

Niemand
kan het

alleen!



Niemand
kan het

alleen!

Voorwoord

In Nederland werken we met veel partijen hard aan de toekomst van de jeugd. We bouwen aan goed onderwijs, toegankelijke jeugdzorg, jeugdbeleid en welzijnswerk. En we maken veel werk van een goede aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt. Het resultaat is ernaar: het leeuwendeel van de Nederlandse kinderen en jeugdigen ontwikkelt zich goed. De meesten ronden hun schoolcarrière soepel af met een diploma en vinden een goede baan waarmee ze hun bijdrage aan de samenleving leveren. Over deze groep gaat deze brochure níet. Wel over die kleinere groep kinderen en jeugdigen voor wie zo'n voorspoedige ontwikkeling níet geldt en zeker niet vanzelfsprekend is. Zij vragen onze extra aandacht, willen we voorkomen dat ze buiten de

boot vallen. Geen enkele partij kan dat op zijn eentje bereiken; iedereen heeft daarbij de samenwerking met anderen nodig. Of u nu bestuurder, beleidsmaker, leidinggevende, coördinator, organisator of regisseur bent, deze brochure wil u handvatten bieden om de samenwerking rondom deze groep jeugdigen te realiseren. Deze handreiking is gebaseerd op de ervaringen die Gedragswerk heeft opgedaan met de ontwikkeling en versterking van samenwerking in onderwijs en jeugdzorg.



Een mooie
ambitie

Er is een groep kinderen en jeugdigen die we niet over het hoofd willen zien en die we onze speciale aandacht willen geven. Die zonder de gemeenschappelijke inspanning van een breder netwerk van betrokkenen, tussen wal en schip dreigen te vallen. Diegenen die het risico lopen hun schoolloopbaan niet af te ronden met een diploma, en er niet in slagen een goede baan te vinden. Wat als we ook voor hen passend onderwijs willen realiseren?

‘Alle kinderen en jeugdigen krijgen het bij hen passende onderwijs en sluiten hun schoolcarrière af met een diploma of een andere arbeidskwalificatie. Ouders, school en anderen in de onderwijs- en zorgketen werken samen met hen, duurzaam aan deze ambitie.’



De uitdaging en de hindernissen

U werkt hard aan het realiseren van dit lonkend perspectief en beseft dat voor echte oplossingen twee dingen onontbeerlijk zijn. In de eerste plaats weet u dat u de vraag van het kind of de jeugdige in kwestie als vertrekpunt moet nemen van uw doen en laten op weg naar de oplossing. In de tweede plaats bent u ervan doordrongen dat echte oplossingen om goede samenwerking vragen van meerdere partijen in verschillende domeinen: van onderwijs en (jeugd)zorg tot welzijn, arbeid en veiligheid.

Alle betrokken partijen motiveren en prikkelen om met elkaar werk te maken van de toekomst van deze kinderen en jeugdigen is geen eenvoudige klus. Soms lukt dat wel, soms niet. Deze samenwerking vraagt van iedereen een grote inzet, of dat nu de leerkracht in de klas is, of de medewerker die in buurthuis, gezondheidscentrum of Centrum voor Jeugd en Gezin aan de oplossingen werkt. Ook gezinsleden en buurtgenoten, leden van vereniging of sportclub, zorgaanbieders, en beleidsmakers en – uitvoerders bij gemeenten, of provincie moeten een flinke inspanning leveren.

De kinderen en jeugdigen die buiten de boot (dreigen te) vallen zijn allang niet meer alleen de zorg van een enkele professional of organisatie. Altijd spelen meerdere partijen een rol. De ervaringen in de voorbije jaren laten zien dat goede, effectieve samenwerking niet altijd vanzelfsprekend is. Zelfs in organisaties kan de samenwerking tussen teams en afdelingen een grote uitdaging zijn. Dit zijn de belangrijkste hobbels op de weg naar samenwerking.

- 1 We kunnen of willen elkaar niet vinden of begrijpen.**
- 2 Er is een grote inzet van enkele enthousiaste en doorzettende initiatiefnemers nodig om tot samenwerking te komen.**

- 3 Je kunt samenwerking niet afdwingen; **samenwerking moet groeien door bottom up te werken aan commitment** van alle betrokken partijen. Dat vraagt tijd.
- 4 Er is nog onvoldoende **aandacht** voor de noodzaak elke partij die daarbij een rol speelt of zou moeten spelen te betrekken bij het bedenken van een oplossing en een gemeenschappelijke aanpak.
- 5 **We kennen de kinderen en jeugdigen om wie het draait vaak niet met naam en toenaam.** We weten dus ook niet hoe het probleem er precies uitziet en hoe groot het is.

- 6 Door het vertrek van sleutelfiguren, de komst van nieuwe personen of organisaties of ontstane fricties tussen de betrokken partijen, **verdwijnen de gemaakte vorderingen bij de samenwerking** vaak weer.



Gedragswerk?

Gedragswerk is een landelijk project dat met steun van het ministerie van OCW is opgezet om tot betere samenwerking te komen bij de aanpak van leerlingen met gedragsproblemen. Doel ervan is het aantal leerlingen te verminderen dat niet het onderwijs krijgt dat zij nodig hebben en waarop zij recht hebben.

Sinds 2005 werkt **Gedragswerk** samen met professionals uit onderwijs en zorg, ouders of verzorgers en gemeenten en provincies aan oplossingen voor kinderen die tussen wal en schip (dreigen te) vallen. Dit gebeurt in al die situaties waarin de betrokken partijen er niet in slagen samen tot oplossingen te komen voor leerlingen met gedragsproblemen, die thuiszitten, de school voortijdig verlaten, of niet het bij hen passende onderwijs krijgen.

Gedragswerk stimuleert de ontmoeting op regionaal niveau en streeft zo verbinding na van de partijen die een rol spelen bij het realiseren van een oplossing voor deze leerling(en).

Gedragswerk brengt gesprekken tot stand en stimuleert dat alle partijen met elkaar in gesprek blijven tot er concrete resultaten zijn geboekt. Een concreet resultaat bestaat uit een plan van aanpak of werkagenda om te komen tot passend onderwijs voor de leerling(en) in kwestie, waarin iedereen zich kan vinden.



De lessen

Gedragswerk ontwikkelde een visie en een methodiek voor verwezenlijking van de ambitie van passend onderwijs. Vanaf 2005 kregen lokale en regionale initiatieven en projecten in onderwijs en (jeugd)zorg met raad en daad ondersteuning bij het ontwikkelen en versterken van de samenwerking. Dat heeft veel ervaringskennis opgeleverd, waaruit leerzame conclusies te trekken zijn. We geven ze hier weer.

Simultaan schaken

De uitdagingen waarmee u te maken krijgt, vragen dat u uw blik steeds zowel richt op uitvoerend- en management- en organisatieniveau, als op beleids- en bestuurlijk niveau. Stel u bij elk kind of elke jeugdige telkens weer de vraag welke inspanning van de hoofdrolspelers op deze drie niveaus nodig is. En ga na hoe u hen zo ver krijgt dat zij deze inspanning ook daadwerkelijk en met volle inzet leveren.

Op uitvoerend niveau gaat het bijvoorbeeld om de leerkracht in de klas, de maatschappelijk werker in de buurt, de hulpverlener van Jeugdzorg en diens gezinnen, en de arts van de jeugdgezondheidszorg. En natuurlijk ook om diegenen met wie zij in hun dagelijkse werkzaamheden direct te maken hebben:

het kind of de jeugdige zelf, de ouders of verzorgers, en wellicht ook opa en oma, buren of wijkgenoten. Iedereen doet wat nodig is, en het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) regisseert waar nodig.

Dan is er het niveau van managen en organiseren, met de directeuren, coördinatoren, teamleiders en andere leidinggevendenden. Zij zorgen voor een duidelijke koers, realiseren noodzakelijke condities, organiseren de uitvoering en sturen deze aan. Ze kunnen ook een belangrijke rol spelen bij het opruimen van hindernissen die professionals op uitvoerend niveau tegenkomen.

Op het derde niveau spelen de bestuurders van de onderwijs- en (jeugd)zorgorganisaties, de gemeenten en de provincie een belangrijke rol. Zij ontwikkelen het beleid voor alle betrokken organisaties en hun doelgroepen, bepalen de spelregels die voor iedereen gelden en leggen de gewenste resultaten vast.

De beslissingen die zij nemen zijn ook bepalend voor de – financiële – speelruimte van de professionals op de beide andere niveaus.

Veel van wat zich op elk van deze drie niveaus afspeelt is van direct belang voor een goede oplossing voor de situatie van het kind of de jeugdige in kwestie. Dit vraagt van u dat u weet wat zich op deze niveaus afspeelt en wie u op elk van deze niveaus wilt betrekken bij uw inspanningen. Duurzame verwezenlijking van het lonkend perspectief vraagt om de verbinding van deze drie niveaus. Dit betekent goede onderlinge communicatie en samenwerking, samenhang tussen en consistentie in het ‘denken en doen’ van de drie niveaus, en natuurlijk bestuurlijke borging.

Vandaar: **simultaan schaken.**

DE BESTUURDERS VAN
leerkracht in de klas – de
directeuren
maatschappelijk werker in
ONDERWIJS- EN (JEU)
buurt – de hulpverlener van
coördinatoren
Jeugdzorg en diens gezin
ZORGORGANISATIES
– de arts van de jeugdge
teamleiders, a
heidszorg – het kind of de
DE GEMEENTEN
jeugdige zelf – de ouders
leidinggevend
verzorgers – opa en oma
DE PROVINCIE

Samenwerking in vijf kwesties

Wat is er nodig om lokale en regionale spelers tot elkaar te brengen?

1

Een **gemeenschappelijk gevoel van noodzakelijkheid** is een eerste kwestie. Samenwerking komt sneller tot stand naarmate de betrokken partijen duidelijker inzien dat deze echt nodig is om een gedeeld probleem of een gemeenschappelijke uitdaging aan te pakken. Het probleem of de uitdaging aanpakken is dan in ieders ogen zo dringend dat wegstijven bijna onmogelijk is. Bij het streven naar een gezamenlijke aanpak speelt ook inschatting van de haalbaarheid een rol: de (h)erkende (grenzen aan de) eigen competenties of beschikbare middelen, samen met een inschatting van de mogelijkheden van andere partijen. Bij twijfels over de haalbaarheid doen collega's veelal een stap opzij, door – bijvoorbeeld – de verantwoordelijkheid elders neer te leggen of de ernst van het probleem te bagatelliseren. Alle betrokkenen moeten het dus eens zijn over de **urgentie** en de **haalbaarheid** van geformuleerde ambities.

2

Een tweede belangrijke kwestie is de vraag hoeveel partijen er nodig zijn om tot een oplossing te komen. Dat is het antwoord op de vraag: **met wie heb ik te maken?** Hoeveel gesprekspartners dienen er nu echt met elkaar aan tafel te zitten? Samenwerking wordt onaantrekkelijker gevonden en is lastiger te realiseren naarmate er meer partijen bij nodig zijn. Dat komt onder meer door afstemming- en coördinatiekosten, maar ook door de toename van de eisen aan de onderlinge communicatie. Het is dus zaak iedereen die er toe doet aan tafel te krijgen, niet minder maar zeker ook niet meer dan dat.

3

Een derde belangrijke kwestie is uw **eigen kracht**. U hebt in de meeste gevallen geen formele macht (lees: verantwoordelijkheden en bevoegdheden) over uw (mogelijke) netwerkpartners. U kunt hen wel vragen maar zeker niet dwingen om met u in zee te gaan. Dit betekent dat er veel afhangt van uw eigen kracht en uw mogelijkheden om te motiveren en activeren.

4

De netwerkpartners (in spe) verschillen in werkterrein, visie, strategische doelstellingen, beleid of ambitie. Die verschillen monden niet alleen uit in uiteenlopende doelstellingen en werkwijzen, maar ook in **verschillen in taalgebruik en gewoonten**. Deze verschillen kunnen wederzijds begrip en acceptatie in de weg staan en bemoeilijken vaak effectieve communicatie. **Nabijheid** is daarom een vierde belangrijke kwestie om in ogenschouw te nemen. In hoeverre kennen we elkaar en spreken en verstaan we elkaars taal? Hoe minder nabij, des te lastiger samenwerking van de grond komt.

5

Tot slot gaat het erom in hoeverre u en uw collega's het **vertrouwen** hebben dat onderlinge samenwerking met de beoogde partijen werkelijk tot een realiseerbare oplossing leidt voor dit kind of deze jeugdige. Is het onderlinge vertrouwen sterk genoeg om veiligheid in de samenwerking te creëren? Voor het besef op elkaar te kunnen bouwen en daarom volledig voor elkaar te kunnen openstaan? Hoe kijkt u terug op de regionale geschiedenis die u deelt?

Hoe vergroot u uw kans op succes?

Onze ervaringen hebben de volgende inzichten opgeleverd.



De jongere centraal stellen en de ouders en anderen in het sociale systeem betrekken bij het zoeken naar een oplossing, blijkt niet vanzelfsprekend te zijn. Dat zou wel zo moeten zijn. Koester de ervaringsdeskundigheid van deze betrokkenen! De kans op successen neemt sterk toe als u met deze ervaringsdeskundigen praat en goed naar hen luistert.



Organisatorische, systemische, structurele, financiële en andere maatregelen op provinciaal en gemeentelijk niveau maken het eenvoudiger het lonkend perspectief te verwezen-

lijken. **Maar het realiseren van deze ambitie blijft mensenwerk.** Het begint altijd bij de instelling van de direct betrokkenen, bij onszelf: onze individuele visie, houding, ambitie, doorzettingsvermogen en durf.



Het komt aan op **doen, doorgaan en niet opgeven.** Het gewenste resultaat voor dit kind of deze jeugdige in kwestie bereiken, daar gaat het om. Dat doel is ook wat de samenwerkende partijen verbindt.



Besteed niet te veel tijd aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie. De complexe situaties rondom deze kinderen en jeugdigen vragen om creatieve experimenten. Bij elke jongere opnieuw is het **nodig de specifieke kenmerken van de situatie en van de personen die hierin een rol spelen te betrekken bij het zoeken naar de oplossing.** Een open en creatieve houding levert meer op dan een gedeelde visie. Richt de aandacht daarom zoveel mogelijk

op concrete activiteiten, de stappen die u wilt zetten en de organisatie daarvan. Werk deze uit in een gemeenschappelijke agenda die ruimte laat voor experimenten op de individuele maat van de betreffende jongere.



Niemand kan het alleen, of zou het alleen moeten willen doen. **Samen werken aan het gewenste resultaat staat voorop.** Houdt de (soms zeer) problematische situaties waarmee u te maken krijgt dus niet te lang bij uzelf, ook al lijken uw professionele integriteit en betrokkenheid daar wel om te vragen.



Mensen die de lat hoog leggen en grote doelen stellen hebben minder kans op succes dan zij die klein en gefaseerd denken en doen. Vele kleine stapjes maken uiteindelijk een grote stap en daarmee een groot verschil. En de weg der geleidelijkheid roept minder weerstand en minder bijkomende problemen op dan wanneer met zeven mijlslarzen op een doel wordt aangekoerst.



Veldpartijen achten een oplossing voor bijna elk kind of elke jeugdige wel een haalbare kaart, is ons gebleken. In hun ogen is het vooral een kwestie van de goede dingen op de goede manier doen. Met andere woorden: de wil is er. Door elkaar te steunen en met raad en daad bij te staan, is er meer mogelijk. Twee weten en kunnen meer dan één.



Dat neemt niet weg dat het soms nodig is druk uit te oefenen, tegen de stroom in te roeien, sturend te zijn en kritisch en strikt te blijven. Oók in goede relaties. Dit gaat niet iedereen even gemakkelijk af. Gelukkig is er in de meeste gevallen wel iemand in die buurt die hiermee geen probleem heeft.

Naar een gemeenschap- pelijke agenda

Inleiding

De weg naar een gemeenschappelijke aanpak bestaat uit vijf stappen. Elke stap vraagt van u een benadering vanuit vier blikvelden. Ze richten uw aandacht op 'de goede dingen doen' en 'het samen willen doen'. De volgorde waarin u de stappen zet, ligt niet vast. De blikvelden zijn niet strikt van elkaar gescheiden. In de dagelijkse praktijk wandelt u kriskras door de routekaart. Veel hangt af van uw omstandigheden, de mensen met wie u te maken hebt en gebeurtenissen en ontmoetingen die op uw weg komen.

Maar voor de uitvoering van uw gemeenschappelijke werk-agenda dient u wel alle stappen te zetten en bij elke stap alle blikvelden voldoende aandacht dient te geven. De matrix geeft telkens drie voorbeelden van vragen die er toe doen. Het is aan u om de andere vragen te formuleren waarop u ook de antwoorden nodig hebt.

Vijf stappen

Stap 1 Verkennen

U brengt uw situatie in kaart. Dat doet u liefst samen met collega's, in de eerste plaats intern, in uw school, samenwerkingsverband of gemeente. Maar ook extern brengt u de situatie in kaart: de organisaties en personen waarmee u te maken hebt of krijgt omdat zij een rol (hebben te) spelen in onderwijs en opvoeding van de kinderen die aan uw zorg zijn toevertrouwd. En dat in brede zin, niet alleen gericht op onderwijs, maar ook op jeugdzorg, welzijn of...

Stap 2 Betrekken

In deze tweede stap gaat het om de partners die u nodig hebt om uw ambities te kunnen realiseren. Diegenen die ruimte kunnen creëren (qua financiën en regelgeving), die hand- en spandiensten kunnen verrichten, of die anderen kunnen motiveren om mee te bewegen. Soms valt er niets te kiezen en zijn de partners al op voorhand bekend. U beslist wie nodig zijn om tot een effectieve werkagenda te kunnen komen en wat er voor nodig is om hen mee te krijgen.

Stap 3 Ontwikkelen

De partners bepalen samen de doelen en de manier waarop ze deze willen nastreven. Ze werken hard aan formulering van een gemeenschappelijke visie op wat nodig is. Onontbeerlijk hierbij is dat alle partners leren denken in termen van gezamenlijke doelen en activiteiten. Dat is niet vanzelfsprekend. Veel partijen redeneren niet vanzelfsprekend vanuit resultaat voor kinderen. Dit vormt echter wel de kern van het lonkend perspectief dat bepalend is voor de op te stellen werkagenda.

Stap 4 Arrangeren

In deze vierde stap komt de gemeenschappelijke werkagenda tot stand. Het lonkend perspectief wordt vertaald naar concrete werkzaamheden en taken. Deze worden verdeeld.

Stap 5 Activeren

Dan begint de uitvoering van de werkagenda. Deze stap vraagt erg veel aandacht, want in de dagelijkse praktijk zijn er tal van oorzaken die de uitvoering kunnen dwarsbomen. En wie garandeert dat iedereen bij de les blijft?

5

STAPPEN

DE GOEDE DINGEN DOEN

HET SAMEN WILLEN DOEN

Inhoudelijk blikveld

Procedureel blikveld

Relationeel blikveld

Emotioneel blikveld

1

Verkennen

- Op welke uitdaging zoeken we een antwoord?
- Wie spelen een rol bij probleem, oplossing, vraag of antwoord?
- Wat vraagt hun maatschappelijke functie van hen?

- Hoe krijg ik zicht op de partijen in mijn omgeving?
- Hoe kom ik met hen in contact?
- Wat is de eerste activiteit waarvoor ik hen ga uitnodigen?

- Wat is de kwaliteit van de onderlinge relaties (ook met ons)?
- Hoe (on)toegankelijk zijn alle betrokkenen voor ons?
- Hoe zien de gewenste relaties er uit?

- Hoe worden noodzaak en urgentie ervaren?
- Hoe is het gesteld met de betrokkenheid bij en motivatie voor probleem- of vraagstelling?
- Waar gaan harten van gloeien?

2

Betrokken

- Wie wil ik 'aan tafel' uitnodigen?
- Met welke motieven?
- Wat zijn de drie belangrijkste voordelen voor genodigden om mee te doen?

- Hoe kom ik met hen in contact?
- Hoe nodig ik hen uit?
- Wat zijn programma, werkwijze en spelregels van de eerste activiteit?

- Wie doet een goed woordje voor mij, bij deze (ontoegankelijke) partij?
- Hoe krijg ik hen zo ver om mee te doen?
- Hoe houd ik rekening met gevoeligheden?

- Op welke drijfveren spreek ik de partijen aan?
- Hoe maak ik hen enthousiast?
- Hoe ga ik om met bezwaren en weerstanden?

3

Ontwikkelen

- Wat is onze visie op gewenste oplossing of antwoord?
- Waarover zijn we het (on)eens?
- Welke thema's op de niveaus 'beleid & bestuur', 'organiseren' en 'uitvoeren', behoeven uitwerking?

- Welke stappen zetten we om tot een gedeelde visie te komen (inclusief de aanpak van de besluitvorming)?
- Wat is de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in dit ontwikkelingsproces?
- Wat is ons tijdsplan?

- Wat is ons gemeenschappelijk lonkend toekomstperspectief?
- Wat doe ik om de onderlinge relaties warm(er) te maken?
- Wat doe ik om de samenwerking en het 'wij-gevoel' te versterken?

- Wat is ons gemeenschappelijk lonkend toekomstperspectief?
- Wat doe ik om de motivatie hoog te houden?
- Wat doe ik om ervoor te zorgen dat iedereen zich gehoord en geaccepteerd voelt?

4

Arrangeren

- Welke oplossingen en antwoorden werken we uit?
- Welke hardware (middelen, voorzieningen, projecten, maatregelen) en software (processen) zijn hiervoor nodig?
- Hoe ziet de kwaliteitszorg er uit?

- Wat is onze werkagenda?
- Wat is de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de opgestelde werkagenda?
- Hoe zijn samenwerking en communicatie georganiseerd?

- Wie mag de regie voeren?
- Welke mandaten geven we elkaar?
- Hoe bewaken we dat alle partijen baat hebben bij de samenwerking?

- Wat doe ik om ervoor te zorgen dat iedereen zich recht gedaan voelt?
- Wat doe ik om ervoor te zorgen dat alle partijen er ook echt werk van willen maken?
- Hoe help ik hen om dit aan de eigen achterban 'te verkopen'?

5

Activeren

- Aan de slag met de werkagenda

- Hoe organiseren we de uitvoering van onze werkagenda?
- Hoe bewaken we de voortgang?
- Welke regels hanteren we om te beoordelen of we (nog steeds) de juiste werkagenda uitvoeren en of al dan niet bijstelling nodig is?

- Hoe houden we elkaar aan onze afspraken?
- Hoe gaan we om met onderlinge conflicten?
- Hoe betrekken we onze achterbannen er duurzaam bij?

- Hoe gaan we om met weerstanden?
- Hoe zorgen we dat iedereen alle afspraken nakomt?
- Hoe zorgen we voor acceptatie van (positieve en negatieve) feedback?

Vier blikvelden

WERKEN AAN HET DOEN VAN DE GOEDE DINGEN

Inhoudelijk

Dit blikveld beantwoordt de ‘wat’-vraag. De inhoud betreft de ambitie, uitdaging, vraag, of het probleem waar alles om draait. Maar ook de voorgestelde oplossingen en antwoorden en informatie over hen die een rol dienen te spelen bij de realisatie.

Procedureel

De ‘hoe’-vraag staat centraal. Hoe gaat u met alle partijen op weg om het gestelde doel te verwezenlijken? Welke werkwijzen verdienen de voorkeur en wat zijn de belangrijkste spelregels? Ook de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vraagt aandacht.

WERKEN AAN HET SAMEN WILLEN DOEN

Relationeel

Hier houdt u zich bezig met de onderlinge relaties van alle betrokkenen. Het gaat erom tot effectieve samenwerking te komen. Wat vraagt dit van de relaties? Wat te doen met onderlinge irritaties en problemen die in de weg staan? Wat is er nodig om te zorgen dat we samen door een deur kunnen?

Emotioneel

Uiteindelijk geven individuele factoren, zoals betrokkenheid, motivatie, inzet en durf, de doorslag. De onderliggende emoties bepalen hoe overtuigd de samenwerkingspartners meedoen en hoe sterk ze hun eigen kracht inzetten. Ze zijn daarmee sterk bepalend voor het falen of welslagen. Emoties vragen uw aandacht. Onvoldoende aandacht of een verkeerde inschatting kan een tijdbom zijn onder uw ambities.



Hoe organiseer
ik dit proces?

U weet nu wat er nodig is om een gemeenschappelijke agenda op te stellen. De volgende vraag is h oe u dit proces kunt organiseren. U gaat natuurlijk altijd van start met de verkenning. Misschien doet u dat alleen, mogelijk betreft u hier al anderen bij. Door deze verkenning weet u welke partijen u bij het zoeken naar een oplossing moet betrekken en bij welke bestaande mogelijkheden, voorzieningen en structuren u aansluiting wilt zoeken. Daarna organiseert u vijf gespreksrondes.

U begint met de organisatie van een ‘kick off’-bijeenkomst, waarin alle betrokkenen met elkaar het gesprek aangaan. Mogelijk hebben deze partners in spe nog niet eerder met elkaar om de tafel gezeten, mogelijk maakt u nu voor het eerst echt werk van effectieve samenwerking van onderwijs en (jeugd)zorg. Het gaat in deze bijeenkomst om kennismaking en afstemming over de te varen koers en de gewenste opbrengsten. Soms kunt u in deze eerste bijeenkomst al zaken doen. Soms blijft het bij de eerste kennismaking.

Dan is het tijd voor koersgesprekken met alle betrokkenen. U doet dat in eerste instantie met drie groepen afzonderlijk: de bestuurders en managers, de uitvoerende professionals en de kinderen of jeugdigen met hun ouders of verzorgers. In deze gesprekken vindt een analyse plaats, waarbij u het overzicht van de kinderen en jeugdigen dat u tijdens uw verkenning heeft opgesteld als vertrekpunt neemt. Welke zijn de factoren en omstandigheden die effectieve zorg bevorderen en belemmeren? Wat is nodig om de bevorderende factoren te versterken? Hoe halen we de belemmeringen weg? Die vragen benadert u zowel vanuit de perspectieven van de deelnemende professionals, als vanuit die van de ouders en de kinderen of jeugdigen. De uitkomsten van deze gesprekken, zijn het vertrekpunt voor de volgende stappen die u wilt zetten.

Uw derde stap is het regelen van ontmoetingen binnen de betrokken organisaties. Aan deze gespreksronde nemen, per afzonderlijke organisatie, het management en medewerk(st)ers van de professionele organisatie(s) uit onderwijs en (jeugd)zorg deel. Dit is nodig vanwege de centrale vraag: wat kunnen en willen wij waarmaken met het oog op het realiseren van de gewenste resultaten voor dit kind of deze jeugdige? Beantwoording vereist eerst en vooral interne afwegingen van wenselijkheden en mogelijkheden. De ambitie is om voor elke organisatie tot een realistische en gedragen aanpak te komen. Deze vormt het vertrekpunt voor een volgende reeks gesprekken.

Aansluitend regelt u ontmoetingen met alle betrokkenen op de drie niveaus: uitvoeren, managen en organiseren, besturen. Afvaardigingen van alle organisaties die er toe doen én ouders gaan met elkaar in gesprek. Vanuit het principe 'zwaan kleef aan' komt het tijdens deze bijeenkomsten tot een gefaseerde uitbreiding van het aantal gesprekspartners. Uiteindelijk zijn alle partijen die gezamenlijk het ketennetwerk vormen met elkaar in gesprek, om zo een gemeenschappelijke aanpak te ontwikkelen. Dat gebeurt eerst door bij alle gesprekspartners te toetsen hoe zij aankijken tegen de resultaten van de vorige stappen. Hierna concretiseren alle gesprekspartners hun onderlinge verwachtingen en maken zij concrete werkafspraken. Zo ontstaat een gemeenschappelijke visie op de gewenste aanpak.

De resultaten tot nu toe vormen de basis voor een plan van aanpak. Hierin komen de doelstellingen of opbrengsten voor de komende jaren te staan, de partijen die samen de schouders zetten onder de realisatie, en de concrete stappen die u met elkaar zet om uw ambities te realiseren. Het plan beschrijft de weg die u samen bewandelt om de gewenste ketensamenwerking te realiseren. Het bevat ook de afspraken die u maakt over de verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarbij zijn afspraken over de regie doorslaggevend voor het succes. Een kernvraag is dus: wie krijgt de regie en met elk mandaat? Want met een regisseur die toeziet op de voortgang en partners mag aanspreken op gemaakte afspraken, krijgt samenwerking vleugels.

In het vijfde en laatste overleg

voordat u samen aan de slag gaat, bevestigt u gezamenlijk de gemaakte afspraken. Alle gesprekspartners bevestigen hun betrokkenheid bij de uitvoering van het plan.

Colofon

Deze brochure is een uitgave van Stichting Gedragswerk (www.gedragswerk.nl), mogelijk gemaakt door een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Tekst Jos van der Horst, Veronique Huijbregts

Vormgeving Ontwerpstudio Spanjaard

Fotografie pag 4, 14 en 18 Sabine Joosten/Hollandse Hoogte, overig iStockphoto

Drukwerk Rotor Offsetdruk

Februari 2013

Overname of vermenigvuldiging van informatie uit deze brochure is uitsluitend toegestaan met vermelding van Gedragswerk als bron en alleen voor niet-commerciële doeleinden.



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap



