dat').

Ten slotte, socio-emotionele relaties zijn de emotionele banden tussen mensen en organisaties. Soms zeer persoonlijk in de vorm van affiniteit of antipathie, vaak groep-georiënteerd door positieve of negatieve gedeelde identiteiten.

Wanneer we deze relatievormen vertalen naar het wijkteam als knooppunt van de netwerkorganisatie: als – bijvoorbeeld- de medische discipline in het casuïstiekoverleg dominant wordt, ten koste van andere benaderingen, zal men weliswaar voor de vorm maar niet met het hart samenwerken (instrumenteel), steeds minder de eigen benadering als evenwaardig dialogisch inbrengen (onderhandelingsaspect) en daardoor ook minder content zijn over de samenwerking en zelfs vormen van passief of actief verzet gaan ontwikkelen (socio-emotionele aspect). De leidinggevende of coördinator van een wijkteam zal dus moeten waken voor subtiele dominantie van een der partijen.

In dit licht bezien zal er in een wijkteam aandacht moeten zijn voor de machtsbalans tussen de specialist en de generalist; de wederzijdse interesse in gezichtspunten bij een cliënt(systeem) zal actief onderhouden moeten worden, om een verstoorde machtsbalans en daarmee te grote afhankelijkheid te voorkomen.

3.5.3. Spelregels respecteren

Omdat de bovengenoemde subtiele mechanismen rond relatievorming zich vaak minder bewust afspelen is het belangrijk om niet naïef te zijn, en vóóraf spelregels op te stellen over de samenwerking in de verbindingen tussen school en wijk. Dumay (2006) stelt dat een netwerkorganisatie succesvol is als overeen te komen spelregels worden gerespecteerd. Die spelregels betreffen het creëren van een eenduidige doelstelling (wat gaan we samen doen?), de wijze van realisatie van de doelstelling (hoe doen we dat?), de juiste cultuur (hoe gaan we met elkaar om?), structuur (hoe organiseren we een en ander?), integratie (wat doen we samen, en tot hoever reikt dat 'samen'?).

Voor een netwerkorganisatie/wijkteam waarin onder meer het onderwijs en de jeugdhulp samenwerken betekent dit dat er een functionaris moet zijn die de hierboven door Dumay genoemde spelregels laat opstellen, het eigenaarschap bij alle deelnemers bevordert en de naleving bewaakt.

In Bijlage 1 staan de spelregels uitgebreid uitgewerkt. Wellicht is die uitwerking bruikbaar voor toetsing van opzet en werkwijze van een wijkteam door een coördinator.

3.5.4. Kanter's succesfactoren van de netwerkorganisatie

Kanter (Kanter, 1994) heeft een wat andere benadering dan de voorgaande. Zij beschrijft - op basis van uitgebreid onderzoek- dat de beste interorganisatorische samenwerkingen, zoals de beste huwelijken, relaties zijn die aan bepaalde voorwaarden moeten voldoen. De interorganisatorische samenwerking werkt volgens haar beter wanneer deze minder rationeel en meer familiair is. Verplichtingen zijn minder dwingend, het draagvlak voor samenwerken is groot, begrip groeit tussen de individuele deelnemers, er wordt intensief en frequent gecommuniceerd, en de interpersoonlijke context is hoog. De beste interorganisatorische relaties zijn ongestructureerd en emotioneel, waarbij zaken zoals vertrouwen komen kijken. De relaties dienen in ieder geval niet lichtvoetig benaderd te worden. Alleen relaties met volledige betrokkenheid van alle partijen hebben kans van slagen.

Zie ook <http://www.nji.nl/Voorwaarden-voor-een-succesvol-wijkteam>.

In Bijlage 2 staan de acht factoren weergegeven die volgens Kanter van belang zijn voor een succesvolle samenwerking.

Bron 4: Praktijkvoorbeelden

De afgelopen jaren is er in diverse gemeenten al hard gewerkt aan het komen tot effectieve en doelmatige verbindingen tussen wijk en onderwijs. We geven enkele voorbeelden.

4.1. Buurteams gemeente Utrecht

De gemeente Utrecht experimenteert sinds maart 2012 in de wijken Ondiep en Overvecht-Noord met de buurtteams Jeugd & Gezin. Zij sluiten aan bij de algemene voorzieningen (welzijnswerk, scholen en jgz) en hebben als uitgangspunt: één gezin, één plan, één hulpverlener. Zie ook <http://www.nji.nl/In-de-praktijk-Praktijkvoorbeelden>.

4.2. Wijkteams in Drenthe

In Drenthe blijkt het provinciale transformatieplan jeugdhulp een goede kapstok te zijn voor verbinding tussen gemeenten, onderwijs en hulpaanbieders. De twaalf Drentse gemeenten en de provincie Drenthe geven gezamenlijk vorm aan de 'Drentse Pilot Jeugd'. Men beoogt effectieve ketensamenwerking tot stand te brengen tussen het lokale jeugdbeleid, de zorgstructuren in het onderwijs en intersectorale jeugdzorg. In het door alle partijen onderschreven Passend Jeugdbeleid is het Samen leren, Samen zorgen (SLSZ) een leidend principe. In enkele wijken in Emmen krijgt dat SLSZ al gestalte krijgt door samenwerking tussen organisaties rond sport, cultureel werk, GGD, winkeliers, en de school) Grondvragen zoals "Wat levert het de school op om te investeren in de wijk", "Tot hoever gaat de reikwijdte van de school" zijn uitvoerig besproken. Naast de door de scholen ervaren morele verplichting vanuit haar maatschappelijke opdracht blijkt nu ook de imagowinst door het investeren in de wijk.

Bij het vo is er een andere dynamiek, omdat leerlingen uit verschillende wijken komen. Hier zijn andere verbindingen succesvol, bijvoorbeeld via snuffelstages in de schoolwijk-winkels/bedrijven.

Zie ook <http://www.yorneo.nl/uploads/Publicaties/Verbinden%20en%20aansluiten%20mrt%202012.pdf>.

4.3. De wijk en school verbonden: do's en dont's

Do's

1. Gebruik het OOGO om als gemeenten en samenwerkingsverbanden gemeenschappelijke verantwoordelijkheid te betrachten en een samenhangende aanpak te ontwerpen voor de volgende onderwerpen rond jeugdhulp en onderwijsondersteuning:
 - Preventie en basisondersteuning;
 - Signalering;
 - Integrale beoordeling en analyse;
 - Integraal arrangeren en toewijzen van extra ondersteuning in het onderwijs en jeugdhulp;
 - Bieden van extra ondersteuning in het onderwijs, jeugdhulp en/of gezinsondersteuning;
 - Onderwijshuisvesting;
 - Leerlingenvervoer;
 - Leerplicht en thuiszitters;
 - Arbeidstoeleiding voor kwetsbare jongeren;
 - Doorgaande onderwijs- en ontwikkelingslijnen in onderwijs en jeugdhulp.
2. Maak bij het verbinden gebruik van bekende succesfactoren, zoals:
 - Het belang van een gedeelde visie: de urgentie van een brede pedagogische opdracht en het gegeven dat partners hun eigen belang in gezamenlijk belang weten om te zetten.
 - Het aanpakken van concrete problemen; vergroot draagvlak voor verbinding door concrete (ook al zijn het kleine) verbeteringen of successen te boeken.
 - Laat elke participerende instelling de eindverantwoordelijkheid op het eigen terrein vasthouden.
 - Definieer doelgroepen over sectoren heen op dezelfde wijze.
 - Betrokkenheid en draagvlak, bij medewerkers, ouders, leerlingen, maar ook in de buurt. PR en communicatie zijn van groot belang.

- Een goede organisatorische structuur, zoals het scheiden van coördinatie en uitvoeren, of het aanstellen van één directeur via een personele unie, of het regelen dat één instelling de financiële eindverantwoordelijkheid draagt.
 - Een stevige ondersteuningsstructuur van belang, liefst op stedelijk niveau, om een goede en duurzame samenwerking gestalte te geven.
 - Maak samenwerkingsverbanden strategisch steviger, bijvoorbeeld door convenanten te gebruiken.
 - Kies de juiste personen, waarbij er een goede persoonlijke chemie is tussen de samenwerkingspartners.
3. Maak bij het opzetten van een sociaal wijkteam gebruik van de spelregels voor het succesvol implementeren van een netwerkorganisatie:
- Voor het creëren van juiste cultuur en structuur;
 - Ten behoeve van de integratie;
 - Voor het opstellen van een eenduidige doelstelling;
 - Voor het succesvol verwezenlijken van de doelstelling.

Dont's

1. Niet alles van te voren uitdenken en in structuren gieten.
2. Voorkom dat omgevingsrelaties een te ambtelijke en bureaucratische invulling krijgen (te veel aanspreekpunten en loketten); laat verkokering vormt geen belemmering worden bij horizontale samenwerking.
3. Werk niet toe naar één samenwerkingsmodel: het voorschrijven daarvan verdraagt zich niet met verschillen in lokale context, problemen en pedagogische vraagstukken die men het hoofd moet bieden.

Bijlagen

Bijlage 1

Spelregels voor geslaagde samenwerking in een netwerkorganisatie

Stap 1: Spelregels voor het creëren van juiste cultuur en structuur

Een netwerkorganisatie kan alleen binnen haar omgeving optimaal functioneren wanneer haar participerende organisaties binnen de netwerkorganisatie optimaal functioneren. Daartoe dienen eerst de structuur en de cultuur van de participerende organisaties op de juiste wijze vormgegeven te worden. Als eerste wordt er de rol van een voorwaardenscheppend en toezichhoudend orgaan gecreëerd (de 'spelleider'), die de randvoorwaarden bepaald, spelregels creëert en zorgt dat er volgens spelregels gespeeld wordt. De relaties tussen de participerende organisaties dienen gebaseerd te zijn op wederzijdse afhankelijkheid en niet op macht.

De eerste regel die de spelleider opstelt, schrijft voor dat een organisatie deelneemt op basis van zijn bijdrage aan het eindproduct wat de netwerkorganisatie voortbrengt en niet op basis van het maximaliseren van zijn eigen bijdrage. Men stelt de actor vast met een voorwaardenscheppende en toezichhoudende rol. Deze actor stuurt het proces niet aan maar houdt alleen in de gaten of volgens de spelregels gewerkt wordt en grijpt, indien nodig, in. De allereerste activiteit die hij onderneemt is de participerende organisaties duidelijk maken dat er op basis van wederzijdse afhankelijkheid gewerkt wordt.

De structuur en de cultuur van de netwerkorganisatie wordt gevormd door de structuren en culturen van de participerende organisaties. Wanneer de participerende organisaties de juiste structuur hebben gekregen, dan is de netwerkorganisatie ook in het bezit daarvan. De volgende stap betreffen de spelregels om de structuren te integreren.

Stap 2: Spelregels ten behoeve van de integratie

Door de gewijzigde structuur en cultuur zijn de participerende organisaties in staat om laterale relaties aan te gaan gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid. Waar de participerende organisaties voor het samengaan vreemd voor elkaar of eventueel concurrent waren, zijn ze nu afhankelijk van elkaar en heeft concurrentie plaats gemaakt voor coöperatie. De nadruk binnen het spanningsveld is meer op de wederzijdse afhankelijkheid komen te liggen.

De participerende organisaties dienen de relaties niet alleen te gebruiken om elkaar te informeren (eenrichtingsverkeer) maar ook om met elkaar te communiceren (tweerichtingsverkeer). Hierdoor kunnen de participerende organisaties inzicht krijgen in elkanders manier van werken, denken en redeneren. Daartoe dienen alle aspecten van de relatie geactiveerd te worden.

Uiteindelijk moeten zij samen tot één dienst komen. De relaties worden gebruikt om samen tot één doelstelling te komen voor het produceren van één dienst. De structuur was al aanwezig, alleen dienden de elementen nog geïntegreerd te worden. Wanneer de relaties op de juiste manier gebruikt worden, dan zijn de participerende organisaties die de structuur bepalen geïntegreerd en is de netwerkorganisatie klaar om in haar omgeving een rol van betekenis te spelen. De netwerkorganisatie is voorzien van de gewenste structuur en alle elementen daarvan zijn geïntegreerd en op elkaar afgestemd.

In de volgende stap zullen de relaties gebruikt worden om tot één doelstelling te komen. Elke partij zal gebaat zijn bij een door hen ontworpen oplossing. De kunst is om tot een oplossing te komen waarbij alle partijen hun voordeel halen.

Stap 3: Spelregels voor het opstellen van een eenduidige doelstelling

Door de eerste spelregel is er voor gezorgd dat de verschillende structuren aangepast worden aan de gewenste structuur van de netwerkorganisatie. Door de tweede spelregel zijn de participerende organisaties geïntegreerd. Intern heeft de netwerkorganisatie haar zaakjes voor elkaar. Wil ze echter een bestaansrecht in haar omgeving verkrijgen, dan zal de netwerkorganisatie er voor moeten zorgen dat de participerende organisaties achter één doelstelling staan. In deze stap worden de principes van set based concurrent design (Likert, 1997) gebruikt om een eenduidige doelstelling te bewerkstelligen:

Op basis van hun kennis en kunde gaan de participerende organisaties hun bijdrage aan de netwerkorganisatie bepalen. Dit gebeurt door een reeks van alternatieven te genereren waarvan elk alternatief een bijdrage aan de

dienst kan zijn. Zij houden hierbij rekening met de randvoorwaarden en de spelregels die door de ‘spelleider’ zijn bepaald.

Van de reeks alternatieven die iedere organisatie heeft opgesteld worden sets gemaakt. Sets waarin alternatieven geplaatst zijn die met elkaar interfereren worden verwijderd. Alleen sets met niet of weinig interfererende alternatieven blijven over. Eventueel worden de sets aangepast waarna uiteindelijk de set met de minste of geen interferentie gekozen wordt. Hierdoor wordt een oplossing gevonden die door alle participerende organisaties gedragen wordt. Geen enkele partij heeft concessies aan hun ontwerp hoeven te doen. De doelstelling is bepaald en de participerende organisaties kunnen aan de slag gaan. Er zal echter nog veel afstemming nodig zijn om de doelstelling te verwezenlijken. Hiervoor is de vierde en laatste stap ontwikkeld.

Stap 4: Spelregels voor het succesvol verwezenlijken van de doelstelling

De participerende organisaties zijn het eens over de te leveren diensten. Het aandeel van elke deelnemer is duidelijk en het aandeel past in het beeld wat ze oorspronkelijk voor ogen hadden. Nu de bijdrage van elke deelnemer bekend is wil nog niet zeggen dat de relaties niet meer voor communicatie gebruikt hoeven te worden. Elke partij moet zijn alternatieven nog voorhanden houden. Een kleine wijziging in het alternatief van de ene partij moet binnen de set blijven passen. Door het communicatief handelen kunnen de participerende organisaties contact houden over elkanders bijdragen en kunnen ze zien welke wijzigingen al dan niet mogelijk zijn. Is een wijziging op het eerste gezicht niet mogelijk dan kan daarover gecommuniceerd worden zodat negatieve effecten opgevangen kunnen worden. Door netwerksturing worden de doelstellingen nagestreefd. Het is belangrijk om de relaties open te houden en communicatief te blijven handelen om onverwachte gebeurtenissen op te vangen. Hierdoor blijft de netwerkorganisatie flexibel.

De beschreven stappen zijn iteratief van aard. De ‘spelleider’ kan spelregels aanpassen of toevoegen wanneer dit nodig wordt geacht. De participerende organisaties dienen daarvoor hun structuur aan te passen. Een wijziging in de doelstelling is ook mogelijk; de participerende organisaties dienen daarvan snel op de hoogte zijn om hun aandeel aan te passen.

Bijlage 2

Acht factoren die van belang zijn voor een succesvolle samenwerking (Kanter, 1994).

1. **Individuele uitmuntendheid (Individual excellence):** De partners zijn sterk en hebben iets waardevols te bieden. Hun motieven om een relatie aan te gaan zijn positief (toekomstperspectief) en niet negatief (een moeilijke situatie ontvluchten).
2. **Belangrijkheid (Importance):** De partners hebben doelen op lange termijn gesteld waarin de relatie een belangrijke rol speelt. De relatie past in hun belangrijkste strategische doelen.
3. **Onderlinge afhankelijkheid (Interdependence):** De partners hebben elkaar nodig. Ze zijn in het bezit van elkaar aanvullende middelen en vaardigheden. Niemand kan datgene, wat ze samen willen bereiken, alleen doen.
4. **Investerings (Investment):** De partners investeren in elkaar om hun belang in elkaar en de relatie te benadrukken. Ze tonen aan dat ze toegewijd zijn aan de relatie door financiële middelen en faciliteiten in te brengen.
5. **Informatie (Information):** De communicatie is open. De partners delen de informatie die nodig is om de relatie succesvol te laten verlopen, waaronder doelen, technische gegevens, kennis over mogelijke conflicten, kritieke punten, of veranderende situaties.
6. **Integratie (Integration):** De partners ontwikkelen verbanden om soepel met elkaar samen te werken. Ze genereren brede connecties tussen vele mensen uit vele organisatorische niveaus.
7. **Institutionalisering (Institutionalising):** De relatie krijgt een formele status, met duidelijke verantwoordelijkheden en beslissingsprocessen. Het bestaat tot ver achter de mensen die het opgestart hebben en kan niet zomaar afgebroken worden.
8. **Integriteit (Integrity):** De partners gedragen zich tegenover elkaar op een dusdanige manier dat er wederzijds vertrouwen ontstaat. Ze maken geen misbruik van de verkregen informatie en zullen, op geen enkele wijze, elkanders activiteiten ondermijnen.

Gebruikte literatuur

- Ahaus, prof.dr.ir. C.T.B. | Minkman, drs. M.M.N. *Kwaliteit in Zorg*, 2007.
- Aken, J. van, Hooff, H. van den en Hop, L.: Een ontwerpbenadering voor het vormen van R&D allianties, *Holland/Belgium Management Review* 1996, nr. 46, p.64-72.
- Bastiaanse, T. (2012) *Vergelijking Pedagogische Wijk Modellen*; literatuurstudie naar verschillen in doelen, visie en aansluiting bij het project Opgroeien in de grote stad (KPC groep, Den Bosch).
- Dekker, P. (2002) *De oplossing van de civil society. Over vrijwillige associaties in tijden van vervagende grenzen*. SCP rapport 20020709.
- Dumay et al., (2006) *Zorginnovatie. Programma 2007-2010*.
- Edwards, M. (2004) *Civil Society*. Cambridge, England: Polity Press.
- Galbraith, J. (1976) *Het ontwerpen van complexe organisaties*, Samson Uitgeverij, Alphen a/d Rijn - Brussel.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. en Preiss, K., *Agile (1995) Competitors and Virtual Organizations; strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kanter, R.M. (1994) *Collaborative Advantage: The Art of Alliances*, *Harvard Business Review* 1994, July-August, p.96-108.
- Koster, J.D.W., (1997) *Netwerksturing en netwerkorganisaties*, *Afstudeerverslag Katholieke Universiteit Nijmegen*, FEL-97-S079.
- Klein, M. van der c.s. (2012) *Pedagogische civil society voor beginners; hoe professionals en vrijwilligers goed kunnen samenwerken rond jeugd en gezin* Verwey-Jonker Instituut.
- Klein, S. (1995), *A Conceptual Model of Interorganizational Networks - A Parsonsian Perspective*, Paper for the ESF Conference *Forms of Inter-Organizational Networks: Structures and Processes*, St. Gallen, 1995.
- Liker, J., Sobek, D., Ward, A. en Cristiano, J. (1996) *Involving Suppliers in Product Development in the United States and Japan: Evidence for Set-Based Concurrent Engineering*. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 1996, May, p.165-178.
- Normann, R. en Ramirez, R. (1993) *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. *Harvard Business Review* 1993, July-August, p.65-77.
- OCW, 2005 *Kennis voor de samenleving. Brief aan de Tweede Kamer*, 2005, <http://www.minocw.nl/documenten/brief2k-2005-doc-44177a.pdf>.
- Porter, 1985] Porter, M.E., "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance," New York: The Free Press, 1985, CIP 9 8-9581.
- Smagt, A.G.M. van der (1997). *Netwerksturing en set-based concurrent design*, *Tijdschrift voor modern management*, 1997, 69(1): 73-80.
- Smulders, H., Hoeve, A. & Meer van der, M. (2012) *Co-makership: Duurzame vormen van samenwerking onderwijs-bedrijfsleven (ECBO)*.
- Steketee, M. c.s. (2006) *Effectieve omgevingsrelaties. Scholen met een brede pedagogische verantwoordelijkheid* Verwey-Jonker Instituut.
- Verhoeven, S. c.s. (2012) *Opvoeden en ontwikkelen doen we samen! Praktijkgericht onderzoek naar de manier waarop scholen in primair en voortgezet onderwijs hun maatschappelijke opdracht praktisch kunnen vormgeven (KPC groep, Den Bosch)*.

Het Nederlands Jeugdinstituut

Het Nederlands Jeugdinstituut is het landelijk kennisinstituut voor jeugd- en opvoedingsvraagstukken. Het werkterrein van het Nederlands Jeugdinstituut strekt zich uit van de jeugdgezondheidszorg, opvang, educatie en jeugdwelzijn tot opvoedingsondersteuning, jeugdzorg en jeugdbescherming evenals aangrenzende werkvelden als onderwijs, justitie en internationale jongerenprojecten.

Missie

De bestaansgrond van het Nederlands Jeugdinstituut ligt in het streven naar een gezonde ontwikkeling van jeugdigen, en verbetering van de sociale en pedagogische kwaliteit van hun leefomgeving. Om dat te kunnen bereiken is kennis nodig. Kennis waarmee de kwaliteit en effectiviteit van de jeugd- en opvoedingssector kan verbeteren. Kennis van de normale ontwikkeling en opvoeding van jeugdigen, preventie en behandeling van opvoedings- en opgroei problemen, effectieve werkwijzen en programma's, professionalisering en stelsel- en ketenvraagstukken. Het Nederlands Jeugdinstituut ontwikkelt, beheert en implementeert die kennis.

Doelgroep

Het Nederlands Jeugdinstituut werkt voor beleidsmakers, staffunctionarissen en beroepskrachten in de sector jeugd en opvoeding. Wij maken kennis beschikbaar voor de praktijk, maar genereren ook kennisvragen vanuit de praktijk. Op die manier wordt een kenniscyclus georganiseerd, die de jeugdsector helpt het probleemoplossend vermogen te vergroten en de kwaliteit en effectiviteit van de dienstverlening te verbeteren.

Producten

Het werk van het Nederlands Jeugdinstituut resulteert in uiteenlopende producten zoals een infolijn, websites, tijdschriften, e-zines, databanken, themadossiers, factsheets, diverse ontwikkelings- en onderzoeksproducten, trainingen, congressen en adviezen.

Meer weten?

Wilt u meer weten over het Nederlands Jeugdinstituut of zijn beleidsterreinen, dan kunt u terecht op onze website www.nji.nl.

Wilt u op de hoogte blijven van nieuws uit de jeugdsector? Neem dan een gratis abonnement op onze digitale *Nieuwsbrief Jeugd*.