

Jorik Strockmeijer Afstudeeronderzoek Toegepaste Psychologie

Afstudeerbegeleider: B.J.H. Assen | 366548

In opdracht van Hanneloes van Veen-Scheurholts

Maatwerk door samenwerking

Onderzoek naar de inpandige samenwerkingen van de VSO-scholen van RENN4 en de daarbij betrokken jeugdzorgpartners

Maatwerk door samenwerking

Afstudeeronderzoek Toegepaste Psychologie

Auteur: Jorik Strockmeijer

Studentnummer: 366548

Opdrachtgever: Hanneloes van Veen-Scheurholts, RENN4

Scriptiebegeleider: Barry Assen

Datum: 05-06-2023

School: Hanze Hogeschool Groningen

Opleiding: Toegepaste Psychologie

Voorwoord

In de afgelopen periode heb ik mij met veel plezier en interesse verdiept in de inpandige samenwerkingen van RENN4 en de landelijke ontwikkelingen die gericht zijn op de versterking en aansluiting van zorg en onderwijs. Het onderzoek en de bevindingen die daaruit zijn voortgekomen zijn in het document dat voor u ligt beschreven en uitgewerkt. Dit onderzoek is uitgevoerd als mijn afstudeerscriptie voor de opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hanze Hogeschool.

De samenwerking met RENN4 heb ik als zeer prettig ervaren. Gedrevenheid en bereidheid om een stapje extra te zetten voor de begeleiding van hun leerlingen is wat hen kenmerkt. De interviews met de medewerkers van RENN4 zowel als haar zorgpartners waren uitermate leerzaam en ik wil alle medewerkers die tijd hebben gemaakt voor een interview daarom hartelijk bedanken voor hun bijdrage.

In het bijzonder wil ik opdrachtgever Hanneloes van Veen-Scheurholts bedanken voor de mogelijkheid om bij RENN4 af te studeren en de betrokkenheid tijdens dit traject. Hanneloes heeft veel tijd vrijgemaakt voor de ondersteuning van het schrijven van de scriptie waarbij ze soms ook de rol van tweede scriptiebegeleider vervulde. Deze ondersteuning was zeer prettig.

Tot slot, maar zeker ook in het bijzonder wil ik mijn scriptiebegeleider Barry Assen bedanken voor de heldere feedback (inclusief ondersteunende volgetekende whiteboards). Daarnaast wil ik Barry bedanken voor zijn flexibiliteit in de feedbackmomenten. Door de combinatie van mijn scriptie met een fulltimebaan was het vinden van een overlegmoment niet altijd even makkelijk. Dankzij Barry zijn flexibiliteit is dit iedere keer toch gelukt.

Ik hoop met mijn scriptie een bijdrage te kunnen leveren aan de samenwerkingen van RENN4 en daarmee aan het maatwerk wat zij binnen hun samenwerkingen kunnen leveren aan hun leerlingen.

Ik wens u veel leesplezier.

Jorik Strockmeijer

4 juni, 2023

Samenvatting

Dit onderzoek dient als een verdiepingsslag in een lopend intern onderzoek binnen de speciaal onderwijs scholen van RENN4. Hierin wordt onderzocht hoe de inpandige samenwerkingen van RENN4 en haar zorgpartners kunnen worden versterkt. Deze samenwerkingen zijn opgezet om de zorgvraag en de onderwijsvraag van de leerlingen beter op elkaar af te stemmen. Uit het vooronderzoek van RENN4 blijken ontwikkelpunten in de inpandige samenwerking zich vooral voor te doen binnen de thema’s: Regie, visie, verantwoordelijkheid, initiatie, communicatie en de gezamenlijke afspraken (Scheurholts, 2021).

De inpandige samenwerkingen van RENN4 gaan voornamelijk om samenwerkingen in een interdisciplinaire vorm (Van Zaalen, 2018). Aan de hand van het model voor interdisciplinaire samenwerkingen in sociaal werk van Laura Bronstein, in combinatie met de thema’s uit het vooronderzoek van RENN4 zijn acht werkzame factoren opgesteld voor een effectieve inpandige samenwerking. Deze factoren zijn: 1. Een gezamenlijke visie en een gezamenlijke aanpak, 2. Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen, 3. Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering, 4. Communicatie, 5. Kennis van elkaars verantwoordelijkheden en werkwijze, 6. Zicht op kwaliteit en een periodieke evaluatie, 7. Voortbouwen op eerdere samenwerkingen en 8. het Realiseren van praktische randvoorwaarden. Deze factoren stonden centraal bij de semigestructureerde interviews die onder zes medewerkers binnen de inpandige samenwerkingen van RENN4 zijn afgenomen. Door te kijken hoe binnen de samenwerkingen is vormgegeven aan deze werkzame factoren, en door in kaart te brengen welke factoren binnen de samenwerking een belemmerende- of bevorderende werking hebben is antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze hoofdvraag luidt: Hoe kan een nieuwe samenwerking tussen de VSO-scholen van RENN4 en hun zorgpartners in een inpandige samenwerking zo optimaal mogelijk worden opgezet?

Allereerst bevestigt dit onderzoek dat de acht werkzame factoren bepalend zijn voor het effectief functioneren van de samenwerking. Ontwikkelpunten komen vooral naar voren in de helderheid over verantwoordelijkheden en rollen, met name in de mate waarin rol ambiguïteit op mag treden. Onduidelijke kaders en vooral onenigheid over deze kaders hebben een belemmerende werking op de samenwerking. Docenten zeggen soms vast te lopen in een onbalans tussen dat wat de situatie van hen vraagt en dat wat beleid hen voorschrijft. Dit wordt versterkt doordat niet voldaan wordt aan bepaalde praktische randvoorwaarden. Voor bepaalde taken is simpelweg te weinig tijd of een te lage personele bezetting. Onderlinge afhankelijkheid blijkt juist een zeer bevorderende werking te hebben op de samenwerking. Vooral op het verloop van de onderlinge communicatie en het gevoel dat de samenwerking de medewerkers meer oplevert dan dat het hen kost. Een eenzijdige afhankelijkheid werkt juist belemmerend.

De acht werkzame factoren bevinden zich op verschillende lagen van de samenwerking die onder te verdelen is in een missie, visie, strategie en praktische randvoorwaarden. Opvallend is een onbalans tussen deze verschillende lagen. De visie blijkt in sommige gevallen idealistischer dan de praktische randvoorwaarden toestaan. Vanuit dit onderzoek wordt aanbevolen om, naast het uiting geven aan de werkzame factoren, de missie, visie, strategie en praktische randvoorwaarden beter op elkaar aan te laten sluiten. Evaluatie binnen de samenwerking komt nauwelijks tot niet voor en kan verklarend zijn voor deze onbalans. In dit onderzoek wordt een model gepresenteerd om de samenhang tussen deze verschillende lagen van de samenwerking beter op elkaar af te stemmen.

Abstract

This research serves as an extension of an ongoing internal research within RENN4's special education schools. It examines how the in-house collaborations of RENN4 and its healthcare partners can be strengthened. These internal collaborations have been set up to better coordinate the care and educational needs of the students. RENN4’s prior internal study shows that the following factors play an important role in the success of these internal collaborations: Directing, vision, responsibility, initiation, communication, and the collective agreements (Scheurholts, 2021).

RENN4's in-house collaborations mainly concern collaborations in an interdisciplinary form (Van Zaalen, 2018). Based on Laura Bronstein's model for interdisciplinary collaborations in social work, in combination with the factors from prior research of RENN4, eight factors have been determined for an effective in-house collaboration. These factors are: 1. A collective vision and a collective approach, 2. Clarity about responsibilities and roles, 3. Expertise and collective professionalization, 4. Communication, 5. Knowledge of each other's responsibilities and working method, 6. Insight into quality and a periodic evaluation, 7. Building on previous collaborations and 8. Realizing practical preconditions. These factors were used in to the semi-structured interviews conducted among six employees within RENN4's in-house collaborations. The main question of this research was answered by looking at how these eight factors were implemented within the collaborations, and by mapping out which factors positive or a negative effect on the collaboration. This main question is: How can a new collaboration between the secondary education schools of RENN4 and their healthcare partners be set up as optimally as possible?

First of all, this research confirms that the eight determined factors are decisive for the effective functioning of the collaboration. Points for development emerge mainly in the clarity of responsibilities and roles, in particular in the extent to which role ambiguity may occur. Unclear frameworks and especially disagreements about these frameworks have a negative effect on the cooperation. Lecturers say they sometimes get stuck in an imbalance between what the situation demands of them and what policy dictates. The lack of certain conditions worsens this problem. For some tasks there is simply not enough time or not enough staff. Interdependence appears to have a positive effect on the cooperation. Especially in the communication among employees, it also strengthens the feeling that the cooperation benefits the employees more than it costs them. A one-sided dependency is actually a hindrance.

The eight factors can be divided in different layers of the collaboration, which are the mission, vision, strategy and practical preconditions. What’s remarkable is an imbalance between these different layers. In some cases, the vision appears to be more idealistic than the practical preconditions allow. Based on this study, it is recommended that, in addition to focusing on the eight factors, the mission, vision, strategy and practical preconditions are better aligned. Evaluation within the collaboration hardly occurs and can explain this imbalance. In this study, a model is presented to better coordinate the cohesion between these different layers of cooperation.

Inhoudsopgave

[1. Inleiding 8](#_Toc136807591)

[1.1 Aanleiding 8](#_Toc136807592)

[1.2 Opdrachtgever 8](#_Toc136807593)

[1.3 Relevantie voor een Toegepaste Psychologie student 9](#_Toc136807594)

[1.4 Probleembeschrijving 9](#_Toc136807595)

[1.5 Relevantie voor de opdrachtgever 9](#_Toc136807596)

[1.6 Begrippen en afkortingen 10](#_Toc136807597)

[1.7 Interdisciplinaire samenwerking 10](#_Toc136807598)

[1.8 Model voor interdisciplinaire samenwerking 11](#_Toc136807599)

[1.9 Algemene factoren uit het vooronderzoek binnen RENN4 12](#_Toc136807600)

[1.10 Topiclijst, acht werkzame factoren 13](#_Toc136807601)

[1.11 Onderzoeksvraag en deelvragen 13](#_Toc136807602)

[2. Methode. 14](#_Toc136807603)

[2.1 Onderzoeksmethode 14](#_Toc136807604)

[2.2 Dataverzamelingsmethode 14](#_Toc136807605)

[2.3 Datakenmerken 14](#_Toc136807606)

[2.4 Ethische aspecten 15](#_Toc136807607)

[2.5 Data-analyse 15](#_Toc136807608)

[2.6 Betrouwbaarheid 15](#_Toc136807609)

[3. Resultaten 16](#_Toc136807610)

[3.1 Visie 16](#_Toc136807611)

[3.2 Deskundigheid 18](#_Toc136807612)

[3.2.1 Eigen deskundigheid en professionalisering 18](#_Toc136807613)

[3.2.2 Kennis van de deskundigheid van anderen 18](#_Toc136807614)

[3.2.3 Kennisdeling 19](#_Toc136807615)

[3.3 Verantwoordelijkheden en rollen 20](#_Toc136807616)

[3.4 Onderlinge communicatie 21](#_Toc136807617)

[3.5 Evaluatie 23](#_Toc136807618)

[3.6 Praktische randvoorwaarden 24](#_Toc136807619)

[3.6.1 Budgettering 24](#_Toc136807620)

[4. Conclusie en discussie 26](#_Toc136807621)

[4.1 Conclusie 26](#_Toc136807622)

[4.2 Discussie 27](#_Toc136807623)

[4.3 Beperkingen 29](#_Toc136807624)

[4.4 Vervolgonderzoek 29](#_Toc136807625)

[5. Aanbevelingen 30](#_Toc136807626)

[Bibliografie 31](#_Toc136807627)

[Bijlagen 32](#_Toc136807628)

[Bijlage I, Codelijst 32](#_Toc136807629)

[Bijlage II, Interviewleidraad 33](#_Toc136807630)

[Bijlage III, Totstandkoming topiclijst 37](#_Toc136807631)

# Inleiding

## Aanleiding

In Nederland volgden in 2022 zo’n 38 duizend kinderen onderwijs binnen het speciaal voorgezet onderwijs (OCW, 2023). Dat zijn 38 duizend kinderen die (tijdelijk) niet mee kunnen komen in het reguliere onderwijs omdat ze behoefte hebben aan extra begeleiding en ondersteuning. De problematiek waar deze leerlingen tegenaan lopen beperkt zich over het algemeen niet tot alleen het onderwijs. Om die reden zijn bij deze leerlingen in veel gevallen nog andere jeugdzorgpartners betrokken om bijvoorbeeld ondersteuning te bieden in de thuissituatie of op school. Om deze leerlingen zo goed mogelijk te kunnen begeleiden is het van belang dat de ondersteuning binnen het onderwijs en de ondersteuning vanuit jeugdzorgpartners goed op elkaar zijn afgestemd (Verheyden, 2016). Deze afstemming tussen onderwijs en jeugdzorgpartners blijkt in de praktijk nog een grote uitdaging te zijn. Want, zo uiteenlopend als de ondersteuningsbehoeften van de leerling zijn, zo uiteenlopend zijn ook de samenwerkingen tussen de betrokken partijen (Rijksoverheid, z.d.). De samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorgpartners is ook op landelijk niveau een actueel thema. Vanuit de twee betrokken ministeries, namelijk, het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is er veel aandacht voor de versterking van deze samenwerking. Aan de hand van de zogeheten inpandige samenwerkingen, die een combinatie bieden van onderwijs en zorg, zoekt de overheid samen met onderwijs en zorgverleners naar mogelijkheden om maatwerkoplossingen te bieden voor deze samenwerking (Rijksoverheid, z.d.).

RENN4 is een Regionaal expertisecentrum dat in Noord-Nederland onderwijs biedt aan deze leerlingen met een specifieke onderwijsbehoefte. Ook binnen RENN4 is de samenwerking tussen zorg en onderwijs een actueel thema. Om deze samenwerking, en het verloop daarvan in kaart te brengen heeft RENN4 het project Samenwerking onderwijs-zorg opgezet. In het jaarverslag van 2020 van RENN4 staat te lezen dat dit onderzoek is opgezet om te onderzoeken “welke aspecten in de samenwerking tussen RENN4-scholen en ketenpartners vragen om doorontwikkeling en welke verbeterpunten er liggen”. Voor dit onderzoek werden in juni van 2021 de eerste uitkomsten gepresenteerd in het onderzoeksverslag Samenwerking onderwijs en jeugdzorgpartners.

## Opdrachtgever

De opdrachtgever van dit onderzoek is RENN4. RENN4 (Regionaal Expertisecentrum Noord Nederland) is een onderwijsorganisatie dat gespecialiseerd speciaal basis- en voortgezet onderwijs biedt aan leerlingen met (ernstige) gedragsproblematiek, psychiatrische stoornissen, leerproblemen en/of een verstandelijke beperking. Deze leerlingen kunnen (tijdelijk) niet meekomen in het reguliere onderwijs en hebben behoefte aan onderwijs dat beter is afgestemd op hun specifieke behoeften. Praktisch betekent dit kleinere klassen waarbij er meer individuele aandacht is per leerling en het onderwijs (tot op zekere hoogte) op eigen tempo kan worden gevolgd. Hierbij wordt veelal gebruik gemaakt van dezelfde methodes als in het reguliere onderwijs. RENN4 verzorgt op dit moment onderwijs op zo’n 30 locaties aan 2500 leerlingen in de leeftijd van 4 tot 20 jaar. De missie van RENN4 is het zichtbaar maken van verborgen talenten bij de leerlingen, daarbij ligt de focus op het behalen van een zo hoog mogelijk uitstroomniveau en wordt er (indien mogelijk) ingezet op het voortzetten van onderwijs in het reguliere onderwijs (RENN4, z.d.).

## Relevantie voor een Toegepaste Psychologie student

Dit onderzoek is bij uitstek een onderzoek dat aansluit op de competenties van een TP-student. Samenwerking (in het geval van dit onderzoek gaat het om interdisciplinaire samenwerking) gaat voornamelijk over, en is op zichzelf, gedrag. Doormiddel van praktijkgericht onderzoek de samenwerking tussen onderwijs en zorgpartners in kaart brengen om vervolgens een advies te geven over het versterken van deze samenvatting kan dan ook één op één vertaald worden naar de drie kerncompetenties van een toegepast psycholoog, namelijk: Het beoordelen van gedrag, het beïnvloeden van gedrag en het uitvoeren van een praktijkgericht onderzoek. Daarbij heeft een TP’er kennis in huis om de structuur en cultuur van organisaties in kaart te brengen, kennis over de ontwikkeling van een kind (wie uiteindelijk centraal staat in dit onderzoek) en het analyseren van gegevens verkregen door bijvoorbeeld een gedragsanalyse, een doelgroep analyse en kwalitatieve interviews.

## Probleembeschrijving

Op dit moment blijkt nog vaak dat voor elke nieuwe inpandige samenwerking het spreekwoordelijke wiel opnieuw moet worden uitgevonden, en is het een breed gedragen wens van verschillende organisaties zowel als de landelijke overheid (Rijksoverheid, z.d.) om deze samenwerkingen effectiever op te kunnen zetten. Factoren als wet- & regelgeving, bijvoorbeeld door de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) maar ook onduidelijkheden of onenigheden over verantwoordelijkheden kunnen deze samenwerkingen uiterst complex maken. Dit onderzoek gaat dieper in op de in hoofdstuk twee genoemde algemene factoren die naar voren kwamen uit eerder onderzoek binnen RENN4. Het doel van dit onderzoek is om antwoord te krijgen op de vraag hoe er binnen de inpandige samenwerkingen van de VO-scholen van RENN4 vorm wordt gegeven aan deze factoren, hoe deze samenwerkingen verlopen en vooral; wat kan RENN4 van de huidige samenwerking leren om een toekomstige samenwerking zo optimaal mogelijk vorm te gegeven. Daarmee dient dit onderzoek als verdiepende slag op het vooronderzoek. Het uiteindelijke doel van deze onderzoeken is om beter maatwerk te kunnen bieden aan de leerlingen die onderwijs volgen op de VSO-scholen van RENN4. Dit onderzoek zal specifiek kijken naar de samenwerking tussen de VSO-scholen van RENN4 en de betrokken zorgpartners. Tegelijkertijd zal door een andere TP-student, Ruth Hoekstra, de samenwerking tussen jeugdzorgpartners en de basisscholen van RENN4 in kaart brengen.

## Relevantie voor de opdrachtgever

De genoemde samenwerkingsvormen bieden de mogelijkheid om invulling te geven aan de wens om onderwijs en zorg effectiever te laten samenwerken. Zo’n samenwerkingsvorm kan op vele manieren worden vormgegeven en het is op dit moment nog niet altijd duidelijk wat hierin werkt en wat niet werkt. Door de samenwerkingsvorm binnen de VSO-scholen van RENN4 onder de loep te nemen en bevorderende en belemmerende factoren in kaart te brengen kan RENN4 de samenwerking met jeugdzorgpartners in de toekomst nog verder versterken, met het uiteindelijke doel om adequater en effectiever zorg en onderwijs te kunnen leveren aan de leerlingen binnen RENN4.

## Begrippen en afkortingen

**Inpandige samenwerking**: Een samenwerking tussen twee of meer partijen die binnen de zorg/onderwijs context inpandig met elkaar samenwerken.

**Jeugdzorgpartners**: Samenwerkingspartners van RENN4 die gespecialiseerd zijn in zorgtaken.

OPP: Ontwikkelingsperspectief plan

VO: Voortgezet onderwijs

VSO: Voortgezet speciaal onderwijs

IB’er: Intern begeleider

GD’er: Gedragsdeskundige

## Interdisciplinaire samenwerking

Interdisciplinaire samenwerking is één van de centraal staande begrippen binnen dit onderzoek. Over dit onderwerp zijn tal van publicaties te vinden. Wat opvalt is dat het ene onderzoek schrijft over interdisciplinaire samenwerking, een ander over interprofessioneel en weer een ander over multidisciplinaire samenwerking. Om verwarring te voorkomen is binnen dit onderzoek gekozen voor de term interdisciplinaire samenwerking. De verschillende wijzen waarop kan worden samengewerkt zijn als volgt onder te verdelen:

Fig. I. Vormen van interprofessioneel samenwerken (De Waal, 2018)

Bij een monodisciplinaire samenwerking wordt er samengewerkt vanuit één specifiek deskundigheidsgebied. Bijvoorbeeld wanneer twee ziekenhuizen samen gaan werken. Bij een multidisciplinaire samenwerking zijn verschillende disciplines betroken maar werkt iedere partij nog aan zijn of haar eigen doelstellingen met ieder een eigen werkwijze. Interdisciplinaire samenwerking gaat een stap verder. Hier werken verschillende disciplines aan één gezamenlijk doel waarbij vaktaal en werkwijze op elkaar zijn afgestemd. Kenmerkend voor interdisciplinaire samenwerking binnen zorg en onderwijs is een werkwijze waarbij de wensen van de cliënt centraal staan. Binnen een transdisciplinaire samenwerking vervagen rollen en komt het met enige regelmaat voor dat medewerkers uit verschillende rollen elkaars rollen vervullen. Hiervan is binnen een inpandige samenwerking binnen de VSO-scholen van RENN4 geen sprake. We spreken daarom van een interdisciplinaire samenwerking (Van Zaalen, 2018).

## Model voor interdisciplinaire samenwerking

Het model voor interdisciplinaire samenwerking van Laura R. Bronstein dient als raamwerk voor interdisciplinaire samenwerking in sociaal werk. De factoren uit het model dienen in dit onderzoek als theoretische onderbouwing van factoren die van belang zijn voor succesvolle interdisciplinaire samenwerking. Het model is gebaseerd op vier verschillende theoretische kaders, namelijk: de multidisciplinaire theorie voor samenwerking, het raamwerk voor dienstenintegratie, de rol theorie en de ecologische systeemtheorie. Aan de hand van deze kaders is een model opgesteld bestaande uit vijf verschillende componenten. Deze vijf componenten dienen als vijf generieke aspecten die samen een optimale samenwerking tussen verschillende disciplines weergeven. Dit zijn:

Fig. II. Model voor interdisciplinaire samenwerking (Bronstein, 2013).

**Onderlinge afhankelijkheid**

Dit gaat over het belang van, en vertrouwen op de interactie tussen professionals waarbij eenieder afhankelijk is van het werk van een ander. Voor deze onderlinge afhankelijkheid is het van belang dat ieder lid een duidelijk beeld heeft van de kennis en werkzaamheden van andere teamleden (Bronstein, 2013).

**Nieuw gecreëerde professionele werkvormen**

Toepassingen van de systeemtheorie laten zien hoe individuele mensen en programma's die met elkaar verbonden zijn de mogelijkheid hebben om datgene te creëren wat ze niet kunnen creëren wanneer ze onafhankelijk handelen. Deze programma’s is wat Bronstein bedoelt met nieuw gecreëerde professionele werkvormen. Dit kunnen samenwerkingsvormen, programma’s en structuren zijn waarin professionals met elkaar samenwerken waardoor ze meer bereiken dan ze zouden kunnen bereiken wanneer ze onafhankelijk van elkaar te werk zouden gaan (Bronstein, 2013). Binnen deze werkvorm is het van belang dat er ondersteuning is vanuit de betrokken organisatie die in staat zijn om het gezamenlijke belang boven het eigen belang te stellen (Verheyden, 2016).

**Flexibiliteit**

In het model wordt flexibiliteit als belangrijke voorwaarde voor interdisciplinaire samenwerking genoemd. Flexibiliteit gaat verder dan onderlinge afhankelijkheid, zo zegt Bronstein. Het gaat in sommige gevallen over een opzettelijke rolvervaging waarbij compromissen worden bereikt in onenigheid en de verandering van je rol als professional. Taken binnen het speciaal onderwijs laten zich namelijk niet altijd makkelijk verdelen onder een zorgtaak of een onderwijstaak. Creatief reageren op dat wat de situatie vraagt moet centraal staan (Bronstein, 2013).

**Collectief eigendom van doelen**

Collectieve eigendom van doelen gaat over het belang van een gedeelde verantwoordelijkheid. Bronstein definieert deze gedeelde verantwoordelijkheid als volgt: Een collectief eigendom van doelen omvat een toewijding aan een cliëntgerichte casus waarbij professionals uit verschillende disciplines, cliënten en hun families allemaal actief zijn in het proces van het bereiken van doelen. Voor een collectief eigenaarschap is het van belang dat: Doelen duidelijk en realistisch geformuleerd zijn, het team met een gedeelde visie en strategie werkt, er een brede betrokkenheid is bij de besluitvorming en dat medewerkers het vermogen hebben en ervaren om compromissen te sluiten (Bronstein, 2013).

**Reflecteren op het proces**

Bronstein noemt tot slot het belang van reflecteren op het proces. Het is belangrijk dat er niet alleen wordt samengewerkt maar dat er ook actief wordt gereflecteerd op deze samenwerking (Bronstein, 2013). Een periodieke evaluatie is belangrijk om de visie en de uitvoering van deze visie aan te laten sluiten op dat wat de huidige situatie vraagt. Voor een succesvolle samenwerking is het van belang dat de medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van de samenwerking wat onder andere door regelmatige reflectie positief beïnvloed wordt (Douwes, 2019).

## Algemene factoren uit het vooronderzoek binnen RENN4

In juni 2021 verschenen de eerste uitkomsten van een lopend onderzoek binnen RENN4 die werden gepubliceerd en in een whitepaper. Uit dit onderzoek zijn, aan de hand van kwalitatieve interviews die zijn gehouden onder leerkrachten van RENN4, een aantal bevorderende- en belemmerende factoren naar voren gekomen. Deze factoren zijn onderverdeeld in zes algemene factoren die invloed hebben op de effectiviteit en efficiëntie van de samenwerkingen tussen onderwijs en jeugdzorgpartners (Scheurholts, 2021). Deze zes onderstaande factoren vormen samen met het model van Bronstien de topiclijst voor dit vervolgonderzoek.

Regie Visie

Verantwoordelijkheid Initiatie

Communicatie Gezamenlijke afspraken

## Topiclijst, acht werkzame factoren

Vanuit het model voor interdisciplinaire samenwerking van Bronstein komen, gebaseerd op vier verschillende onderliggende theoretische kaders, een aantal fundamentele factoren naar voren waaraan een succesvolle interdisciplinaire samenwerking moet voldoen. De algemene factoren uit het vooronderzoek binnen RENN4 geven vervolgens op toepassingsniveau weer welke factoren specifiek binnen een inpandige samenwerking van RENN4 mogelijk als belemmerend of bevorderend worden ervaren. Deze factoren zijn in veel gevallen een praktische uitwerking van de factoren uit het model van Bronstein. Al deze factoren zijn, in samenwerking met de opdrachtgever, teruggebracht naar 8 werkzame factoren die centraal zullen staan tijdens de interviews. De totstandkoming van deze topiclijst is verder uitgewerkt in bijlage III.

1. Gezamenlijke visie en een gezamenlijke aanpak
2. Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen
3. Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering
4. Communicatie
5. Kennis van elkaars verantwoordelijkheden en werkwijze
6. Zicht op kwaliteit en een periodieke evaluatie
7. Voortbouwen op eerdere samenwerkingen
8. Realiseren van praktische randvoorwaarden

## Onderzoeksvraag en deelvragen

Aan de hand van de probleembeschrijving van de opdrachtgever, de beschreven literatuur en het vooronderzoek van RENN4 is een onderzoeksvraag met deelvragen opgesteld.

De onderzoeksvraag luidt:

Hoe kan een nieuwe samenwerking tussen de VSO-scholen van RENN4 en hun zorgpartners in een inpandige samenwerking zo optimaal mogelijk worden opgezet?

Met als deelvragen:

1. Hoe is binnen de huidige inpandige samenwerkingen van RENN4 vormgegeven aan de acht werkzame factoren voor interdisciplinaire samenwerking?
2. Welke factoren worden binnen de huidige inpandige samenwerkingen van RENN4 door de medewerkers als belemmerend ervaren?
3. Welke factoren worden binnen de huidige inpandige samenwerkingen van RENN4 door de medewerkers als bevorderend ervaren?

# Methode.

## Onderzoeksmethode

Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek waarbij data is verzameld doormiddel van semigestructureerde interviews. Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat dit onderzoek inzicht probeert te krijgen in vragen als **wat** bevorderende factoren zijn binnen de samenwerking, **hoe** de samenwerking tussen verschillen partijen door deze partijen is ervaren en **hoe** dit verbeterd kan worden. Vragen als “wat” of “hoe” lenen zich over het algemeen vooral voor een kwalitatief onderzoek. Hierbij ligt de focus op de manier waarop deze processen hebben plaatsgevonden en zal de verzamelde data vrijwel alleen op nominale schaal zijn (Brinkman, 2016). Daarbij zal het aantal respondenten relatief laag zijn omdat RENN4 maar elf verschillende vso-locatief heeft waarvan slechts een aantal daadwerkelijk met een inpandige samenwerking werken. Ook dit feit maakt dat een kwalitatief onderzoek beter aansluit.

## Dataverzamelingsmethode

Voor het afnemen van de interviews is gekozen voor een semigestructureerd interview. Dit omdat de uitkomsten van de interviews met elkaar vergeleken zullen worden. Om dit te kunnen doen is het van belang dat er enig overeenkomst is tussen de manier waarop deze interviews zijn afgenomen. Daarbij geeft een semigestructureerd interview enige sturing en houvast bij het afnemen van de interviews wat de validiteit van de verzamelde date ten goede komt (Baarda, 2017). Omdat de samenwerkingsvormen sterk van elkaar verschillen is gekozen voor een semigestructureerd interview en geen volledig gestructureerd interview. Dit geeft ruimte om de verschillen tussen de VSO-locaties en hun samenwerkingsvormen uit te vragen. Verder zijn de interviews opgenomen. Dit vereenvoudigde het verwerken en verzamelen van de data en maakte het mogelijk om dit op een later moment nog eens terug te luisteren.

## Datakenmerken

Om data te verzamelen zijn er interviews afgenomen op de vso-scholen van RENN4. RENN4 heeft, zoals genoemd, in totaal 11 verschillende vso-scholen. Dit zijn: Atlas Hogeveen, Matrix Lyceum Drachten, De Atlas Assen, De Monoliet Leeuwarden, Erasmusschool Groningen, De Atlas Emmen, De Windroos Hogeveen, Diamant College Groningen, vso Sneek, Synthese Heerenveen en De Zwaai Drachten (RENN4, z.d.). Van deze scholen meldden de Erasmusschool Groningen, Diamantcollege Emmen, Monoliet Leeuwarden en De Atlas Hoogeveen met een inpandige samenwerking te werken en mee te willen werken aan het onderzoek. Van deze vier scholen zijn De Monoliet Leeuwarden en De Atlas Hoogeveen geïnterviewd. De andere locaties waren o.a. door een wisseling van directie en drukte onder het personeel niet in staat om in gesprek te gaan in de periode waarin de interviews zijn afgenomen. Per locatie zijn drie semigestructureerde interviews afgenomen.

Om een zo compleet mogelijk beeld te kunnen schetsen van de samenwerking tussen onderwijs en jeugdzorg zijn de interviews afgenomen bij medewerkers die werkzaam zijn op verschillende van de eerdergenoemde niveaus, namelijk; organisatieniveau, schoolniveau en leerkrachtniveau. Om deze reden daarom naast de directeuren ook leerkrachten en orthopedagogen benaderd.

## Ethische aspecten

Binnen dit onderzoek is er met een aantal factoren rekening gehouden om een ethische handelswijze te waarborgen. Dit heeft betrekking op RENN4 als organisatie en op de individuele medewerker die als respondent betrokken is bij het onderzoek. De gegevens binnen dit onderzoek zullen zoveel mogelijk anoniem worden verwerkt. Hierbij is alleen verwezen naar functie en worden deze ook niet gekoppeld aan een locatie. Wanneer er bijvoorbeeld wordt gesproken over een orthopedagoog van locatie De Atlas in Emmen dan valt daaruit al snel te herleiden wie deze persoon is geweest. Binnen het onderzoek zullen de gegevens dan ook zodanig worden verwerkt dat ze niet te traceren zijn naar de betreffende medewerker. Deelname aan het onderzoek was volledig op vrijwillige basis. Om een weloverwogen besluit te kunnen nemen om wel of niet mee te willen werken aan het onderzoek is het zaak dat de mogelijke respondenten duidelijk en volledig worden geïnformeerd over wat ze van het onderzoek konden verwachten en wat er van hen werd verwacht. Alle interviews zijn opgenomen. Hiervoor zijn de respondenten eerst om toestemming gevraagd en zijn ze duidelijk geïnformeerd over de manier waarop deze data vervolgens verwerkt en gebruikt zou worden.

## Data-analyse

De interviews worden opgenomen en vervolgens uitgeschreven en geanalyseerd. Hierbij zal er worden gekeken naar factoren die terugkomen in verschillende interviews. Omdat het een semigestructureerd interview betreft kunnen deze onderdelen eenvoudig per onderdeel worden weggezet en vergeleken. De uitkomsten van de interviews worden getranscribeerd en vervolgens gecodeerd en geanalyseerd doormiddel van het programma Atlas TI. Bij het coderen zal gebruik worden gemaakt van de methode B. Baarde en E. Bakker. Hierbij zal in drie fasen gewerkt worden: Allereerst een exploratiefase waarin de transcripten open worden gecodeerd. Vervolgens zal in de specificatiefase axiaal worden gecodeerd. Tot slot wordt in de reductiefase selectief gecodeerd (Baarda, 2013).

## Betrouwbaarheid

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zal met een aantal dingen rekening worden gehouden. Allereerst is het interviewschema opgesteld aan de hand van uitkomsten van het vooronderzoek van RENN4. Hiervoor hebben verschillende overlegmomenten plaatsgevonden met de opdrachtgever. Om de data uit de interviews zo betrouwbaar mogelijk vast te leggen is ervoor gekozen om audio opnames te maken. Deze zullen naderhand getranscribeerd worden, zoals vermeld in hoofdstuk 2.5.

# Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven. Uit de interviews zijn verschillende thema’s naar voren gekomen die, afhankelijk van de uitvoering, een belemmerende of bevorderende werking hebben op de inpandige samenwerking. Alle genoemde onderwerpen zijn, doormiddel van coderen, onderverdeeld in zes thema’s, namelijk: Visie, deskundigheid, verantwoordelijkheden en rollen, onderlinge communicatie, evaluatie en praktische randvoorwaarden. Alle codes zijn terug te vinden in bijlage I.

Over het algemeen wordt er door de respondenten zeer positief gesproken over het bestaan van de inpandige samenwerking. Een directeur noemde hierover: *“Ik vind de samenwerking absoluut noodzakelijk. Zouden wij die samenwerking niet hebben, dan ontzeg je alle leerlingen die daar zitten eigenlijk het recht op onderwijs*”. Over het functioneren van de samenwerking komen meer kritische meningen en inzichten naar voren. “*Als je nou zegt, we kunnen daar voor die leerlingen nog kwalitatieve slagen maken dan weet ik dat wel heel erg zeker”.* De volgende deelhoofdstukken geven een gedetailleerd beeld van de vormgeving aan, en verloop van deze inpandige samenwerkingen van RENN4 en haar zorgpartners.

## Visie

De visie op de inpandige samenwerking en het succesvol dan wel onsuccesvol uitvoeren van deze visie kwam in elk interview naar voren als een uiterst belangrijk thema. Het samen opstellen van een door beide partijen gedragen visie is een voorwaarde voor een goede samenwerking. Zo beschrijft een directeur van RENN4:

*“Maar wat ik me nu door dit gesprek wel enorm realiseer is dat, je kunt niet, hoe groot de wens op een bepaald traject ook is, als je niet als je samenwerkingspartner denkt, als je niet hetzelfde doel nastreeft, dan kun je van tevoren wel stoppen. Dat is echt ontzettend belangrijk”.*

Opvallend is dat binnen de samenwerking waarin de geïnterviewden de samenwerking als zeer succesvol beschouwen, ook de visie als succesvol en breed gedragen wordt beschouwd, wat lijkt te bevestigen dat een goede visie een succesfactor is voor een goede samenwerking.

“*Ik denk dat dit het allerbelangrijkste is op basis waarvan wij een prettige samenwerking hebben*”.

Uit de interviews kwam verder naar voren dat een visie een ambigu begrip kan zijn waaraan, om het tot een succes te maken, een aantal belangrijke voorwaarden zijn verbonden. Een visie kan iets sterks en concreets zijn, maar een visie kan ook een bepaalde kijk op iets zijn, in dat geval lijkt de definitie van een visie meer op een intentie. Het volgende werd tijdens de interviews genoemd over de voorwaarden van een visie:

*“We vinden allemaal de cliënt belangrijk, daar ben ik echt van overtuigd. Maar je hebt meer nodig. En die visie die moet meer gaan over de verandering, over dat overstijgende denken waarin je zegt van ja dat bindt ons en dat vertalen we naar zichtbaar gedrag. In plaats van dat je begint over al die moeilijkheden op de vierkante meter waar we met elkaar aan het bakkeleien zijn en niets van de grond komt. We moeten juist meer tijd nemen om een visie te ontwikkelen. En een gezamenlijke, dus niet zij en wij, maar in een gezamenlijke ruimte en iemand die ons daar een beetje bij helpt”.*

De genoemde vertaalslag naar gedrag of de helderheid van een visie zijn hier de aanvullingen op het woord ‘visie’ die een visie een sterke en succesvolle visie maken. Een visie op zichzelf geeft antwoord op de vraag; ‘Wat willen we als organisatie?’. De concrete uitwerking van een visie noemen we ook wel een strategie. Dit geeft antwoord op de vraag; ‘Hoe gaan we dat doen?’. Dat lijk de essentie te zijn van wat in de interviews wordt bedoeld met het concreet maken van een visie, een visie moet concreet worden gemaakt in een strategie.

Het opstellen van een strategie dient daarnaast als check op de haalbaarheid en uitvoerbaarheid van een opgestelde visie. Wordt dit niet gedaan dan doet zich een risico voor dat een visie niet uitvoerbaar blijkt te zijn en docenten of begeleiders in hun werkzaamheden vastlopen. Een strategie moet vervolgens gedragen worden door bepaalde praktische randvoorwaarden. Hoofdstuk 3.6 gaat hier verder op in. Een docent van RENN4 zegt over de uitwerking van de visie:

“Ik denk dat de visie heel idealistisch was. Maar de uitwerking was te minimaal waardoor je verschil in verwachtingen krijgt en verschil in aanpak hebt. Waardoor het bij elkaar wegdrijft”.

Dat het hebben van een realistische een breed gedragen visie belangrijk is voor een succesvolle inpandige samenwerking komt vanuit de interviews duidelijk naar voren. Naast deze noodzaak zijn ook een aantal factoren genoemd die belangrijk zijn in het opzetten van deze visie. De volgende factoren zijn hierin genoemd:

* Beide partijen moeten herkenbaar aanwezig en betrokken zijn
* Er moet 1 doel nagestreefd worden, wanneer beide partijen in essentie een ander belang willen behartigen lukt het niet
* Er moet een intrinsieke motivatie zijn om samen te willen werken
* Niet akkoord gaan met iets waar je eigenlijk niet helemaal achter staat, je kunt het niet afdwingen
* Het opstellen van een visie kost veel tijd
* De samenwerking moet financieel gezien haalbaar zijn, afhankelijkheid van een kortlopende subsidie is daarom geen langdurige financiële haalbaarheid

Naast deze factoren noemt vrijwel iedere respondent dat het kind centraal moet staan. *“Ik denk dat je daar heel erg alert op moet zijn. Dat je de zorg van de kinderen voorop zet”*. Het centraal staan van het kind binnen de samenwerking lijkt een veelzijdig thema te zijn. Het wordt vaak gebruikt in samenwerking met de noodzaak om maatwerk te leveren. Het kind centraal stellen lijkt in sommige gevallen het tegenovergestelde te zijn van het werken in vaste structuren en systemen. Het staat centraal in de discussie over de mate waarin de rollen in de samenwerking mogen vergaven, waar hoofdstuk 3.3 verder op in zal gaan. Hier zouden te sterk afgebakende rollen het centraal stellen van het kind in de weg staan. *“En even die cliëntenvragen centraal zetten. We moeten misschien ook even los van die systeem gerichte aanpak, zo van; wij zijn dit, jullie zijn dit. Dat botst af en toe”.* De wens om het kind centraal te stellen in de samenwerking is breed gedragen. Wel komt uit de interviews naar voren dat dit in de uitvoering lang niet altijd lukt. De reden van dit verschil zal onder andere in hoofdstuk 3,6 aan bod komen.

## Deskundigheid

Het thema deskundigheid is op verschillende manieren in de interviews naar voren gekomen. Hierin valt deskundigheid vanuit de interviews te verdelen in de volgende sub thema’s:

1. Eigen deskundigheid en professionalisering
2. Kennis van de deskundigheid van de ander
3. Kennisdeling

### Eigen deskundigheid en professionalisering

Over het algemeen zeggen de geïnterviewden goed te weten waar hun expertise ligt en weten ze deze ook kundig in te zetten. Hierin valt op dat, wanneer het gaat over deskundig zijn, vooral werkervaring wordt genoemd. Hierin worden onderwerpen als opleiding of het volgen van een cursus vrijwel niet genoemd. Zo beschrijft een leerkracht:

“*Deze leerlingen richten zich vaak op 1 persoon, dus van die strategie maakte ik dan ook wel gebruik. Maar ik had niet een echt een methode ofzo, dit doe ik in de coaching. Het was echt puur mijn eigen ervaring, ik werk hier nu bijna 15 jaar”.*

Er is duidelijk naar voren gekomen dat iemand die veel samenwerking-specifieke kennis heeft, ofwel; kennis van de samenwerking, een sterk bevorderlijke factor is. Hier lijkt ook een risico te liggen. Werkwijzen en afspraken binnen de samenwerking lijken vooral vast te liggen in mondelinge overeenkomsten of afspraken. Hier bestaat een risico dat essentiële kennis verloren gaat wanneer er een wisseling van medewerkers is. Zo werd het volgende genoemd:

*“Collega’s zijn weggegaan, informatie is daarmee misschien niet goed overgedragen”.*

### Kennis van de deskundigheid van anderen

Kennis van de deskundigheid van anderen, of simpel gezegd; weten wat je aan de ander hebt, is belangrijk binnen een samenwerking. Kennis van eigen deskundigheid en kennis van de deskundigheid van de andere partij vormen samen belangrijke voorwaarden voor een goede kennisdeling tussen twee partijen. Dat gaat over inzien wanneer je eigen kennis moet delen en wanneer je om de kennis van de ander moet vragen. Hoofdstuk 3.4 gaat verder in op de verantwoordelijkheden en rollen van de verschillende partijen binnen de samenwerking, dit hangt samen met de grenzen van de vakgebieden met bijbehorende expertises van beide partijen.

Kennis halen:

“*Dus we spelen al een beetje schooltje, maar we zijn geen school. Dus we hebben expertise nodig voor dat schoolse stuk”.*

Kennis brengen:

*“Dit hele specialistische, met de gedragsproblemen, niet te autoritair erop zitten maar eerder een stap terug doen. Dat soort dingen. Dat heb ik wel heel erg met hen op moeten pakken”.*

### Kennisdeling

Kennisdeling tussen samenwerkende organisaties is, zo blijkt uit de interviews, vaak niet alleen een belangrijk onderdeel van een samenwerking, maar in veel gevallen de reden dat de samenwerking is opgezet. Hierbij geeft de samenwerking invulling aan de vraag naar bepaalde kennis en inzet. Hier vallen twee manieren van kennisdeling te onderscheiden: 1. Het delen van kennis door als organisatie een medewerker met bepaalde kennis ‘uit te lenen’ aan de andere organisatie en 2. Het delen van kennis door medewerkers van de andere organisatie kennis aan te leren. In de praktijk is het echter niet het geval dat er of van de ene vorm of van de ander gebruik wordt gemaakt. In veel gevallen is het één juist een middel voor het ander. Het ‘uitlenen van een medewerker’ als middel is om medewerkers van de andere organisatie nieuwe kennis aan te leren.

*“En ik was altijd samen met die docent. Dus die stuurde ik dan aan. Dus alle misverstanden, toestandjes, onduidelijkheden, leerlingen die niet wilden luisteren omdat er een onbekend persoon stond, dat deed ik allemaal. Maar wel met coaching naar diegene toe. Dit is de situatie, dit heb je zo opgelost, wat zou je de volgende keer anders kunnen doen? Inhoud geven over; dit hoort bij die leerling. Zo sturende wijs. In het eerste jaar is dit best wel heel erg intensief”.*

Kennisdeling door mee te kijken met een andere medewerker lijkt veel voor te komen en dit lijkt ook succesvol te zijn. Medewerkers geven aan het leuk te vinden om hun kennis met anderen te delen en zien ook dat dit vervolgens succesvol wordt uitgevoerd. Hierbij werd wel genoemd dat dit als ‘erg intensief’ werd ervaren. Het overdragen van kennis is niet een afgebakende taak waar uren voor zijn gereserveerd. Dit gebeurt naast het uitvoeren van de eigen reguliere taken.

De tweede vorm van kennisdeling, het delen van kennis door medewerkers van de andere organisatie kennis aan te leren, lijkt op zichzelf in mindere mate voor te komen. Op de vraag of er een vaste manier is waarop onderling kennis wordt gedeeld noemt een docent:

*“Nee dat niet, daarin wordt niet gefaciliteerd. De kennis is beschikbaar als je het vraagt. Maar als je dan niet zo goed contact hebt met de docent die daarover gaan, dan heb je dus een probleem”.*

In een andere samenwerking lijkt er wel een vaste vorm van informatiedeling te zijn maar lijkt hierin ruimte te zijn voor verbetering. Op de vraag of er vaste vormen van kennisdeling zijn antwoord een docent:

*“Dat gebeurt wel een beetje. Als ze een cursus heeft waarvan ze zeggen; dat is ook interessant voor jullie. Dan mogen wij ons ook aanmelden. Praktisch onder leerkrachten is het wel zo dat ze deskundigheid van de leeraren halen en delen. Het is niet zo dat we alles weten maar we proberen wel deskundig te worden. En toch denk ik ook dat daar een gezamenlijke inhaalslag te maken is”.*

Op directieniveau lijken vaste vormen van kennisdeling ook maar in een bepaalde mate voor te komen. Vooral in de opzet van de samenwerking is hier meer vraag naar. Vanuit de interviews heeft niemand een voorbeeld kunnen noemen waarin men kon leren van een bestaande inpandige samenwerking. Een directeur van RENN4 noemt hierover:

*“Wat wel wat meer zou kunnen gebeuren is landelijk delen van ervaringen. Want volgens mij, en dat zeg ik even uit mijn hoofd hoor; wij zijn hier dan gekoppeld aan [samenwerkingspartner], verder komt dat hier in noord Nederland helemaal niet voor. Ja van oudsher Elker met het poortje. Maar dat was eigenlijk meer een interne school. Dus ja, wil ik wat weten dan moet ik het Googelen.”*

Vanuit de interviews komt, met betrekking tot kennisdeling, een belangrijke voorwaarde naar voren. Kennisdeling maakt dat je in een bepaalde mate leert doen wat de ander doet. Hier moeten wel grenzen aan zitten, zo zeggen een aantal geïnterviewden. Hierbij komt vaak de term onderwijs/zorg verdeling naar voren. Een docent vat het als volgt samen:

*“Dan moet ik wel zeggen; wij zijn school en zij zijn zorg. Dus dat maakt ook onze taak anders dan die van hen. We hoeven dus niet op alles deskundig te zijn. Ik denk, met deze groep kinderen, dat het noodzakelijk is om deskundig te zijn. En als je het niet bent snel te worden. Kijk het kan niet zo zijn dat, wij zijn geen zorg, dan hadden we een zorgopleiding moeten doen. We zijn onderwijs. Maar we moeten wel de basics weten, hoe wij verder moeten met deze kinderen. En daar hebben we ook heel erg die gezamenlijkheid nodig”.*

## Verantwoordelijkheden en rollen

Verantwoordelijkheden en rollen gaat over het verdelen van de taken binnen de samenwerking. Dit thema is vanuit de interviews met enige regelmaat naar voren gekomen als een punt van kritiek. De onderverdeling tussen zorg en onderwijs lijkt een duidelijke verdeling. In de praktijk blijkt deze onderverdeling niet altijd even makkelijk te zijn en misschien ook niet altijd wenselijk. Consensus over de mate waarin rollen mogen vervagen en men delen van elkaars werk op mag, of zou moeten pakken lijkt te ontbreken.

*“En dat is natuurlijk altijd in Nederland mooi geregeld in allemaal segmenten, maar zodra we met elkaar moeten samenwerken gaat het daar fout. En onderwijs en zorg zijn natuurlijk twee takken van sport die je eigenlijk veel meer zou moeten later versmelten als het gaat om deze doelgroep”.*

*“Alles wat onderwijs is, behoort bij mij. Dus alles wat gaat over lesgeven, didactiek, lesstof, dat soort dingen, dat is aan mij. Alles wat met zorg te maken heeft, reguliere hulp op afstemmen, dat doet dan de zorg. En sommige dingen doen we samen. Dan is het in afstemming wat we samendoen. Maar we hebben nu een directeur erop zitten die heel strak is. Als het hoort bij zorg hoort dan moet je het bij zorg leggen. Hoort het bij onderwijs dan moeten wij het oppakken”.*

Een bepaalde mate van rolvervaging lijkt onvermijdelijk. RENN4 en haar zorgpartners werkt met een doelgroep die een hoge mate van maatwerk vraagt. Maatwerk en werken in strikte kaders is hierin lastig te verenigen. Een bepaalde mate van kaders is daarentegen nodig om bijvoorbeeld afspraken te kunnen maken over verantwoordelijkheden binnen de samenwerking. De discussie over de wenselijke mate van rol ambiguïteit gaat echter niet over een onwil om rollen te laten vervagen. Dit gaat voornamelijk over de werkbaarheid van de samenwerking. Thema’s als financiering en personele bezetting maken rolvervaging lastig of zelf onwerkbaar. Hoofdstuk 3.6 gaat verder in op deze praktische randvoorwaarden voor een goede samenwerking.

## Onderlinge communicatie

Onderlinge communicatie gaat, in de context van dit onderzoek, over de mate waarin onderlinge afstemming plaatsvindt binnen de samenwerking, de bereikbaarheid van medewerkers en vaste overlegstructuren. Het gaat daarbij specifiek om de communicatie binnen de samenwerking en niet over communicatie over het verloop van de samenwerking. Dit onderdeel valt onder evaluatie en zal in hoofdstuk 3.5 aan bod komen.

Alle respondenten waren het unaniem eens over het belang van goede onderlinge communicatie binnen de samenwerking. Een medewerker noemde:

*“Communicatie, ik denk dat dat het allerbelangrijkste is, zonder communicatie komt het niet goed. Van alle punten die je net noemde is communicatie het aller allerbelangrijkste”.*

Uit de interviews komt naar voren dat een groot deel van de onderlinge communicatie plaatsvindt buiten vaste overlegstructuren. Er vindt overleg plaats in vaste structuren maar hierin is ruimte voor verbetering. Op de vraag in welke mater er sprake is van een vaste overlegstructuur antwoord een medewerker:

*“Was het maar waar, daar heeft de hele corona periode natuurlijk ook geen goed aan gedaan. En we zijn nu bezig om met elkaar ervoor te zorgen dat we die structuren weer duidelijk krijgen. Om een voorbeeld te noemen, wij hebben iedere ochtend een briefing met alle docenten om even de bijzonderheden van de dag door te spreken. Daar nodigen we ook altijd de groepsleiding van de [samenwerkingspartner] voor uit. Nou ik geloof dat ze 1 of 2 keer zijn geweest en dat was het. Dan is er druk op de groep, want ze zitten natuurlijk niet allemaal hier op school. Of leerlingen die nog niet naar school toe gaan. Dus dat wringt een beetje. Daarnaast was er blijkbaar altijd een periodiek overleg tussen klassen en groepen. En dat is ook redelijk verwaterd in de corona periode”.*

Uit een ander interview komt naar voren dat er wel sprake is van vaste overlegvormen maar niet in een gewenste mate. Hierin wordt gesproken over vaste OPP-gesprekken, Centrale overleggen van gedragsdeskundigen en intern begeleiders en behandelplan besprekingen. Veel van deze overleggen worden, uit efficiëntieoverweging, gecombineerd. Daarbij noemt een docent: *“In de dagelijkse praktijd is heel veel zorgoverleg weggevallen”.* Dit terwijl, zoals genoemd, iedereen het eens is over de noodzaak van deze overleggen.

*“We gingen bijvoorbeeld elke ochtend samen opstarten op school, dat je ook overleg hebt en overdracht doet. Dat mensen die daar werken in die klas en de mensen die werken aan de pedagogische kant, dat die elkaar even zien. En daarin creëer je al een soort samenwerking die leidt tot meer. Als je dat niet doet, je stuurt gewoon kinderen heen en weer, ja dan doe je het net als het schoolsysteem, dan ben je geen toegevoegde waarde meer. Dus dat is nou dat extra wat we moeten doen. En dat kost tijd en dus kost het mensen en dus kost het geld”.*

Binnen de onderlinge communicatie lijkt het inzien van de noodzaak en de welwillendheid om elkaar op te zoeken niet het probleem te zijn. Wat vooral naar voren komt zijn onderwerpen als werkdruk en de beschikbaarheid van medewerkers, tijd en geld. Een directeur van RENN4 noemde hierover:

*“Wat aandacht nodig heeft dat is begrip voor elkaar. Ik denk dat dat een hele belangrijke is, en zicht op elkaars problemen. Zij weten dat ik de docenten niet uit mijn mouw schudt als er eens eentje ziek is, en wij moeten weten dat groepsleiding daar ook niet voor het oprapen ligt. Dat heeft te maken met begrip. En binnen de knelpunten die je dan binnen iedere organisatie hebt. Je hebt zowel hier op school als bij [de samenwerkingspartner], dat je elkaar daar wel in weet te vinden, zoveel mogelijk”.*

De zojuist geciteerde directeur noemt dat de mate van begrip voor elkaar nog aandacht nodig heeft. Maar deze noodzaak om begrip voor elkaar te hebben lijkt een gevolg van een ander belemmerende factor; het ontbreken van bepaalde randvoorwaarden. Zorgoverleg valt weg omdat er simpelweg geen tijd voor is en overleggen die eigenlijk een eigen overleg zouden moeten zijn worden samengevoegd om efficiënter te werken. Hoofdstuk 3.6 gaat verder in op deze randvoorwaarden.

Een andere factor die in de onderlinge communicatie als belemmerend werd ervaren is de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG). Zo beschreef een docent dat ze niet op de hoogte was gesteld dat een leerling betrokken was geweest bij een ernstig geweldsmisdrijf. “*Ja en dat zijn nou dingen die ik eigenlijk hoor te weten, want ik neem ze mee naar koken, met messen en weet ik veel. Maar dat mag dan niet vanwege AVG. Dus die AVG maakt het soms ook lastig om goed informatie met elkaar te delen”.*

Een factor die als bevorderend wordt ervaren voor het verloop van de onderlinge communicatie is een onderlinge afhankelijkheid en elkaar op locatie spreken.

*“Ik was wel echt heel bewust die dag op die school, en dan deed ik steeds even een ronde lopen van hé, hoe gaat het. Ik denk dat je zelf ook als school je moet laten zien op de andere school. Dat je zichtbaar bent”.*

*“Dat mensen die daar werken in die klas en de mensen die werken aan de pedagogische kant, dat die elkaar even zien”.*

Hierin kan onderlinge afhankelijkheid en elkaar regelmatig treffen niet los van elkaar worden gezien. Uit de interviews zijn een aantal conflicten naar voren gekomen tussen medewerkers. Dit doordat er wel een onderlinge afhankelijkheid was maar men elkaar niet trof wat leidde tot frustratie en onbegrip voor de situatie van de ander. In een ander voorbeeld was er een hogere mate van onderling contact maar een eenzijdige afhankelijkheid. Hierin werd het werk voor de ander vooral als verplichting ervaren en werd er voor zichzelf geen meerwaarde gezien. Over de communicatie met medewerkers die op locatie werken en betrokken zijn noemt een medewerker: *“Op zich loopt het heel goed, vooral heel erg met de mensen die hier ook inpandig zijn. Want die hebben er zelf voor gekozen en die zijn enthousiast”.* Over medewerkers die niet inpandig werken en ook geen wederzijdse afhankelijkheid hadden in de samenwerking noemde de medewerker: *“Ik vind het onderscheidt heel groot, dat zijn dus niet de mensen die hiervoor hebben gekozen. En die zijn minder bereidwillig om ons daarin te helpen”.*

## Evaluatie

Evaluatie gaat over de communicatie over de samenwerking. De mate waarin wordt geëvalueerd of de samenwerking verloopt zoals het in de visie is bedacht en of er in de tussentijd veranderingen zijn doorgevoerd. Uit de interviews komt naar voren dat vaste evaluatiegesprekken weinig tot niet voorkomen binnen de onderzochte samenwerkingen. Een directeur van RENN4 noemt op de vraag in welke mate er zicht is de op kwaliteit van de samenwerking en periodiek evaluatie: *“Niet, dat is er gewoon niet. Kan ik heel duidelijk in zijn. Die is er gewoon niet”.* Medewerkers kunnen over het algemeen wel benoemen hoe de voortgang van de samenwerking meetbaar zou kunnen zijn, maar uit de interviews is geen voorbeeld genoemd waarin dit structureel gebeurt. *“Er is een hele groep kinderen die niet naar school gaat omdat ze ergens niet in een systeem passen. Als er 10 of 20 % van die kinderen terug naar school kunnen dan is dat al een succes. Dat is allemaal meetbaar”.*

Periodieke evaluatie is uit de interviews wel naar voren gekomen maar hierin was de evaluatie vooral gericht op de praktische uitwerking van de samenwerking. Dit betreft een jaarlijks overleg waarin vooruit wordt gekeken naar het volgende schooljaar.

Evaluatie is een belangrijk middel om de werkelijke situatie en de wenselijke situatie zoals opgenomen in het beleid naast elkaar te leggen en bij te sturen waar nodig. Op leerkrachtniveau komt vanuit de interviews met enige regelmaat een discrepantie tussen het beleid en de werkelijke situatie naar voren. Zo kwam in hoofdstuk 3.1 al naar voren dat de visie “*heel idealistisch was. Maar de uitwerking was te minimaal*”. Op leerkracht niveau komt duidelijk een wens naar voren om visie en realiteit beter op elkaar af te stemmen. Een docent noemt over de evaluatie op onderlinge verantwoordelijkheden:

*“Ja dat is ook heel erg verandert de afgelopen vijf jaren. En dat zou wel goed zijn om daar weer met elkaar helderheid in te krijgen. Er zijn nu weer overleggen gepland met [de samenwerkingspartner] om dat soort dingen duidelijk te krijgen en afspraken te maken. Dan komen er daarna op de werkvloer afspraken over hoe we dat dan moeten doen. Maar eerst op hoger niveau zitten, dus mijn directie en hun directie, zitten om te bespreken wat en hoe we dit verder uitwerken. Ik denk ook dat dat goed is en noodzakelijk. Als ik zie hoe alles de afgelopen vijf jaar is veranderd dan denk ik dat dat hoog tijd wordt”.*

Deze discrepantie tussen de visie en de werkelijke situatie lijkt in veel gevallen over de uitvoerbaarheid van de visie en opgestelde strategie te gaan. Praktische randvoorwaarden kunnen niet gerealiseerd worden waardoor deze uit elkaar drijven. Hoofdstuk 3.6 gaat verder in op deze praktische randvoorwaarden.

## Praktische randvoorwaarden

Over het realiseren van praktische randvoorwaarden binnen de samenwerking noemt een medewerker:

*“Dat vind ik slecht gaan, dat vind ik een groot aandachtspunt. Maar ook daarvoor moeten eerst weer die visies samenkomen. Ik vind op dit moment, als ik het persoonlijk als leerkracht zou moeten zeggen, ik zit niet in het bestuur en heb daar ook niet zoveel zicht op, misschien loopt het daar wel anders, maar als leerkracht loop ik heel erg op die praktische randvoorwaarden. De nieuwe leerlingen moeten er maar bij in, of het nou kan of niet. Er moet meer zorg bij, of ze het nou leveren of niet. We moeten ons er maar mee redden want ze hebben recht op school. Wij moeten wel de begeleiding kunnen bieden”.*

De praktische randvoorwaarden zijn in de voorgaande hoofdstukken al met enige regelmaat naar voren gekomen. Hierin is niet altijd duidelijk wat een praktische randvoorwaarde nu precies is, in feite zijn alle bovengenoemde thema’s randvoorwaarden voor een succesvolle inpandige samenwerking. In dit onderzoek gaan praktische randvoorwaarden over de uitvoerbaarheid van de in hoofdstuk 1.10 beschreven werkzame factoren voor interdisciplinaire samenwerking. Praktisch gaat dit over de beschikbaarheid van benodigde middelen om invulling te geven aan de visie en strategie van de samenwerking. De beschikbaarheid van bijvoorbeeld personeel, tijd en budget.

Uit de interviews komt met enige regelmaat naar voren dat problemen die zich voordoen bij de uitvoering van de opgestelde visie, volledig of mede veroorzaakt worden doordat niet aan bepaalde praktische randvoorwaarden kan worden voldaan.

*“Ik moet zeggen dat door bezuinigingen, waarschijnlijk aan beide kanten de visie nu niet meer helemaal overeenkomt met de werkelijke aanpak binnen school. Dat heeft ook te maken met bekostigingen die niet doorgaan, de personele bezetting, waardoor alles wat meer uit elkaar vloeit”.*

### Budgettering

De beschikbaarheid en de verdeling van budget is een ander thema wat regelmatig naar voren is gekomen uit de interviews als een aandachtpunt binnen de samenwerking. De financiën is een thema wat zich niet eenvoudig laat kaderen omdat het op veel manieren naar voren komt. De beschikbaarheid van budget is een praktische randvoorwaarde voor de samenwerking, de manier waarop budget binnen de organisatie wordt verdeeld zou eerder binnen het thema ‘visie’ vallen. Voor de overzichtelijkheid zal het volledige thema hier worden beschreven.

Een docent uitte zorgen over de budgettering binnen de samenwerking. Ze noemde dat ‘het belang van de kinderen in de basis niet altijd voorop staat’, geld zou hier in veel gevallen boven staan. Hierin werd gedoeld op het feit dat, wanneer het kind daadwerkelijk centraal zou staan, een andere keuzes gemaakt zouden worden dan de keuzes die in de praktijd worden gemaakt. Bij deze overwegingen zou financiële haalbaarheid juist op de eerste plaats staan. Dit onderzoek is niet diep genoeg op de financiën rondom de samenwerking ingegaan om onderstaande uitspraken hard te kunnen maken, wel zouden ze dermate verklarend kunnen zijn voor problemen die zich voordoen dat het van waarde is om ze te noemen.

Inpandige samenwerkingen worden op verschillende manieren bekostigd, een subsidie ligt in veel gevallen ten grondslag aan het bestaan van de samenwerking. De bekostiging van de samenwerking is vaak een complexe regeling waarover ook binnen de organisatie niet altijd alles duidelijk is. Op de vraag hoe de inpandige samenwerking wordt bekostigd antwoorde een directeur: “*Dat is een goeie vraag, daar heb ik zo meteen om 11 uur een gesprek over. Omdat het ook voor mij één groot vraagteken is”.*

Het budget van de samenwerking hangt samen met de eerdergenoemde personele bezetting. In sommige gevallen is er een druk op de personele bezetting door bijvoorbeeld ziekte of openstaande vacatures, maar een gebrek aan personeel gaat in veel gevallen ook over het ontbreken van budget voor het aannemen van personeel. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er simpelweg een te kort is aan budget voor een goede uitvoering van de samenwerking. Hierover zijn de meningen echter verdeeld. Een directeur noemt hierover:

*“We worden gesubsidieerd vanuit onderwijs en we worden gesubsidieerd vanuit onze zorggelden. Dus er is geld. En die client wordt ook al betaald. En die client wordt op beide locaties vertegenwoordigd. Dan denk ik; geld speelt geen probleem. Dus we moeten creatief zijn met dat geld, met dat beschikbare geld. Ik denk wel dat er, met alle respect voor het onderwijs en alle respect voor de zorg, maar ik denk dat die niet altijd even efficiënt met hun geld omgaan. In de visie zijn echt mogelijkheden om geld anders in te zetten. Maar goed, het is makkelijker gezegd dan gedaan, dat weet ik wel. Het begint met een wil”.*

Dit creatief omgaan met geld komt vanuit de interviews naar voren als een punt van aandacht.

*“De financiering van onze systemen zijn niet gericht op innovatie. Ze zeggen wel dat we innovatief moeten zijn maar het is gekoppeld aan het aantal leerlingen. Dat verandert zomaar niet. Dus daar moet je op een andere manier inrichting aan geven”.*

Het krijgen van een subsidie voor een inpandige samenwerking is, zo wordt gezegd in de interviews, niet het probleem. *“Als ik daar een mooi plan voor schrijf, dan ben ik ervan overtuigd dat we daar subsidie voor krijgen”.* Het probleem met deze subsidies is dat ze in veel gevallen tijdelijk zijn. “*Je moet subsidie krijgen voor iets wat je structureel kunt voortzetten, dat is waar het vaak misloopt”.*

# Conclusie en discussie

## Conclusie

Dit onderzoek geeft antwoord op de vraag hoe een nieuwe samenwerking tussen de VSO-scholen van RENN4 en hun zorgpartners in een inpandige samenwerking zo optimaal mogelijk kan worden opgezet. In hoofdstuk 3 is beschreven hoe de medewerkers van RENN4 en haar zorgpartners tegen de huidige samenwerking aankijken en welke bevorderende- en belemmerende factoren hieruit naar voren zijn gekomen.

Voor een effectieve inpandige samenwerking is een realistische een breed gedragen visie opgesteld, die overeenkomt met de missie van beide partijen. De overkoepelende missie van de samenwerkende partijen moet verenigbaar zijn in de missie voor de samenwerking. Je moet denken zoals je samenwerkingspartner. Daarnaast moet men ook binnen de samenwerking aan eenzelfde doel werken, waarin partijen onderling van elkaar afhankelijk zijn. Hierbij moeten medewerkers op organisatie-, directie-, en leerkrachtniveau het gevoel hebben dat de samenwerking hen meer oplevert dan dat het hen kost. Deze onderlinge afhankelijkheid, die ook in het model van Bronstein naar voren kwam, versterkt niet alleen het gevoel van meerwaarde van de samenwerking, maar werkt ook door tot in de uitwerking van deze samenwerking. Zo blijkt een onderlinge afhankelijkheid een bevorderende factor te zijn voor het verloop van de onderlinge communicatie. In deze onderlinge communicatie werken eenzijdige afhankelijkheid of afhankelijkheid op afstand (via mail of telefoon) juist belemmerend.

Naast de onderlinge communicatie is ook een heldere verdeling van verantwoordelijkheden en rollen van groot belang. Dit thema raakt aan de mate waarin rolvervaging op mag treden en de mate waarin onderling kennis gedeeld moet worden. Onderwijs en zorg blijken niet met een duidelijke grens te kunnen worden verdeeld. Daarom is het van belang dat er, naast de kaders voor kennisdelen en verantwoordelijkheden en rollen, ruimte is voor enige mate van rolvervaging en flexibiliteit. Deze onderdelen dienen te worden opgenomen in de strategie van de samenwerking. Hierin zijn keuzes gemaakt als de mate waarin kennis wordt gedeeld, welke vaste overlegstructuren aanwezig moeten zijn, hoe de onderlinge taken zijn verdeeld, welke mate van rolvervaging op mag treden en op welke manier wordt geëvalueerd. Een voorwaarde voor een succesvolle uitvoeren van deze onderdelen is dat deze worden gedragen door de praktische randvoorwaarden. Er moet bijvoorbeeld voldoende budget en personele bezetting zijn om deze onderdelen succesvol tot uitvoeren te brengen. Uit dit onderzoek blijkt dat er met enige regelmaat een discrepantie bestaat tussen de vastgestelde kaders en de uiteindelijke uitwerking. Bijvoorbeeld, een gebrek aan tijd en strenge AVG-normen staan onderlinge communicatie in de weg. En strakke meegegeven kaders over de rolverdeling, en minimale bezetting op een groep maken kleine taken als het terugbrengen van een leerling naar de groep tot iets complex. Want wanneer een leerling terug moet naar de groep omdat het in de klas niet gaat, is dat zorg of is dat onderwijs?

## Discussie

De in de conclusie beschreven factoren bevinden zich op verschillende niveaus binnen de samenwerking. Aan de hand van de resultaten kunnen deze niveaus, met behulp van de strategie piramide (Bora, 2017) als volgt worden ingedeeld:

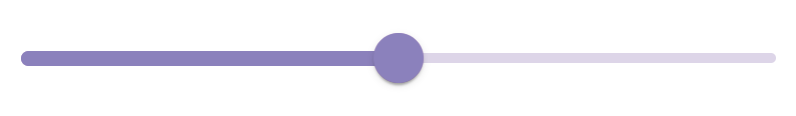
Praktische randvoorwaarden

Fig. III. Missie met onderliggende uitwerking (Bora, 2017).

De missie gaat over de vraag waarde samenwerkende partijen voor staan, de visie over wat de samenwerking beoogt te bereiken en de strategie over hoe de samenwerking moet verlopen. De praktische randvoorwaarden zijn de bouwstenen waaruit de samenwerking is opgebouwd.

Een effectieve inpandige samenwerking is in eerste instantie een samenwerking waarin twee of meer partijen samenwerken die eenzelfde missie hebben.Het is belangrijk dat de verschillende partijen, in de kern, hetzelfde beogen te bereiken. In de uitwerking van deze missie (de strategie en tot zekere hoogte de visie) kan men eventuele concessies doen, in de missie is dit geen optie.

In de visie is het vervolgens vooral belangrijk dat er keuzes worden gemaakt, welke keuze dit exact moet zijn valt vanuit dit onderzoek niet te onderbouwen, maar dat het belangrijk is om tot een gezamenlijke keuze te komen is dat wel. Een voorbeeld is de keuze voor het in hoofdstuk 1.7 beschreven type samenwerking. Is de opzet van de samenwerking juist een monodisciplinaire, een multidisciplinaire, interdisciplinaire, of transdisciplinaire vorm? In veel gevallen zal een inpandige samenwerkingen van RENN4 vooral in een interdisciplinaire vorm bestaan door zijn cliënt gerichte karakter en gedeeltelijke maar niet volledige rolvervaging (Van Zaalen, 2018). Hierin is echter niet zozeer één enkele voorkeursvorm te onderbouwen, wel is het van belang dat de vorm aansluit op de wensen en mogelijkheden van de samenwerking. Als men in de samenwerking eigenlijk vooral af en toe gebruik wil maken van de expertise van de andere partij, maar buiten deze momenten elkaar eigenlijk niet nodig heeft, maar gekozen wordt voor een interdisciplinaire vorm van samenwerking, dan gaan de wensen en de vorm van de samenwerking uit elkaar lopen. Wanneer wordt gekozen voor een interdisciplinaire of transdiciplinaire vorm van samenwerking, maar er geen ruimte is voor volledige rolvervaging bij een transdiciplinaire vorm of gedeeltelijke rolvervaging bij een interdisciplinaire vorm, dan loopt men al gauw vast in een verschil tussen de vorm en de verwachtingen. In praktische zin komt dit vraagstuk binnen de onderzochte inpandige samenwerkingen van RENN4 vooral naar voren in de onderwijs/zorg verdeling. Tussen onderwijs- en zorgtaken valt in de praktijk niet een harde onderverdeling te maken. Ook op dit vraagstuk is vanuit dit onderzoek niet een wenselijke mate te onderbouwen. Wel is het van belang dat de mate waarin deze rolvervaging op leerkrachtniveau voorkomt, ook op directieniveau gedragen en gefaciliteerd wordt.



Strikte Rolvervaging

rolverdeling

Fig. IV. Mate van rol ambiguïteit

Wanneer deze kaders op visie-niveau zijn vastgelegd, geeft dit richting aan de keuzes die men in de strategie van de samenwerking maakt. De mate waarin rolvervaging wenselijk is geeft bijvoorbeeld richting aan de mate waarin de deskundigheid van de andere partij moet worden overgedragen aan de samenwerkingspartner of dat de aanwezigheid van de partner op zichzelf volstaat, en de deskundigheid bij de ander blijft. Deze factoren gaan vooral over de onderlinge verdeling van verantwoordelijkheden en taken. Hierin grenzen de taken van een individu aan de onderlinge afhankelijkheid, waar eigen deskundigheid en verantwoordelijkheid stopt, begint de afhankelijkheid van de ander. Deze onderlinge afhankelijkheid is een belangrijke voorwaarde voor een effectieve samenwerking. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers het idee hebben dat de samenwerking hen meer oplevert dan dat het hen kost (Bronstein, 2013).

Een onmisbare factor in deze onderlinge deskundigheid, afhankelijkheid en taakverdeling is onderlinge communicatie. Medewerkers moeten elkaar kunnen vinden, in vaste overlegstructuren maar ook wanneer een situatie daarom vraagt. Onderlinge afhankelijkheid werkt in deze onderlinge communicatie zeer bevorderlijk. Eenzijdige afhankelijkheid juist belemmerend.

Voor zowel vaste als incidentele overleggen lijkt structureel te weinig tijd te zijn. Hier ontstaat een duidelijke onbalans tussen dat wat nodig is en dat wat vanuit de praktische randvoorwaarden mogelijk is.

De begeleiding van de leerlingen op de VSO-Scholen van RENN4 vraagt veel van de flexibiliteit van de medewerkers. Het werken in strikte, onrekbare kaders zal in vrijwel alle gevallen uitlopen in een ongelukkig huwelijk. Zorg en onderwijs voor deze doelgroep vraag om een flexibele, leerlinggerichte aanpak. De mate waarin flexibiliteit van medewerkers kan en mag worden verwacht is afhankelijk van de visie die men daarop heeft, en de mogelijkheid die de medewerkers vanuit de praktische randvoorwaarden hebben. Medewerkers van RENN4 en haar zorgpartners lijken in hoge mate bereid tot het leveren van maatwerk, flexibiliteit en denken buiten de kaders. Wel is het hierbij van belang dat dit om incidentele situaties gaat en niet om een vaste manier van werken. Een vaste ‘roeien met de riemen die we hebben’ situatie staat een positieve werksfeer en goede leerprestaties in de weg (Wolf, 2023). Daarom is het van belang dat de samenwerking op alle vlakken haalbaar is.

Uit de resultaten blijken veel van de belemmerende factoren in feite te gaan over een onhaalbaarheid van doelen als gevolg van ontbrekende randvoorwaarden. In een nieuwe inpandige samenwerking is een goede balans tussen dat wat men wil, en dat wat men kan, ofwel, balans tussen de missie, visie, strategie en praktische randvoorwaarden van groot belang. Opvallend is dat binnen de samenwerkingen nauwelijks tot niet wordt geëvalueerd. Dit kan verklaren waarom de missie, visie, strategie en praktische randvoorwaarden binnen de samenwerking onvoldoende op elkaar zijn afgestemd.

## Beperkingen

In dit onderzoek is gekeken naar twee inpandige samenwerkingen van RENN4 waarin zes medewerkers zijn geïnterviewd. De onderzoeksvraag van dit onderzoek beperkte zich tot VSO-Scholen van RENN4 die werken met een inpandige samenwerking. Dit maakte dat er een beperkt aantal respondenten beschikbaar waren. De conclusies uit dit onderzoek gaan dan ook over factoren waar medewerkers binnen deze samenwerking tegenaan liepen. Dit geeft een betrouwbaar inzicht in de inpandige samenwerkingen binnen de inclusiecriteria, maar kan niet betrouwbaar door vertaald worden naar hoe inpandige zorg/onderwijs samenwerkingen in Nederland over het algemeen functioneren. Een andere beperking van dit onderzoek is de verdeling van de interviews over de verschillende partijen. Hierin waren de respondenten van RENN4 dubbel vertegenwoordigd. Samenwerkingspartners waren lastig te bereiken en niet altijd in staat om in gesprek te gaan. Dit had voornamelijk te maken met de druk op de personele bezetting. Tot slot zijn er vanuit de interviews een aantal factoren genoemd die volgens de respondenten een grote invloed hebben op de effectiviteit van de samenwerking maar uit de andere interviews niet zijn bevestigd. Deze factoren lieten zich daarom moeilijk wegen en zijn ook niet meegenomen in de uiteindelijke conclusie. Deze factoren worden nog wel genoemd in de aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

## Vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek zouden erop kunnen wijzen dat voor effectieve leerlinggerichte zorg en onderwijs op de VSO-Scholen van RENN4, en wellicht binnen het gehele speciaal onderwijs, simpelweg te weinig geld en mankracht is. Hierover kan vanuit dit onderzoek echter geen harde uitspraak worden gedaan. Opvallend is dat één respondent stelt dat er voor de leerlingen juist voldoende geld beschikbaar is, maar dat het niet op je juiste manier wordt verdeeld. Daarbij zouden de huidige systemen voor deze financiering niet zijn ingesteld op innovatie, bijvoorbeeld in de vorm van een inpandige samenwerking. Vervolgonderzoek naar de beschikbaarheid van budget en de verdeling daarvan zouden aan kunnen tonen of in deze verdeling een efficiëntieslag te behalen valt. Meer budget en personeel (voldoen aan praktische randvoorwaarden) zal, zo blijkt uit dit onderzoek, een positief effect hebben op de mate waarin maatwerk geleverd kan worden in de zorg en het onderwijs voor de leerlingen van RENN4.

# Aanbevelingen

In een nieuwe effectieve inpandige samenwerking van RENN4 is invulling gegeven aan de acht werkzame factoren zoals beschreven in de conclusie de discussie. In de opbouw van de huidige onderzochte samenwerkingen lijkt de piramide uit figuur V vooral van boven naar beneden te worden uitgewerkt. Eerst werkt men aan een missie en visie en vervolgens wordt er een strategie bij bedacht en worden daar de benodigde bouwstenen (praktische randvoorwaarden) bij gezocht. In zekere zin is dit ook de logische en wenselijke manier. Aan de hand van de resultaten wordt aanbevolen om deze piramide in de opzet en gedurende de samenwerking, als toets op de haalbaarheid, ook van onder naar boven wordt doorlopen. Uit de resultaten blijkt dat evaluatie op de samenwerking weinig tot niet voorkomt, dit terwijl evaluatie een belangrijke voorwaarde is voor een effectieve samenwerking (Bronstein, 2013). De vraag die hierin centraal moet staan is: Beschikken wij over de middelen om met succes vorm te geven aan het beoogde doel van de samenwerking? Een discrepantie in de visie en de uitvoerbaarheid lijkt een belangrijke oorzaak van ongenoegen onder medewerkers, vooral op leerkrachtniveau. Deze onbalans vraagt van hen een hoge, en in sommige gevallen een onhaalbaar hoge mate van flexibiliteit. Door regelmatig, op elk niveau te evalueren, blijft beleid en haalbaarheid op elkaar afgestemd. Doormiddel van het onderstaande figuur kan worden nagegaan of de verschillende lagen (nog) op elkaar aansluiten en kan waar nodig worden bijgestuurd. Bijsturen op missieniveau is over het algemeen niet mogelijk, wel kunnen extra randvoorwaarden worden gerealiseerd of het doel beter worden afgestemd op dat wat de beschikbare randvoorwaarden toestaan. Daarnaast is vervolgonderzoek naar de financiële haalbaarheid van de randvoorwaarden, zoals besproken in hoofdstuk 4.4 belangrijk.

Haalbaarheid

Wens

Praktische randvoorwaarden

Fig. V. Cyclus voor vormgeving en evaluatie van de samenwerking

# Bibliografie

Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Peters, V., van der Velden, T., & de Goede, M. (2013). *Basisboek Kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. (3 ed.) Noordhoff Uitgevers.

Baarda, B., & Van de Hulst, M. (2017). *Basisboek interviewen* (4e druk). Groningen: Noordhoff.

Bora, S., Wangchuk, C. (2017). *Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements*. Journal of Entrepreneurship & Organization Management. 06. 10.4172/2169-026X.1000205.

Brinkman, J., Oldenhuis, H. (2016). *Cijfers spreken.* Noordhof Uitgevers

Bronstein, L. R. (2013). A Model for Interdisciplinary Collaboration. Social Work, 48(3), 297–306. https://doi-org.nlhhg.idm.oclc.org/10.1093/sw/48.3.297

De Boer, A., Scheurholts, H., Douma, I. (2021). *Samenwerking onderwijs en jeugdzorgpartners whitepaper*. Onderzoeksacademie RENN4.

De Waal, V. (2018). In *Interprofessioneel werken en innoveren in teams.* Coutinho.

Douwes, R., Metselaar, J., & Sies, A. (2019). *Factsheet Bouwstenen Interdisciplinair Samenwerken in de schoolcontext*. Jeugd in Onderzoek, 23 mei 2019. Amsterdam.

Verheyden, E., & De Lange, M. (2016). *Wat werkt bij integrale jeugdhulp?* Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). *Leerlingaantallen voortgezet onderwijs.* Geraadpleegd op 7 mei 2023, van <https://www.ocwincijfers.nl/sectoren/voortgezet-onderwijs/leerlingen/leerlingenaantallen-voortgezet-onderwijs>

RENN4. (2020). *Bestuursverslag 2020.* Geraadpleegd op 10 maart 2022, van: <https://www.renn4.nl/wpcontent/uploads/2021/07/RENN4_bestuursverslag_jaarrekening_2020.pdf>

RENN4. (z.d.) *Over RENN4.* Renn4.nl Geraadpleegd op 10 maart 2022, van: <https://www.renn4.nl/over-renn4/>

RENN4. (z.d.) *Onze scholen*. Geraadpleegd op 14 maart 2022, van: <https://www.renn4.nl/school/page/2/?filter_province&filter_type=11&school-search>

Rijksoverheid. (z.d.) *Onderwijs en zorg.* Geraadpleegd op 10 maart 2022, van: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/passend-onderwijs/onderwijs-en-zorg>

Scheurholts, H., Wildeboer, M. (2021). *Onderzoeksverslag; Samenwerking onderwijs en Jeugdzorgpartners*. Onderzoeksacademie RENN4

Van Zaalen, Y., Deckers, S. & Schuman, H. (2018). *Handboek interprofessioneel samenwerken in zorg en welzijn*. Uitgeverij Coutinho

Wolf, I. (2023) *Kwaliteit basisonderwijs staat onder druk.* ESB

# Bijlagen

## Bijlage I, Codelijst

|  |  |
| --- | --- |
| Open coderen | Axiaal coderen |
| 1. Aanwezigheid expertises | Deskundigheid |
| 1. Eigen expertise |
| 1. Expertise delen |
| 1. Kennis expertise andere partij |
| 1. Leren andere samenwerkingen |
| 1. Eigen visie | Visie |
| 1. Gezamenlijke visie |
| 1. Visie op samenwerking |
| 1. Visie vorming |
| 1. Leerling centraal |
| 1. Samenwerking opzetten |
| 1. Verschil in visie |
| 1. Maatwerk |
| 1. Noodzaak maatwerk |
| 1. Bijstellen samenwerking | Evaluatie |
| 1. Draagvlak samenwerking |
| 1. Frustratie |
| 1. Meerwaarde samenwerking |
| 1. Mogelijkheid betere samenwerking |
| 1. Problemen huidige samenwerking |
| 1. Samenwerking negatief zien |
| 1. Voorwaarde goede samenwerking |
| 1. Evaluatie |
| 1. AVG-beperkingen | Praktische randvoorwaarden |
| 1. Faciliteiten |
| 1. Financiering |
| 1. Personeel |
| 1. Wisseling werknemers |
| 1. Staat van de zorg |
| 1. Flexibel zijn | Verantwoordelijkheden en rollen |
| 1. Gedeelde verantwoordelijkheid |
| 1. Rol ambiguïteit |
| 1. Zorg/onderwijs verdeling |
| 1. Directieniveau |
| 1. Leerkrachtniveau |
| 1. Verschil leerkracht-/directieniveau |
| 1. Onderlinge communicatie | Onderlinge communicatie |

## 

## Bijlage II, Interviewleidraad

|  |  |
| --- | --- |
|  | Allereerst wil ik u bedanken voor uw medewerking aan dit onderzoek. Via de mail had ik u al wat informatie gegeven over het onderzoek. Om onduidelijkheden te voorkomen zal ik dit nogmaals herhalen. Ik ben vierdejaars student op de opleiding Toegepaste Psychologie en ben momenteel bezig met mijn afstudeeronderzoek.  **Korte uitleg context van het onderzoek:**  De samenwerking tussen onderwijs en zorg is een van de speerpunten in het meerjarenbeleidsplan van RENN4. De komende jaren wordt bewust ingezet op de verbetering van de samenwerking tussen de scholen en de zorgpartners. Het afgelopen jaar is er een onderzoek verricht om zicht te verkrijgen op hoe de samenwerking verloopt, welke verbeterpunten er liggen en zijn concrete adviezen geformuleerd op drie niveaus (organisatie-, school-, en leerkrachtniveau). Mocht u dit interessant vinden om te lezen dan kan ik de resultaten mailen: Verslag van het onderzoek, White Paper en de Factsheet.  **Doel van het huidige onderzoek:**  Momenteel zijn we een stap verder en willen we een vooronderzoek uitvoeren naar de verschillen en overeenkomsten tussen verschillende (inpandige) samenwerkingsvormen. Hoe wordt de inpandige samenwerkingsvorm vormgegeven, wat is de aanleiding, doelstelling en wat werkt hierin goed en minder goed? Na de zomer zouden we willen starten met een uitgebreider onderzoek om de opbrengsten van de verschillende inpandige samenwerkingsvormen in beeld te brengen en te kunnen monitoren.  **Over dit gesprek:**  Dit gesprek zal ongeveer een uur duren. Ik hoop dat u het goed vindt dat ik het opneem, dan hoef ik niet mee te schrijven tijdens dit gesprek. De opname zal niet beluisterd worden door andere personen dan de onderzoekers. Is dit akkoord? Dan start ik nu de opname. Zou u uw jouw naam willen noemen, jouw functie ne aan willen geven dat je akkoord bent met de opname van dit gesprek? |
| 1 | **Waar ben je trots op als je kijkt naar de samenwerking met de zorgpartner?** |
| 2 | **Zorgpartners binnen de inpandige samenwerkingsvorm:**  2.1 We zouden graag eerst in kaart willen brengen met welke zorgpartner(s) er wordt samengewerkt binnen de inpandige samenwerkingsvorm. Kun je daar iets over vertellen?  2.2 Hoe ziet de zorg er inhoudelijk uit? Denk aan vorm van inzet, frequentie/omvang in uren, aanpak, doelstellingen.  2.3 Voor welke doelgroep is de zorg ingericht? *Vraag voorbeelden.*  2.3 Wat is de aanleiding geweest van het ontstaan van de inpandige samenwerking?  Is er een visie geformuleerd op de inzet en samenwerking? Zo ja, hoe ziet die eruit? Zo nee, waarom niet?  2.4 Hoe lang bestaat deze vorm van samenwerking?  2.5 Zijn er de afgelopen tijd wijzigingen geweest om de samenwerking te verbeteren?  Hoe is de bekostiging van de inzet door de zorgpartner georganiseerd? Bijv. populatiebekostiging of individuele indicaties? |
| 3 | **Schets van proces van samenwerking**  3.1 We zijn benieuwd hoe het **proces van de samenwerking** over het algemeen in zijn werk gaat.   * + 1. Hoe wordt de leerling **aangemeld**?     2. Hoe verloopt de aanmelding intern? Hoe komt de zorg tot stand? Wat gaat goed? Wat kan hierin verbeterd worden?   Hoe verloopt de aanmelding extern om te komen tot de inzet van de zorg? W*at gaat goed? Wat kan hierin verbeterd worden?*   * + 1. Hoe belangrijk is het om een **gedeelde opvatting** te hebben over hulp aan de leerling vanuit de driehoek ouders-leerkracht-zorgpartner?   *Waar zie je dat in terug? Vraag voorbeelden.*   * + 1. Ben je als directeur op de hoogte van **de doelen** die de jeugdzorgzorgpartner nastreeft? Welke consequenties heeft dit? Oftewel in hoeverre werkt het 1 kind 1 plan? Waar blijkt dit uit?     2. Hebben de leerkrachten en zorgpartners naar jouw idee een duidelijke **rolverdeling**?     3. Is het duidelijk waar **jij verantwoordelijk** voor bent? En de zorgpartner en leerkracht?     4. Is er sprake van een **vaste overlegstructuur**? *DV Hoe ziet deze eruit?*     5. Wie neemt (over het algemeen) **initiatief** tot uitwisseling van hoe de samenwerking gaat?     6. Wie is (over het algemeen) **eindverantwoordelijk voor de procesvoering**?     7. Wat is volgens jou verder nog kenmerkend voor hoe de samenwerking in zijn werk gaat? *Vraag voorbeelden.*   3.1.11 Hoe verloopt de samenwerking wanneer er naast de inpandige zorgpartner meerdere zorgpartners betrokken zijn bij de leerling? *Vraag voorbeelden.* |
| 4 | **Werkzame factoren:**  4.1.1 Ik wil nu graag een aantal factoren met je doornemen, die van belang kunnen zijn in het proces van samenwerken[[1]](#footnote-1). Kun je aangeven op basis van een 10-puntschaal hoe belangrijk je deze factor vindt en waarom. (1 staat voor zeer slecht en 10 zeer goed).  1. Een **gezamenlijke visie** die ten grondslag ligt aan een **gezamenlijke aanpak**.[[2]](#footnote-2)  DV:Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 2. **Helderheid over verantwoordelijkheden, rollen** en mandaat om besluiten te nemen.[[3]](#footnote-3)- DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 3. **Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering**.[[4]](#footnote-4) - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 4. **Communicatie**, het voeren van overleg en delen van relevante informatie.[[5]](#footnote-5) - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.*  5. **Kennis van elkaars mogelijkheden en werkwijze, vertrouwen** in elkaar en realistische   verwachtingen over elkaars bijdrage.[[6]](#footnote-6) - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 6. **Zicht op kwaliteit, periodieke evaluatie** en zo nodig doorvoeren van aanpassingen op basis daarvan.[[7]](#footnote-7) - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 7**. Voortbouwen op eerdere samenwerking** en aansluiting bij bestaande netwerken.[[8]](#footnote-8) - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* 8. **Realisering van praktische randvoorwaarden**, zoals voldoende budget en tijd.[[9]](#footnote-9)  - DV: Kun je dat toelichten? *Vraag voorbeelden.* |
| 5 | **Tevredenheid en opbrengsten**  Als je **denkt aan de huidige samenwerking**:  5.1 Wat gaat er dan **goed**? Waar ben je tevreden over? *Vraag voorbeelden.*  - Wat maakt dat dit goed verloopt? *Vraag voorbeelden.*   - Wat is de meerwaarde van zo’n goed lopende samenwerking?  *Voor de school, voor de zorgpartner(s), voor het kind/de jongere, voor de ouders?*   5.2 Wat gaat er **nog niet goed** (genoeg)? Waar ben je ontevreden over?  *Vraag voorbeelden.*   5.2.1 Wat maakt dat dit niet goed verloopt? Wat zijn de belangrijkste knelpunten?  *Vraag voorbeelden.*   5.2.2 Is hierin verbetering mogelijk? Zo ja: wat is daarvoor nodig?   *DV: Heb je in het verleden al dingen geprobeerd hiertoe? Zo ja, werkte dat?*  *Waarom wel/niet?   DV: Onderneem je momenteel specifieke acties om de samenwerking te verbeteren?*  *Zo ja, welke? Zijn er al eerste aanwijzingen of het lijkt te werken? Waarom wel/niet?* |
| 6 | **Afsluiting**  Tot slot: **Welke adviezen** zou je aan andere leerkrachten en zorgpartners willen meegeven die een vergelijkbare samenwerking willen gaan?  Bedankt voor de medewerking  Aangeven dat de geïnterviewde inzicht kan krijgen in de resultaten door het onderzoeksverslag toegestuurd te krijgen zodra deze is goedgekeurd |

## Bijlage III, Totstandkoming topiclijst

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Topiclijst | Factoren vooronderzoek | Model van Bronstein |
| Gezamenlijke visie en een gezamenlijke aanpak | * Visie * Gezamenlijke afspraken | * Flexibiliteit * Collectief eigendom van doelen * Onderlinge afhankelijkheid |
| Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen | * Regie * Verantwoordelijkheden * Initiatie | * Flexibiliteit |
| Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering | * Verantwoordelijkheden | * Onderlinge afhankelijkheid |
| Communicatie | * Communicatie * Initiatie | * Reflecteren |
| Kennis van elkaars verantwoordelijkheden en werkwijze | * Verantwoordelijkheden | * Flexibiliteit * Onderlinge afhankelijkheid |
| Zicht op kwaliteit en een periodieke evaluatie | * Communicatie | * Reflecteren |
| Voortbouwen op eerdere samenwerkingen |  |  |
| Realiseren van praktische randvoorwaarden |  | * Nieuwe gecreëerde professionele werkvormen |

1. Gebaseerd op werkzame factoren zoals die naar voren komen in Smeets & Van Veen (2018). [↑](#footnote-ref-1)
2. Bijv.: Is er een gedeeld gevoel van urgentie van samenwerking? Hebben onderwijs en zorg dezelfde doelen voor leerlingen voor ogen? Zijn beide het met elkaar eens over de aanpak van problematiek bij leerlingen? Worden/zijn er specifieke activiteiten uitgevoerd om tot een gezamenlijke visie te komen (bijv. opstellen convenant/samenwerkingsagenda, of gezamenlijke werksessies)? [↑](#footnote-ref-2)
3. Bijv.: Zijn onderwijs en jeugdhulp beide actief in de samenwerking? Is het duidelijk wie verantwoordelijk is en wie de regie heeft? Is er een heldere taakverdeling? Kun je elkaar aanspreken op het nakomen van afspraken? [↑](#footnote-ref-3)
4. Bijv.: De samenwerking vereist kennis op velerlei gebied. Is deze kennis aanwezig, in zorg en onderwijs? Is er voldoende (generalistische, specifieke) deskundigheid? Zijn er initiatieven tot gezamenlijke professionalisering (bijv. jeugdhulp draagt bij aan professionalisering in scholen of andersom)? [↑](#footnote-ref-4)
5. Bijv.: Is de communicatie goed geregeld? Kunnen onderwijs en jeugdhulp gemakkelijk met elkaar in contact treden? Is er sprake van regelmatig overleg? Wordt relevante informatie gedeeld tussen partijen? [↑](#footnote-ref-5)
6. Bijv.: Is er sprake van inzicht in elkaars werkwijze en kennis van elkaars werkveld? Kun je er van op aan dat de ander het werk goed doet? Houden beide partijen zich aan onderlinge afspraken? [↑](#footnote-ref-6)
7. Bijv. Wordt de ingezette hulp regelmatig geëvalueerd? Wie evalueert (gezamenlijk of ieder apart)? Wordt de samenwerking zelf ook geëvalueerd? [↑](#footnote-ref-7)
8. Is er sprake van continuïteit in de samenwerking? In hoeverre is de samenwerking structureel of juist afhankelijk van goed contact/enthousiasme van sleutelfiguren (en daarmee ‘kwetsbaar’)? [↑](#footnote-ref-8)
9. In hoeverre worden deze randvoorwaarden gerealiseerd? Worden hiertoe momenteel ook creatieve oplossingen bedacht of uitgevoerd? [↑](#footnote-ref-9)