

Samenwerkingsgids

# Een stevige pedagogische basis

Hoe maak ik samenwerking succesvol?



# Inhoud

|                                                                                                  |           |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--|--|
| <b>Introductie</b>                                                                               | <b>4</b>  |  |  |
| <b>Je reisplan</b>                                                                               | <b>7</b>  |  |  |
| <b>1. Gezamenlijk een visie vormen op opgroeien, opvoeden en ontwikkelen</b>                     | <b>8</b>  |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Het programma Jeugd van Helmond geeft richting                                | 8         |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Den Bosch werkt vanuit gezamenlijke perspectief                               | 8         |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Intensieve samenwerking onderwijs en jeugdhulp De Kempen                      | 9         |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Arnhemse scholen als veilige en centrale ontmoetingsplek                      | 9         |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Een maatwerkprogramma voor jongeren die vastlopen in Den Haag                 | 10        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Kernpartneraanpak in gemeente Utrecht                                         | 11        |  |  |
| <b>Je reisgezelschap</b>                                                                         | <b>13</b> |  |  |
| <b>2. Weten wie je nodig hebt</b>                                                                | <b>14</b> |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Amsterdamse Familieschool geeft zowel leerlingen als ouders een stevige basis | 16        |  |  |
| <b>3. Draagvlak vinden binnen organisaties</b>                                                   | <b>17</b> |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: De zorgcoördinator van Familieschool speelt ambassadeursrol                   | 17        |  |  |
| <b>Je voorbereiding</b>                                                                          | <b>18</b> |  |  |
| <b>4. Een heldere structuur aanbrengen in samenwerking</b>                                       | <b>19</b> |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Wijkgerichte samenwerkingsstructuur in Amersfoort                             | 19        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Jeugdinterventieteam Culemborg (JIC)                                          | 20        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Concrete methodieken in samenwerking Firda                                    | 20        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Het afwegingskader onderwijs en jeugdhulp van Stichtse vecht                  | 21        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Venlo werkt met een convenant                                                 | 22        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Breed gedragen LEA Moerdijk                                                   | 22        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Zoetermeer stelt drie ambities centraal in de LEA                             | 22        |  |  |
| <b>5. Afspraken over financiële verantwoordelijkheden</b>                                        | <b>24</b> |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Effectief overleg in Ede                                                      | 24        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Normaliseren in het project Jongeren in Balans in Hardenberg                  | 25        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Duidelijkheid in de (wettelijke) verantwoordelijkheden met een model          | 25        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: De kracht van collectieve financiering in Tilburg                             | 26        |  |  |
| Praktijkvoorbeeld: Collectieve financiering van jeugdondersteuning in Leeuwarden                 | 26        |  |  |

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voor onderweg</b>                                                                                      | <b>28</b> |
| <b>6. De energie erin houden</b>                                                                          | <b>29</b> |
| Praktijkvoorbeeld: Een vertrouwensband met jongeren in Den Bosch                                          | 29        |
| Praktijkvoorbeeld: Samenwerken in meerdere regio's in Ede                                                 | 32        |
| Praktijkvoorbeeld: Samenwerkingsverband Goeree-Overflakkee werkt vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid | 32        |
| <b>7. Beleid schrijven en monitoren (data)</b>                                                            | <b>34</b> |
| Praktijkvoorbeeld: Groningen ziet de stem van kinderen en jongeren als randvoorwaarde                     | 34        |
| Praktijkvoorbeeld: Een beleidsstuk in de vorm van een prentenboek                                         | 35        |
| Praktijkvoorbeeld: Afspraken verwerking persoonsgegevens in Goeree-Overflakkee                            | 36        |
| <b>8. De juiste balans vinden in samenwerking</b>                                                         | <b>37</b> |
| Praktijkvoorbeeld: Nieuwe manieren van werken worden omarmd in de Familieschool                           | 37        |

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Praktijkvoorbeeld: Zoetermeer legt ambities rondom samenwerking voor negen jaar vast | 39        |
| <b>Reflecteren op ervaringen</b>                                                     | <b>40</b> |
| <b>9. De uitvoering van beleid borgen en evalueren</b>                               | <b>41</b> |
| <b>Nawoord</b>                                                                       | <b>43</b> |
| <b>Bijlagen</b>                                                                      | <b>44</b> |



# Groei en ontwikkeling beginnen bij de basis



Een sterke pedagogische basis is voorwaardelijk voor een goede start en een goede toekomst van iedere jeugdige. Hoe sterker die basis, hoe beter vragen en problemen die bij opgroeien horen in het gewone leven kunnen worden opgepakt. Zoals het Nederlands Jeugdinstituut zegt: Een stevige pedagogische basis stimuleert de ontwikkeling van kinderen en jongeren en ondersteunt ouders bij het opvoeden.<sup>1</sup> De pedagogische basis bestaat uit alle contacten, sociale relaties en leefomgevingen die bijdragen aan het opgroeien van kinderen. Dat zijn bijvoorbeeld burens, vrienden, leerkrachten, medewerkers van de opvang en sporttrainers. Iedereen heeft een rol: als samenleving vormen we samen het fundament voor opgroeien. Niet alleen professionals, maar alle mensen om kinderen heen.<sup>2</sup> Dat is dan ook de beoogde bestemming van deze reisgids: een sterke basis door krachtige samenwerking. Hierover schreven de VNG, PO-Raad, VO-raad, MBO Raad en BMK, in verbinding met de sectorraad GO, netwerk LPO en sectorraad samenwerkingsverbanden VO in 2022 gezamenlijk een notitie.

<sup>1</sup> Nederlands Jeugdinstituut, Pedagogische basis

<sup>2</sup> Nederlands Jeugdinstituut, Opgroeien doe je samen

## **Een sterke basis door krachtige samenwerking**

De pedagogische basis is het fundament.<sup>3</sup> Alle mensen en organisaties die om kinderen, jongeren en jongvolwassenen heen staan, dragen elke dag bij aan een goede start en een goede toekomst. Een betrokken gemeenschap is onmisbaar voor het ontdekken en ontwikkelen van talenten van kinderen en jongeren. Ouders en verzorgers vervullen hierin een centrale rol. Zij zijn de pedagogische basis.<sup>4</sup> Door als ouders, professionals, beleidsmakers en bestuurders anders samen te werken, dragen we gezamenlijk bij aan het gezond, veilig en kansrijk opgroeien. Dat bereiken we door ons werk met en voor jeugdigen anders te organiseren en door iedereen die met jeugdigen werkt, vanuit een brede pedagogische visie op te leiden. Uiteindelijk gaat het dus om het geheel aan relaties en leefomgevingen waar jeugdigen in verkeren, want opgroeien en opvoeden doe je samen!

<sup>3</sup> Nederlands Jeugdinstituut, De pedagogische basis is het fundament, geen alternatief

<sup>4</sup> Notitie 'Een sterke basis door krachtige samenwerking'

### Voor wie is deze gids?

Deze gids ondersteunt beleidsmakers van kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn<sup>5</sup> en gemeenten bij het versterken van de pedagogische basis. Zij vervullen een sleutelrol: zij vormen de schakel tussen het bestuurlijke, beleidsmatige en uitvoerende niveau. Beleidsmakers verduidelijken verantwoordelijkheden en creëren ruimte voor benaderingen die passen bij de lokale context. Tegelijkertijd is bescheidenheid geboden. De pedagogische basis bestaat al – in gezinnen, buurten en gemeenschappen. Die levende werkelijkheid vraagt om erkenning en versterking.

### Centrale vragen in deze gids

- Wat maakt de samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn, gemeenten en gezinnen succesvol?
- Hoe kun je als beleidsmaker concreet bijdragen aan het faciliteren en versterken van de pedagogische basis?

Deze vragen hebben we vertaald naar negen thema's die we behandelen aan de hand van praktijkervaringen. We bespreken de werkzame elementen die een samenwerking succesvol maken.

<sup>5</sup> Als we 'jeugdwelzijn' schrijven, bedoelen we het geheel van: jeugdhulp, jeugdzorg, jeugdgezondheidszorg en jeugd-ggz.

### Verantwoording

Deze gids is voor, maar ook zeker dóór lokale beleidsmakers gemaakt, daarom staat deze bol van praktijkvoorbeelden en -ervaringen. De gids is een gezamenlijke publicatie van de VNG, Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK), VO-raad, MBO Raad, PO-Raad, Jeugdzorg Nederland, Sociaal Werk Nederland en ONSwv. Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze samenwerkingsgids is uitgevoerd door het Verwey-Jonker Instituut en Innovatie nul13. Het Verwey-Jonker Instituut onderzocht welke werkzame mechanismen van succesvolle samenwerking rondom jeugdigen boven 12 jaar (12+) er zijn. Innovatie nul13 bracht de essentiële elementen in kaart voor de samenwerking rondom kinderen onder 12 jaar (12-). Wat gaat hier goed? En wat kunnen anderen daarvan leren? Die vragen waren leidend.

### Onderzoeksaanpak

Het onderzoeksteam van het Verwey-Jonker Instituut voerde negen (groeps)gesprekken met samenwerkingspartners van succesvolle samenwerkingspraktijken rondom 12+ jeugd. Daarnaast voerde het Verwey-Jonker Instituut een literatuurscan uit. Innovatie nul13 hield 18 interviews met partners van succesvolle samenwerkingspraktijken rondom 12- jeugd en voerde deskresearch uit. Beide onderzoeksinstituten hielden een aantal reflectiebijeenkomsten met de geïnterviewde personen.



De lijst van onderzochte cases is te vinden in de [bijlage](#).

### **Bundelen van inzichten in domeinen 12- en 12+**

In het samenspel van kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn en gemeenten zijn er verschillen (in kenmerken en aanpak) tussen de doelgroepen 12- en 12+. Dat zit 'm bijvoorbeeld in: financiering, schaalgrootte van samenwerkingspartners, de rol van ouders en de doorverwijzing naar jeugdhulp. In de loop der jaren krijgen tieners steeds meer behoefte aan zelfstandigheid en autonomie. Ondanks de verschillen in vraagstukken bleken de gevonden oplossingen in de samenwerkingsrelaties veel te overlappen. Daarom is gekozen om de waardevolle handvatten, inzichten en tips voor beide doelgroepen samen te voegen tot één handzame gids voor beleidsmakers.

### **Hoe lees ik deze gids?**

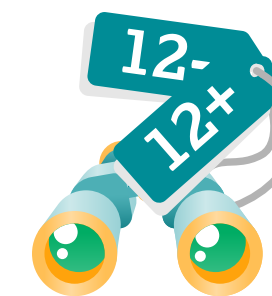
Met wie ga je de reis maken? Wat neem je mee? Wat is je eindbestemming? Welke route kies je? Deze reisgids helpt je om de weg te vinden in het versterken van de pedagogische basis. We geven aan **op welke plekken je onderweg écht even stil moet staan**. We geven richting met werkzame elementen, zonder dat het een rigide blauwdruk wordt. Er is immers niet één recept. Wat goed werkt, verschilt per situatie en context. We doen de oproep: Blijf continu in beweging en zoek elkaar op. Goede dingen kosten tijd, laat deze gids je daarom wijzen in de gewenste focus.

Elk hoofdstuk bevat uitstapjes naar actuele wet- en regelgeving, inspirerende handreikingen, rapporten en goede praktijkvoorbeelden. Dit is aangegeven met verschillende symbolen - kijk in de legenda wat deze betekenen. Je hoeft deze samenwerkingsgids niet in een vaste volgorde te lezen, sla de gids open op de plek waar jij 'm nodig hebt! **Alle hoofdstukken en praktijkvoorbeelden zijn ook afzonderlijk te lezen**. Een aantal van de lessen raakt aan één of meerdere werkzame elementen zoals gevonden in de (internationale) literatuur. Waar dat van toepassing is, benoemen wij die raakvlakken.



#### **Lantaarn**

Tips: wat kan je doen?



#### **Verrekijker**

Uitstapje naar interessante praktijkvoorbeelden



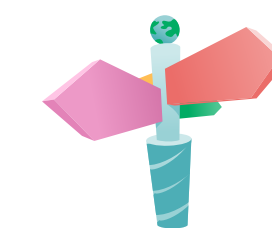
#### **Wandelschoen**

Doe-het-zelf: concrete stappen die je zelf kunt zetten



#### **Vergrootglas**

Inzichten uit onderzoek



#### **Wegwijzer**

Linkjes naar bruikbare (voorbeeld)documenten

# Je reisplan



# 1. Gezamenlijk een visie vormen op opgroeien, opvoeden en ontwikkelen - #Hoe dan?

Een visie kan abstract en toekomstgericht zijn, een analyse daarentegen geeft direct inzicht in de huidige situatie en wat nodig is om verder te komen. Samenwerking wordt inspirerend, effectief én duurzaam wanneer een gezamenlijke (probleem)analyse wordt omgezet in visie en strategie.

## Tips

- Voer het goede gesprek over de vraag: wat is onze maatschappelijke opgave? Wat staat ons te doen? Wat is ieders rol daarin?
- Zorg vanuit urgentiebesef voor een zo concreet mogelijke analyse en daaraan gekoppelde strategie en heldere afspraken voor samenwerking.
- Kies je partners bewust uit op een gedeeld perspectief en analyse. Gebruik hiervoor een verkenningsfase voordat je de samenwerking daadwerkelijk start.

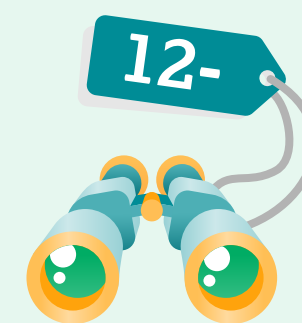


## Start met bij elkaar komen

Je hebt besloten om de reis te gaan maken. De bestemming is duidelijk: een stevige pedagogische basis. Dan is nu het moment om na

te denken hoe je daar gaat komen. Wat is er nodig voor een effectieve samenwerking? Dat begint bij **elkaar ontmoeten**. Organiseer een gesprek met ouders, organisaties en professionals die ondersteunen bij het opgroeien, opvoeden en ontwikkelen van kinderen en jongeren. Stel samen fundamentele vragen: wat willen wij voor onze gezinnen, onze opgroeiende jeugd en de lokale gemeenschap? Wat is onze maatschappelijke opgave?

Om samenwerking concreet vorm te geven en daarbij allemaal de ogen op de bal te houden, zijn een gezamenlijke analyse en gedeeld perspectief essentieel. Het gedeelde perspectief helpt het kader scheppen van waaruit (samen)gewerkt wordt.



## Praktijkvoorbeeld: Het programma Jeugd van Helmond geeft richting

‘Onze missie is dat kinderen en jongeren in Helmond kansrijk, gezond en veilig opgroeien. Die missie zetten we stevast voorop en bepaalt de richting van alles wat we samen doen. Het is ons vertrekpunt voor elk beleid, programma en de inkoop als het om jeugd gaat.’ Dat staat in het [meerjarenprogramma Jeugd van de gemeente Helmond 2024-2032](#).



## Praktijkvoorbeeld: Den Bosch werkt vanuit gezamenlijke perspectief

In de samenwerking rondom schooljongerenwerk in Den Bosch bepaalde de stuurgroep de visie in grote lijnen en gaf de projectgroep de opdracht om de visie verder uit te werken in concrete doelen en activiteiten. In de stuurgroep zitten gemeente, scholen en het samenwerkingsverband. De doelen vormen de basis waarop de scholen aan de slag gingen, bijvoorbeeld door het opzetten van leerlingenraden. Meer informatie is te vinden via de [website](#).

*‘Van mentor, tot conciërge of ondersteuningscoördinator, we willen allemaal hetzelfde: dat de jongeren op hun plek zitten. Ik denk dus dat als we vanuit daar gaan werken met elkaar, dat we er dan wel uitkomen.’*

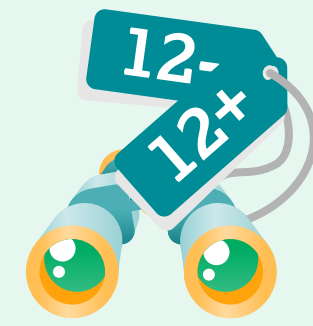
– jongerenwerker in Den Bosch

## Vorm een gezamenlijke visie of een gedeeld perspectief

Vaak refereren samenwerkingspartners aan 'een gedeeld doel'. Uit de praktijk blijkt dat het beter werkt te spreken over 'een gezamenlijk perspectief'. Wanneer men vanuit zo'n gedeeld perspectief en gezamenlijke (probleem) analyse werkt, komt er ruimte voor nieuwe ideeën en initiatieven. Spreken in termen van perspectief helpt in het stimuleren van duurzame betrokkenheid en eigenaarschap. Natuurlijk kunnen er, bij het uitwerken van de strategie, wel doelen gesteld worden onder dat perspectief.

## Maak een gezamenlijke (probleem)analyse

De gezamenlijke analyse en het gedeelde besef van urgentie helpen alle partijen scherp te houden wat er te doen staat om een vraagstuk aan te pakken. Daarbij moet het perspectief van gezinnen en de gemeenschap niet uit het oog worden verloren. Waar lopen mensen in de praktijk tegenaan? Het Kwaliteitskompas van het Nederlands Jeugdinstituut kan hierbij behulpzaam zijn.



## Praktijkvoorbeeld: Intensieve samenwerking onderwijs en jeugdhulp De Kempen

In De Kempen-regio stelden de wethouders vanuit de tien gemeenten een werkgroep in om te komen tot een regionale visie over de aansluiting onderwijs, kinderopvang en jeugdhulp, met als doel (basis) afspraken vast te leggen voor alle scholen en zowel inhoudelijk als procesmatig meer inhoud te geven. Denk aan het integraal arrangeren en indiceren van onderwijs en jeugdhulp. Deze regionale visie is vervolgens vertaald naar lokale uitvoeringsplannen. De samenwerking binnen De Kempen-regio tussen het bestuurlijke, coördinerende en uitvoerende niveau is geborgd in een samenwerkingsorganisme. Meer weten? Bekijk het ondersteuningsplan.

*'Perspectief; dat is de stip op de horizon: een ideale wereld. In die toekomst plaats je de jongeren. Wat is de bestemming waar we met onze jongeren heen willen? Dan ga je afpellen: wat is daarvoor nodig? Een doel is heel hard en iets wat je moet behalen. En als dat niet lukt - of het lukt misschien wel maar het is niet aantoonbaar - dan organiseer je een teleurstelling.'*

– betrokkene VIOS-aanpak in Arnhem



## Praktijkvoorbeeld: Arnhemse scholen als veilige en centrale ontmoetingsplek

In Arnhem zagen medewerkers van het onderwijs dat jongeren in toenemende mate in aanraking kwamen met ondermijnende criminaliteit. Zorgen rondom alcohol- en drugsgebruik op school vormden de aanleiding voor een samenwerking voor schoolveiligheid tussen onderwijs, de coördinator schoolveiligheid, straatcoaches, politie, sociale wijkteams, leerplicht en jongerenwerkers.<sup>6</sup> Door de school, straat en thuis beter met elkaar te verbinden wordt een barrière opgeworpen op de weg naar criminaliteit.<sup>7</sup> Als reactie op signalen vanuit scholen is het VIOS-project geboren: Veilig In en Om School. Een van de doelen van VIOS is dat het schoolgebouw meer wordt dan alleen een plek om te leren. De school moet worden gezien als een veilige en centrale ontmoetingsplek in de wijk, waar jongeren zich ook buiten schooltijd kunnen ontwikkelen.<sup>8</sup>

## Meer weten?

- Praktijkvoorbeeld schoolveiligheid: samenwerking onderwijs, jeugdwerk, politie | Nederlands Jeugdinstituut
- Veilig In en Om School - Stichting Aanpak Straat- & Schoolveiligheid
- Aanpak Veilig in en om school (VIOS)

<sup>6</sup> Nederlands Jeugdinstituut, z.d.

<sup>7</sup> Stichting Aanpak Straat- & Schoolveiligheid, 2024

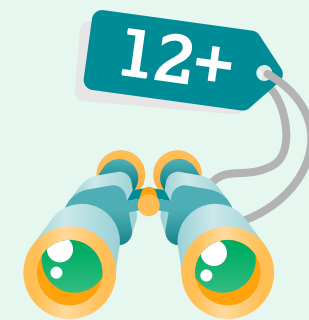
<sup>8</sup> Gemeente Arnhem, 2021

Voor een goede analyse is **tijd nodig**, tijd om in gesprek en op (werk)bezoek te gaan. Juist omdat tijd vaak schaars is, is **urgentiebesef** van belang om prioriteiten te stellen en gericht keuzes te maken. Als verschillende betrokkenen een ander beeld hebben van de oorzaak van het vraagstuk (of het op te lossen probleem), dan belemmert dat de samenwerking. Dit betekent ook dat alle betrokken partijen – inclusief ouders en eventueel jongeren zelf – samen scherp krijgen waarom actie nodig is, en wat er voor wie op het spel staat. Zo voorkom je dat partijen langs elkaar heen werken door uiteenlopende probleemdefinities of belangen. Maak het resultaat van de (probleem) analyse zo concreet mogelijk. Benoem waar je als samenwerkingspartners naartoe wilt (het gezamenlijke perspectief) en werk dit uit in duidelijke doelen, een strategie en concrete afspraken vanuit ieders rol en expertise. Zorg dat iedereen weet wat van hem of haar verwacht wordt, en wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo helpen deze elementen ook in het beperken van de (mogelijk negatieve) invloed van personele wisselingen.



### **Doe-het-zelf: Kwaliteitskompas Samen het verschil maken voor kinderen en jongeren**

Het Kwaliteitskompas van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) helpt beleidsmakers om betere resultaten voor kinderen en jongeren te bereiken. Het kompas biedt praktische tips en vragen waarmee je aan de slag kunt om toe te werken naar een doelgerichte aanpak, samen met partners.



### **Praktijkvoorbeeld: Een maatwerkprogramma voor jongeren die vastlopen in Den Haag**

School2Care Laakhaven is meer dan een reguliere school voor voortgezet speciaal onderwijs. Het maakt deel uit van iHub; een netwerkorganisatie gespecialiseerd in het bieden van onderwijs, specialistische jeugd-ggz en familiezorg aan jongeren en gezinnen. iHub biedt een intensief traject waarin naast onderwijs passende hulp en ondersteuning wordt geboden. Specifiek is hier aandacht voor het bieden van integrale hulp inclusief de jeugd-ggz. De gemeente Den Haag draagt bij aan de financiering van de school. De school biedt jongeren tussen 12 en 18 jaar die tijdelijk vastlopen op school, thuis of in hun vrije tijd een maatwerkprogramma. Het zijn jongeren die (bijna) niet meer naar school gaan. Zij worden mogelijkwerwijs uit huis geplaatst en kunnen in residentiële voorziening terecht komen. Door het intensieve schoolprogramma kunnen deze jongeren vaak thuis blijven

wonen. Indien nodig kunnen zij van 8.00 tot 20.00 uur op school blijven. Samen met de leerling, ouders en andere belangrijke betrokkenen wordt een passend programma vormgegeven, zodat het beste uit de leerling gehaald kan worden.<sup>9</sup> Door onderwijs en zorg te integreren, worden leerlingen begeleid naar een vervolgopleiding of werk. Een coach speelt hierin een centrale rol.

*‘Je merkt juist omdat je verschillende snijvlakken probeert te verbinden, dat je mensen in zo’n team nodig hebt die achter het idee staan, en die hun blik open durven te stellen om over die grenzen durven stappen. Je moet erin kunnen geloven.’*

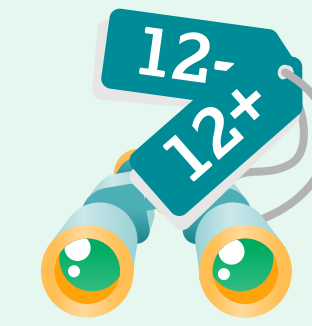
– betrokkene School2Care Laakhaven

<sup>9</sup> iHub, z.d.

### **Maak het concreet**

Het gezamenlijk perspectief moet bovendien scherp en concreet zijn om daadwerkelijk richtinggevend te kunnen zijn. Te vaak blijven visies en doelen hangen op een abstract niveau, zo blijkt uit de praktijk. Daarom is het van belang om eerst een gezamenlijke (probleem)analyse op te stellen. Dit begint met het verzamelen van relevante informatie: zowel harde gegevens (zoals

cijfers en rapporten) als zachte signalen (zoals ervaringen, zorgen en wensen van betrokkenen) om een compleet beeld te krijgen van de huidige situatie. Vervolgens wordt in dialoog onderzocht wat de oorzaken zijn van het probleem, welke belangen er spelen en welke knelpunten ervaren worden. Door deze analyse gezamenlijk uit te voeren, ontstaat er een gedeeld begrip van het probleem én de urgentie ervan.



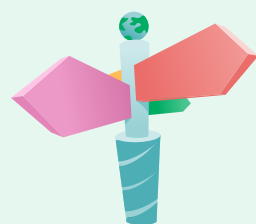
### **Praktijkvoorbeeld: Kernpartneraanpak in gemeente Utrecht**

De [Beleidsnota Jeugd 2025-2034](#) van de gemeente Utrecht zegt: 'Met de Utrechtse kernpartneraanpak investeren we fors in de samenwerking tussen gemeente, kinderopvang, onderwijs en jeugdhulpaanbieders. Deze samenwerking versterken en verbreden we komende jaren verder met andere partners uit de pedagogische basis (zoals sport, welzijnswerk en jongerenwerk). Doel van deze samenwerking is om met elkaar de beweging naar inclusief onderwijs te maken; de pedagogische basis op en rond de school te versterken en casuïstiek samen oppakken. Elk kind met en zonder hulpvraag kan zo dichtbij huis als mogelijk, samen naar school.' Verschillende partners zijn hierbij betrokken: kinderopvang, onderwijs, samenwerkingsverband, buurtteam, JGZ, leerplicht en aanvullende jeugdhulp.



### **Doe-het-zelf: Concrete stappen**

- Kom met je [reisgezelschap](#) bij elkaar en formuleer een visie. Stel fundamentele vragen: Wat willen wij voor onze gezinnen, onze opgroeiende jeugd en onze lokale gemeenschap? Wat is onze maatschappelijke opgave?
- Maak een gezamenlijke (probleem)analyse: wat zijn knel- en verbeterpunten?
- Werk concrete uitgangspunten en afspraken uit bij je visie.



### Inspirerend: Voorbeelden van gezamenlijk opgestelde visiedocumenten

- Gemeente Den Haag: Manifest Samen opvoeden en opgroeien in Den Haag
- Gemeente Delft: Manifest Opvoeden en opgroeien in Delft
- Gemeente Deurne: Toekomstvisie gemeente Deurne 2030
- Gemeenten Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren (HBEL): Visie sociaal domein 2023-2030



### Inspirerend: Landelijke beleidsprogramma's

- Hervormingsagenda Jeugd 2023 - 2028 en Adviesrapport Hervormingsagenda Jeugd
- Beleidskader Inclusief Onderwijs in 2035 en Inclusief onderwijs
- Handreiking inclusieve KO Handreiking 'Op weg naar inclusieve kinderopvang'
- Integraal Zorgakkoord (IZA) 2022
- Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA) 2023
- Nationaal programma Leefbaarheid en Veiligheid (NPLV) 2022



### Inzicht: Gezamenlijke visie

Een gezamenlijke visie is een gedeelde kijk op de toekomst die ontstaat vanuit een gezamenlijke (probleem) analyse en een gedeeld urgentiebesef.<sup>10</sup> Doelen en aanpakken zijn gericht op een domeinoverstijgend doel, dat als basis dient voor initiatieven en activiteiten. Een gezamenlijke visie helpt om acties beter af te stemmen en langdurige impact te bereiken.

Voorbeelden vanuit de literatuur van praktijken/activiteiten die passen bij (toewerken naar) een gezamenlijke visie:

- Het organiseren van werksessies waarbij betrokkenen met elkaar in gesprek gaan over relevante thema's. Die kunnen uitmonden in afspraken over samenwerking rondom het toewerken naar dat gezamenlijke doel.
- In onderling overleg een kadernotitie opstellen, gevolgd door een samenwerkingsagenda.<sup>11</sup>

Bekijk ook 'Doe het zelf: Kwaliteitskompas'

<sup>10</sup> Bomhof & Van der Grinten, 2020; Smeets & Van Veen, 2018

<sup>11</sup> Smeets & Van Veen, 2018

De (probleem)analyse vormt zo de basis voor het bepalen van een **gezamenlijke strategie en het maken van heldere afspraken**, zodat iedereen weet wat er wanneer van hen wordt verwacht en hoe zij kunnen bijdragen aan het gezamenlijke doel. Ook hiervoor geeft het Kwaliteitskompas van het NJi handvatten.

#### In het kort

**Ontmoet elkaar en ga in gesprek over de maatschappelijke opgave. Werk vanuit een gezamenlijke (probleem)analyse en maak het concreet.**



# Je reis- gezelschap

## 2. Weten wie je nodig hebt - #Hoe dan?

Het gaat niet alleen om het hebben van de juiste personen, maar vooral om het begrijpen wat iemand de juiste persoon voor een bepaalde rol maakt. Leer hoe de ander werkt. Ga waar mogelijk mee in lokale netwerken en haak aan bij lokaal ondernemerschap en energie.

### Tips

- Bouw voort op het vertrouwen, de energie en het ondernemerschap die al in de wijk of gemeenschap aanwezig zijn.
- Sluit aan bij bestaande lokale netwerken en initiatieven, maar voorkom dat je het van hen overneemt. Werk vanuit gelijkwaardigheid.
- Verdiep je in elkaars werkwijze, zodat je naar elkaar toe kunt bewegen.



de ideeën en uitdagingen van anderen. Ouders zijn van nature betrokken bij hun kinderen; het is daarom essentieel om hen – net als professionals – als samenwerkingspartners te zien. Naast perspectieven van kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn en gemeenten zijn ook de perspectieven van kinder- en jongerenwerk, samenwerkingsverbanden passend onderwijs, en het veiligheidsdomein van belang.

### Begrip en vertrouwen

Vraag af en toe aan de ander hoe die vindt dat het samenwerken gaat. In steeds meer domeinen wordt gewerkt volgens het principe van **opgavegericht** werken: een aanpak waarbij niet de organisatie of het systeem, maar de concrete maatschappelijke opgave centraal staat. De praktijk vormt het vertrekpunt, en verschillende partijen bundelen hun krachten rond een gedeeld vraagstuk.

### Verdiep je in de ander

Met wie ga jij de reis maken? Een sterke samenwerking ontstaat niet door partijen slechts te betrekken bij de uitvoering van beleid, maar door een **gelijkwaardig** partnerschap op te bouwen, gestoeld op wederzijds respect. Daarin worden verschillende perspectieven gewaardeerd en wordt er actief geluisterd naar



### Doe-het-zelf: Wie heb je nodig?

Ga na wie je nodig hebt om gezinnen kansrijk te ondersteunen en gemeenschappen te versterken. Denk aan:

- Ouders en verzorgers
- Kinderopvang-, onderwijs-, welzijn-, jeugdgezondheidszorg- en jeugdhulpprofessionals (lokale wijkteams/ lokale teams)
- Gemeenteambtenaren van verschillende beleidsdomeinen, zoals jeugdwelzijn, onderwijs, werk en inkomen, schuldhulpverlening
- Bibliotheken
- Kerken, moskeeën, scouting en sport- en cultuurverenigingen
- Opleidingsinstituten
- Coalities of allianties (lokaal of nationaal), denk aan projecten als School & Omgeving en schoolmaaltijden

*‘Je moet elkaar als oplossing zien van je eigen maatschappelijke opgave.’*

– beleidsmaker



### Inspirerend: Beleidsplannen met een visie op partnerschap

- MIK & PIW Groep: [Meerjarenstrategie MIK & PIW Groep](#)
- SVW PO Meierij: [Ondersteuningsplan SWV De Meierij](#)
- Un1ek Onderwijs en Opvang: [Strategisch beleidsplan Un1ek](#)
- Welzijnswijk: [Strategisch beleidsplan 2023-2026](#)

Juist daarom is het belangrijk dat gezinnen en professionals een volwaardige plek krijgen in dit proces. Echte samenwerking vraagt om de bereidheid over grenzen heen te kijken, samen verantwoordelijkheid te dragen en een stukje

van je autonomie op te geven. Het betekent verwachtingen en belangen uitspreken en investeren in contactmomenten. Elke sector heeft zijn eigen cultuur; bewust zijn van deze verschillen draagt bij aan wederzijds begrip, vertrouwen en respect voor elkaars rol en expertise.

Als je moeite doet om elkaar te begrijpen, kun je elkaar helpen en verrijken. Dit vraagt soms om een kwetsbare opstelling. Daarbij is het van cruciaal belang om te begrijpen wie er aan de andere kant van de tafel zit. Wat zijn de achtergronden en perspectieven van de anderen? Wat voor druk ervaren ze in hun rol, en tegenover wie moeten ze zich verantwoorden? Vergeet ook niet om na te gaan hoe besluitvormingsprocessen bij je partners lopen, zodat je weet wat het juiste moment is om iets in te brengen. Timing is van groot belang.

### **Zoek aansluiting bij de lokale context**

Een ander belangrijk aspect van succesvolle samenwerking rondom jeugd en gezinnen is de context waarin dat gebeurt. Je kan voortbouwen op het ondernemerschap en de energie die al aanwezig zijn. Soms zijn er al subsidie- of inkooprelaties.



*‘Onze besturingsfilosofie zegt hoe we met elkaar werken, hoe we met elkaar omgaan en wat onze waarden daarbij zijn. (...) Wij als bestuurder hebben invloed op de pedagogische basis vanuit onze visie en voorbeeldrol.’*

– clusterdirecteur kinderopvang en onderwijs in Vlaardingen, Maassluis en Schiedam



### **Doe-het-zelf: Succesvolle voorbeelden van samenwerking**

In het interactieve rapport van het Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs (PO) staan acht succesvolle voorbeelden van samenwerking tussen onderwijs en kinderopvang én een overzicht van praktische handreikingen voor onderwijs- en opvangorganisaties die aan de slag willen met samenwerking. Dit bevat een inventarisatie van goede praktijken en creatieve oplossingen. Bekijk het [Rapport samenwerking onderwijs en kinderopvang Arbeidsmarktplatform PO](#).



### **Inspirerend: Handreiking helpt gemeenten om de mogelijkheden van informele ondersteuning aan kinderen en gezinnen goed te benutten**

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft een handreiking uitgebracht voor gemeenten met concrete tips die gemeenten kunnen helpen om de waarde van informele ondersteuners voor kinderen en gezinnen goed tot zijn recht te laten komen.



### **Praktijkvoorbeeld: Amsterdamse Familieschool geeft zowel leerlingen als ouders een stevige basis**

Een buurtschool die actief verbinding zoekt met wat er speelt in de wijk, door intensief samen te werken met ouders, wijkpartners en andere betrokkenen. Dat is de Familieschool-gedachte in Amsterdam.<sup>12</sup> Elke Familieschool bepaalt, in afstemming met partners, waar de accenten liggen. Meestal is dat op het versterken van het leefmilieu van de school, het verbeteren van de verbinding tussen school en thuis, en - waar nodig - het ondersteunen van de thuissituatie van leerlingen. Het Calandlyceum als Familieschool zet dus niet alleen in op schoolse ontwikkeling, maar zet zich onder de vlag van het Nationaal Programma Nieuw-West in om een ontwikkelplek te zijn voor jong en oud. Een voorbeeld hiervan op het Calandlyceum is het accent op en de samenwerking met SAAAM in de vorm van de kantinemoeders.

#### **Meer weten?**

- [Amsterdamse Familie Scholen in het voortgezet onderwijs - OCO](#)
- [Amsterdamse Familie School - Sociaal Domein](#)
- [Eindrapportage onderzoek Amsterdamse Familiescholen](#)

*‘De dynamiek tussen kantinemoeders en leerlingen creëert een familiegevoel. De school is niet een losstaand gegeven in de buurt, maar de deuren staan open.’*

– directeur Calandlyceum in Amsterdam Nieuw-West

<sup>12</sup> Vaessen et al., 2023



### **Inzicht: Voortbouwen op eerdere samenwerking en aansluiten bij bestaande netwerken**

Gebruiken van ervaring en relaties uit het verleden en aansluiten bij bestaande netwerken om nieuwe samenwerkingen op een goede manier aan te gaan, versterkt de duurzaamheid en consistentie van samenwerking.

Voorbeeld vanuit de literatuur van praktijken/activiteiten die passen bij (toewerken naar) een gezamenlijke visie: De inzet van sleutelfiguren die vanuit eerdere ervaring al een goede samenwerking met andere partijen in het consortium hebben. Daarin schuilt echter ook het risico dat, wanneer de samenwerking te veel afhangt van deze personen, de continuïteit in gevaar komt als deze sleutelfiguren uitvallen of vertrekken.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Smeets & Van Veen, 2018

Het aansluiten bij maatschappelijke organisaties of burgerinitiatieven die goed geworteld zijn in de buurt zorgt ervoor dat er vertrouwen is. Door hierop aan te sluiten benut je lokale energie en ondernemerschap optimaal. Dit helpt om mensen gemakkelijker te verbinden aan nieuwe initiatieven.

#### **In het kort**

**Ga na wie je nodig hebt om gezinnen kansrijk te ondersteunen en gemeenschappen te versterken. Een open, reflectieve en lerende houding richting de ander komt de samenwerking ten goede – en maakt het partnerschap duurzaam en betekenisvol. Sluit aan bij de lokale context en bestaande netwerken, maar neem deze niet over.**

# 3. Draagvlak vinden binnen organisaties

## - #Hoe dan?

Vaak is er een persoon nodig die het doel van de samenwerking blijvend onder de aandacht brengt binnen de eigen organisatie.

### Tips

- Wees bewust van het belang van ambassadeurs binnen samenwerkingen en kijk welke mogelijkheden hiertoe zijn binnen de betrokken organisaties. Denk hierbij ook aan oudervertegenwoordigers.
- Wijs binnen een initiatief rondom jeugdwelzijn een ambassadeur aan die de samenwerking intern onder de aandacht houdt.



de eigen organisatie aanzet bij te dragen aan het toewerken naar dat doel; een ambassadeur. Tegelijk is het goed om de samenwerking niet te afhankelijk van individuele personen te maken. Bekijk ook de energie erin houden.

### In het kort

**Ambassadeurs zijn de verbindende schakels in interne samenwerking.**  
**Kleinschaligheid en korte lijnen tussen betrokkenen zijn helpend.**

### De kracht van ambassadeurs

Als je samen op reis gaat, is het raadzaam om na te denken over het groepsgevoel. Draagvlak binnen organisaties is essentieel voor duurzame samenwerking. Dit draagvlak ontstaat niet vanzelf: vaak is er een persoon nodig die het doel waarvoor samengewerkt wordt blijvend onder de aandacht brengt en anderen binnen



### Praktijkvoorbeeld: De zorgcoördinator van Familieschool speelt ambassadeursrol

Bij de Familieschool in Amsterdam heeft de zorgcoördinator de ambassadeursrol. Daarbij heeft een beleidsmedewerker binnen de gemeente aandacht voor interne samenwerkingen. Een ambassadeur blijft de meerwaarde van samenwerking onder de aandacht brengen en kijkt kritisch hoe hier vanuit de eigen organisatie aan bijgedragen kan worden.



### Inzicht: Kennis van elkaars mogelijkheden en werkwijze, vertrouwen in elkaar en realistische verwachtingen over elkaars bijdrage hebben

Weten hoe andere partijen opereren en wat hun belangen, beperkingen en capaciteiten zijn, is belangrijk voor de samenwerking op vraagstukken rondom kinderen, gezinnen en jeugd. Het gaat ook over transparantie, inzicht in elkaars werkwijze en vertrouwen in elkaars rol en expertise.<sup>14</sup> Kennis hebben van elkaars mogelijkheden en werkwijze en realistische verwachtingen hebben ook te maken met het opbouwen van vertrouwen en wederzijds begrip tussen partijen. Wat daarbij helpt zijn kleinschaligheid en korte lijnen tussen betrokkenen. Realistische verwachtingen en weten wat de ander doet; dit voorkomt verkeerde aannames en bevordert een efficiënte samenwerking.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Bomhof & Van der Grinten, 2020; Smeets & Van Veen, 2018

<sup>15</sup> Smeets & Van Veen, 2018

# Je voor- bereiding



## 4. Een heldere structuur aanbrengen in samenwerking - #Hoe dan?

Helderheid over rollen, verantwoordelijkheden en deskundigheid zijn essentieel. Verbind alle lagen met een duidelijke overlegstructuur en werk afspraken over samenwerken uit.

### Tips

- Stel bij de start een samenwerkingsovereenkomst of convenant op, maak rollen en verantwoordelijkheden expliciet en leg een overlegstructuur met duidelijke taken vast.
- Spreek expliciet verwachtingen uit over wat partners bijdragen in overleggen, en koppel deze aan actiegerichte afspraken.



### Duidelijke afspraken

Een reis vraagt goede voorbereiding vooraf.

### Concrete plannen, methodieken en instrumenten

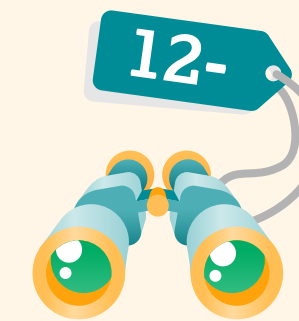
helpen de samenwerking een structureel karakter te geven. Denk aan heldere afspraken over samenwerking en omschrijvingen van opdrachten en rollen. De overlegstructuur en afspraken kun je ook verankeren in een

samenwerkingsovereenkomst of convenant. Dit maakt het eenvoudiger om elkaar aan te spreken indien het contact verandert. Het vormt een basis waarop je kunt bouwen en steeds kunt teruggrijpen.



### Doe-het-zelf: Maak goede afspraken

- Het doel van elk overleg: waarom komen we samen? Met welke opdracht zitten we samen?
- De deelnemers: wie zijn de betrokkenen? Zijn de betrokkenen bij elke bijeenkomst aanwezig of worden zij op basis van agenda-onderwerpen uitgenodigd?
- De onderwerpen: welke onderwerpen worden waar besproken?
- De frequentie: hoe vaak komen we bij elkaar? Online of offline?
- De duur: hoe lang komen we bij elkaar?
- De evaluatie: hoe vaak evalueren we de vorm van het overleg?
- De verbinding: hoe borgen we de verbinding tussen de verschillende overleggen? Hoe houden we elkaar op de hoogte (communicatie)? Wie heeft de regie?



### Praktijkvoorbeeld: Wijkgerichte samenwerkingsstructuur in Amersfoort

Amersfoort heeft geïnvesteerd in sterke lokale wijkteams.

Alle organisaties die activiteiten organiseren voor kinderen van 0 tot 12 jaar werken met elkaar samen in ABC's (Amersfoortse Brede Combinatie). Elke wijk heeft een eigen ABC, dus de samenwerking in een ABC verschilt per wijk. In 2004 startte de gemeente met deze samenwerkingsstructuur in pilotvorm in de prioriteitswijken. Dit is vervolgens uitgebreid naar alle Amersfoortse wijken. Meer weten? [ABC Amersfoort](#)



### **Doe-het-zelf: Ken je weg in het wettelijk kader**

Bekijk het overzicht van wetten in [bijlage 3](#)

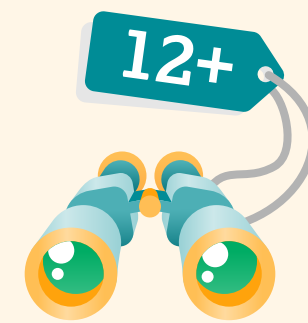
Daarin vind je wettelijke taken van kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn, gemeenten en verwante domeinen die relevant zijn voor het werken aan kansengelijkheid, het versterken van de pedagogische basis, inclusief onderwijs/ inclusieve kinderopvang en het ordenen van deze wettelijke taken.



### **Praktijkvoorbeeld: Jeugdinterventieteam Culemborg (JIC)**

Dankzij de samenwerking van het Jeugdinterventieteam in Culemborg, bestaande uit professionals uit verschillende disciplines, kunnen problemen sneller worden gesignaleerd en kan er gericht ingegrepen worden.<sup>16</sup> Door de korte communicatielijnen tussen gemeente, jongerenwerkers, jeugdagenten, toezicht en handhaving, scholen, woningcorporaties en het sociaal wijkteam kan informatie over jongeren en jongvolwassen die overlast veroorzaken eerder worden gedeeld, wat helpt om problemen tijdig aan te pakken en overlast te voorkomen. Wat begon als een lokale pilot in de wijk Achter de Poort, is inmiddels uitgegroeid tot een stadsbrede aanpak die vast onderdeel uitmaakt van het lokale netwerk.<sup>17</sup>

Meer weten? Lees de [Jaarrapportage Jeugd Interventieteam Culemborg \(JIC\)](#) of bekijk de website [Jeugd Interventieteam Culemborg](#)



### **Praktijkvoorbeeld: Concrete methodieken in samenwerking Firda**

Firda is een mbo-school in Friesland en Noordelijk Flevoland, dat praktijkgerichte

leerervaringen biedt en de verbinding tussen onderwijs en de arbeidsmarkt versterkt.<sup>18</sup> Firda werkt bovendien nauw samen met bedrijven en lokale gemeenschappen om jongeren te betrekken bij projecten en activiteiten die aansluiten op hun opleiding en toekomstperspectief. Niet alleen om een brug te bieden tussen onderwijs en werk, waarbij jongeren de kans krijgen om praktijkervaring op te doen en hun vaardigheden te ontwikkelen in een echte werkomgeving. Maar juist ook de brede persoonsvorming en talentontwikkeling van jongeren krijgt aandacht.<sup>19</sup> In deze casus zijn de methodieken 'school als werkplaats' en 'school als vindplaats' vanaf het begin samen met alle samenwerkingspartners ontwikkeld. Het toewerken naar deze concrete methodieken vergde van alle partijen flexibiliteit en bereidheid om concessies te doen. Uiteindelijk leverde het een werkwijze op die voor iedereen duidelijk is en heeft het bijgedragen aan het verduurzamen van de samenwerking. Meer weten? [Strategische Koers Firda](#)

*Het is belangrijk dat er een cultuur is waarin je elkaar kunt aanspreken, en ik heb het idee dat die er is. Als een partner bijvoorbeeld een aantal keren niet bij een overleg is, kun je prima verzoeken om de volgende keer vervanging te regelen' - betrokkene Jeugdinterventieteam Culemborg*

Bij het Jeugdinterventieteam Culemborg (JIC) heeft het opstellen van een **convenant** geholpen bij het creëren van vertrouwen. Binnen het JIC wordt gevoelige informatie gedeeld over jongeren en (jong)volwassenen. In de Firda-casus in Friesland werd duidelijk dat instrumenten helpen om afspraken helder vast te leggen en **verwachtingen te managen**. Bij een opdrachtomschrijving gaat het er echt om gezamenlijk te kijken naar waar men naartoe wil en per partij vast te leggen: waar kunnen we jullie voor vinden?

<sup>16</sup> Jeugdinterventieteam Culemborg, z.d.

<sup>17</sup> De Groot & Akpa, 2024

<sup>18</sup> Firda, 2023

<sup>19</sup> Firda, 2023



### **Inzicht: Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen, betrokkenen die het mandaat hebben om besluiten te nemen**

Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen gaat om duidelijke afspraken over: wie wat doet, wie de bevoegdheid heeft om beslissingen te nemen en wie eindverantwoordelijkheid heeft.<sup>20</sup> Dit helpt bij het voorkomen van misverstanden in de samenwerking. Helderheid over verantwoordelijkheden en rollen zorgt voor duidelijkheid rondom onder andere besluitvorming en verwachtingen ten opzichte van elkaar. En voorkomt onnodig dubbel werk.<sup>21</sup>

20 Bomhof & Van der Grinten, 2020; Smeets & Van Veen, 2018

21 Wienen et al., 2020; Smeets & Van Veen, 2018

Voorbeeld uit de literatuur van praktijken/ activiteiten die passen bij (toewerken naar) helderheid over verantwoordelijkheden en rollen:

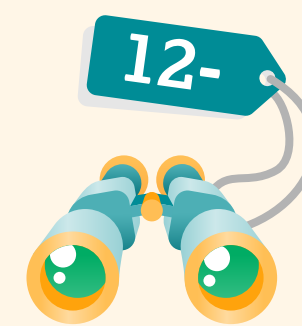
In de aansprekende voorbeelden die beschreven zijn in de literatuur neemt een gemeente nadrukkelijk zelf een actieve rol op zich in de samenwerking. Om snel besluiten te kunnen nemen, is er bijvoorbeeld in één van de regio's een bovenschools zorg-, advies- en toewijzingsteam opgericht, waardoor integraal arrangeren rondom jeugd mogelijk is. Door de helderheid over wie wat doet en wie verantwoordelijkheid heeft, verloopt de samenwerking beter.<sup>22</sup>

22 Smeets & Van Veen, 2018

### **Heldere rollen en verantwoordelijkheden**

Door de tijd te nemen voor het opstellen van heldere rolomschrijvingen en om ieders invulling van de toegeschreven rol te leren kennen, kunnen mensen bewuster en effectiever samenwerken. Zo ontstaat niet alleen helderheid, maar ook

flexibiliteit om waar nodig gezamenlijk zaken op te pakken of voor elkaar in te springen. Meer daarover in de juiste balans vinden in samenwerking.



### **Praktijkvoorbeeld: Het afwegingskader onderwijs en jeugdhulp van Stichtse vecht**

De samenwerkingsverbanden en de gemeente Stichtse Vecht hebben met elkaar een afwegingskader onderwijs - jeugdhulp gemaakt. Het kader geeft antwoord op de vraag: wie is waarvoor in de praktijk verantwoordelijk? Meer weten? [Afwegingskader onderwijs - jeugdhulp Stichtse Vecht](#)



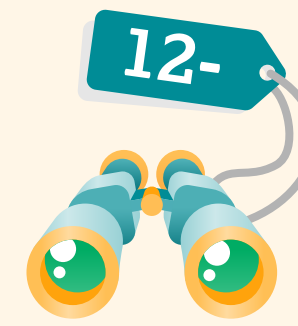
## Helderheid over benodigde deskundigheid

Een heldere rolverdeling helpt om samenwerking effectief te organiseren, maar het vraagt ook aandacht voor de juiste invulling van deze rollen. Hiervoor is helderheid over de gewenste deskundigheid essentieel. Wie een bepaalde taak oppakt, moet goed begrijpen wat deze inhoudt en welke deskundigheid verwacht wordt. Dit betekent niet dat rollen statisch of onveranderbaar zijn. Soms is het nodig om (bewust en expliciet) flexibel te zijn en verder te kijken dan het eigen takenpakket - waarvoor je natuurlijk als professional wel de ruimte moet krijgen. Zo kan het in een succesvolle samenwerking gebeuren dat iemand een stap naar voren zet en even buiten het eigen takenpakket treedt; in het belang van de samenwerking en, uiteindelijk, de kinderen en jongeren.

Terwijl enige flexibiliteit dus wenselijk is, blijkt uit de casussen dat het treden buiten het eigen takenpakket niet structureel moet worden. Wanneer partners langdurig taken oppakken die niet bij hun rol- en opdrachtomschrijving horen, dan kan dat samenwerking op de lange termijn juist frustreren. Echter als helder is welke deskundigheid waar nodig is, dan kan een van

de partners tijdelijk bewust naar voren stappen, zonder dat iemand onbedoeld structurele hiaten in een taakverdeling gaat 'opvullen'. Op die manier kan flexibiliteit samen blijven gaan met professionaliteit en duurzaamheid.

*‘Doordat je elkaar kent, en weet voor wie je het samen allemaal doet, maak je ook makkelijker die stap naar voren.’*  
– betrokkene VIOS-aanpak in Arnhem



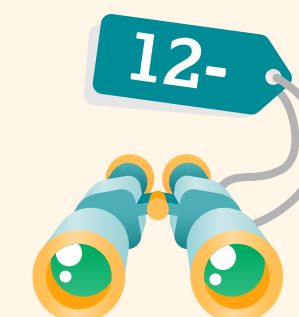
## Praktijkvoorbeeld: Venlo werkt met een convenant

In het convenant Gelijke kansen, zorg & veiligheid staan de afspraken die de gemeente Venlo heeft gemaakt met schoolbestuurders, kinderopvang, gemeente en zorg- en veiligheidsorganisaties.



## Praktijkvoorbeeld: Breed gedragen LEA Moerdijk

De gemeente Moerdijk heeft de invulling van de Lokale Educatieve Agenda 2024 – 2028 in de nieuwe beleidsperiode afgestemd met alle betrokken partijen. Al deze partijen zijn daar dan ook eigenaar van, zo staat in de LEA.<sup>23</sup> Meer weten? LEA Moerdijk



## Praktijkvoorbeeld: Zoetermeer stelt drie ambities centraal in de LEA

Samen met de samenwerkingspartners heeft de gemeente Zoetermeer drie ambities rondom samenwerking opgesteld en daar hun LEA-overlegstructuur op aangepast. Meer weten? Lokale Educatieve Agenda 2021-2030



## Doe-het-zelf: Een slimme LEA- en OOGO-overlegstructuur

In de bijlage tref je voorbeelden van een LEA- en OOGO-overlegstructuur die de verbinding tussen alle lagen waarborgt.

<sup>23</sup> LEA Moerdijk, p.7

### Heldere overlegstructuur

Het is belangrijk om een overlegstructuur vast te stellen, met duidelijke taken per niveau. Denk aan een stuurgroep, projectgroep en reguliere overleggen tussen professionals die in de uitvoering met jongeren en gezinnen werken. Op deze manier blijft helder op welke manieren er aan het gezamenlijke perspectief gewerkt wordt, wat de uitkomsten daarvan zijn en waar er mogelijke bijgestuurd moet worden in doelstelling, aanpak of rolverdeling. Maak afspraken over de verbinding tussen overlegstructuren. Dus werkt de projectgroep in opdracht van de stuurgroep? En hoe komen signalen uit de praktijk terecht bij de projectgroep en stuurgroep?

Het is essentieel om **verwachtingen** uit te spreken: wat wordt er concreet van de verschillende partners verwacht voorafgaand en tijdens bijeenkomsten en overleggen? De focus moet altijd liggen op een **actiegerichte aanpak**. Een **open** en **gelijkwaardige** communicatiecultuur speelt hierin een grote rol. Tegelijk is het creëren van een aanspreekcultuur ook belangrijk.

### In het kort

**Wees duidelijk over rollen, verantwoordelijkheden en deskundigheid.**  
**Heldere overlegstructuren vormen de basis voor succesvolle samenwerking.**



## 5. Afspraken over financiële verantwoordelijkheden - #Hoe dan?

Streef naar continuïteit. De zekerheid dat de investering die alle partijen doen in de samenwerking voor langere duur is, biedt handelingsperspectief. Dit is mede afhankelijk van subsidies en aanbestedingen.

### Tips

- Maak bij de start van de samenwerking duidelijke afspraken over financiële verantwoordelijkheden en borging. Leg vast wie wat investeert en zorg voor voorspelbaarheid op de lange termijn.
- Kijk naar bestaande wet- en regelgeving (wettelijke kaders) voor helderheid in ieders verantwoordelijkheid en rol.



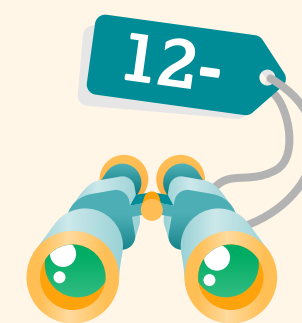
### Maak de financiën inzichtelijk

Als je op reis gaat, wil je grip houden op de kosten. Het is belangrijk om van elkaar te weten hoe het financiële plaatje eruit ziet; vandaag en in de toekomst. Het is raadzaam om hier bij de start al over in gesprek te gaan. Leg de uitkomst vast in een samenwerkingsovereenkomst en

zorg dat de begroting klopt. Budgetten kunnen worden gebundeld tot één pot of maak vaste budgetafspraken.

### Duidelijkheid op de lange termijn

Zekerheid over de toekomst biedt handelingsperspectief. Daarbij is financiële borging en helderheid nodig over de investeringen en hoe je met elkaar verder gaat. Zo blijkt uit de casussen dat onduidelijkheid rondom financiële borging geen goede bodem biedt voor samenwerken. Partijen worden dan voorzichtig en investeren niet of minder in de samenwerking.



### Praktijkvoorbeeld: Effectief overleg in Ede

Het is voor de samenwerking van grote meerwaarde om onderwijs en kinderopvang een vaste plek te geven in het overleg over zorg. Daarom heeft de gemeente Ede het samenwerkingsverband, als vertegenwoordiger van het onderwijs, toegevoegd aan het gemeentelijke zorginkoop-overleg. Zo kan het onderwijs meedenken bij andere (collectieve) vormen van ondersteuning en financiering.



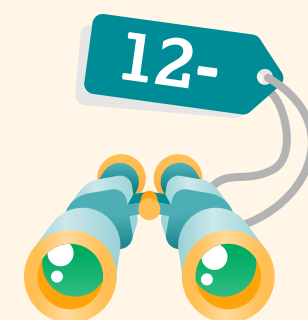


### Praktijkvoorbeeld: Normaliseren in het project Jongeren in Balans in Hardenberg

Ook in Hardenberg werd het belang van continuïteit in middelen gezien. Daar biedt het project Jongeren in Balans binnen de schoolcontext laagdrempelige ondersteuning aan jongeren met vragen, zorgen of problemen. Dit is een initiatief van de gemeente Hardenberg, GGD IJsselland, verschillende VO-scholen en Samenwerkingsverband (SWV) Klasse. Het werd oorspronkelijk opgezet om te voorkomen dat jongeren vaker bij jeugdhulp terecht kwamen en om de oplopende wachtlijsten te verminderen. De focus lag daarbij op het helpen van leerlingen om zich mentaal beter te voelen. Een ander belangrijk thema van de pilot was meer aandacht en tijd hebben voor leerlingen, en om het hebben van zorgen, vragen en tegenslagen te normaliseren binnen de schoolcontext.<sup>24</sup> Gaandeweg is het project geëvolueerd naar een bredere vraag: hoe kunnen we de pedagogische context binnen het onderwijs zelf verbeteren? Wat heeft de school nodig om jongeren beter te ondersteunen, zodat zij prettig kunnen opgroeien binnen hun mogelijkheden? Dit alles gebeurt vanuit het principe van normaliseren en oog hebben voor de context van de jongeren.<sup>25</sup> Meer weten? Kijk op de website van [Jeugdartsen Nederland](#)

<sup>24</sup> Ginette, 2024  
<sup>25</sup> Ginette, 2024

*‘Als je een gezamenlijke visie hebt op waar je naartoe wilt en helder hebt wie waarvoor verantwoordelijk is, dan zou je dat gesprek over financiën uiteindelijk misschien niet eens meer hoeven voeren - of in ieder geval op een andere manier.’ (...) Dan is de vraag niet meer; ‘Wie betaalt?’ maar veel meer: ‘Als we dit samen nastreven, heeft het onderwijs daar dan zelf ook niet een taak en eigen rol in om daar middelen, uren, mensen, noem het maar op, voor vrij te spelen?’*  
– samenwerkingspartner Jongeren in Balans in Hardenberg



### Praktijkvoorbeeld: Duidelijkheid in de (wettelijke) verantwoordelijkheden met een model

Het Model Passende Samenwerking toont de afgesproken (wettelijke) verdeling van verantwoordelijkheden tussen Jeugdwet en Onderwijswetten in de FoodValley, geldend voor scholen, gemeenten en samenwerkingsverbanden (SWV) van Barneveld, Scherpenzeel, Veenendaal, Renswoude, Ede, Wageningen en Rhenen. Per onderdeel wordt aangegeven waar de verantwoordelijkheid ligt vanuit de wet én het toont waar er sprake is van een grijs gebied, zogenaamde poreuze randen. In het grijze gebied kan samenwerking ontstaan en is afstemming essentieel. Meer weten? [Model Passende Samenwerking – FoodValley Jeugdhulp & Onderwijs](#)



### Duurzame afspraken

De mate van financiële zekerheid beïnvloedt in hoeverre partijen zich willen committeren. Een veelvoorkomend knelpunt is de onzekerheid over de financiering. Wanneer middelen slechts voor een jaar beschikbaar zijn, ontstaat er terughoudendheid bij scholen en andere partners. Scholen, kinderopvang en welzijn- of zorgpartners kunnen aarzelen om vol in te zetten op een samenwerking als zij vrezen dat ondersteuning binnen korte tijd weer verdwijnt.

Dit leidt ertoe dat samenwerkingen al vroeg worden afgebouwd, nog voordat de effecten goed zichtbaar zijn. Daarom is het essentieel om duurzame afspraken te maken over de financiële verantwoordelijkheid en de bekostiging van in te zetten methodieken en programma's. Borging van middelen is niet alleen nodig om door te kunnen ontwikkelen, maar ook om vertrouwen en continuïteit in de samenwerking te waarborgen.

Dit heeft een relatie met helderheid over verantwoordelijkheden en rollen.

Afspraken over de bekostiging maak je door die duidelijke definiëring van rollen en verantwoordelijkheden te stoelen op wet- en regelgeving, met inzicht in wettelijke kaders. Dit biedt ook kansen voor maatwerk: wanneer helder is welke verantwoordelijkheden bij welke partij liggen, kan er ruimte ontstaan om binnen die kaders flexibel te handelen.

Bekijk het wettelijk kader in bijlage 3 of door op het vergrootglas te klikken.



### Praktijkvoorbeeld: De kracht van collectieve financiering in Tilburg

De gemeente Tilburg is gestart met een pilot hoe zorg in onderwijstijd via een collectieve inkoop van zorg kan worden ingezet en heeft dit stapsgewijs geëvalueerd, bijgesteld, verlengd en uitgebreid. Meer weten? [De kracht van collectieve financiering van Zorg in Onderwijstijd](#)



### Praktijkvoorbeeld: Collectieve financiering van jeugdondersteuning in Leeuwarden

De gemeente Leeuwarden, kinderopvang en primair onderwijs werken samen aan de versterking van de steunstructuur 12- (kinderen van 0 tot 12 jaar). De afgelopen jaren zijn er twee jeugdhulp pilots uitgevoerd met de inzet van jeugdondersteuners op de integrale kindcentra (IKC's). De eerste pilot is volledig door de gemeente gefinancierd. De tweede pilot is publiek-privaat gefinancierd: de onderwijskoepels dragen een derde bij aan de financiering van de inzet van de jeugdondersteuners. De positieve resultaten uit de pilots heeft de gemeente Hollands Kroon geïnspireerd: zij zijn in april 2025 gestart met jeugdondersteuning en jongerenwerk op kindcentra. Meer weten? [Uitkomsten en resultaten pilots jeugdondersteuners Leeuwarden 2018-2023](#)



### Doe-het-zelf: Passende financiering en contractering bij zorg en welzijn

De Actiz-handreiking 'Aan de slag met kansrijk partnerschap. Dienend aan jeugd en gezin' bevat tips voor gemeenten over passende financiering en contractering bij zorg en welzijn voor jeugdigen en gezinnen (hoofdstuk 7).



### **Inzicht: Praktische randvoorwaarden op orde hebben, zoals voldoende budget en tijd**

Goede, praktische randvoorwaarden, zoals voldoende budget, tijd, deskundigheid en korte lijnen zijn essentieel om de samenwerking op vraagstukken rondom jeugd en gezin te ondersteunen.<sup>26</sup> Als het gaat om de samenwerking met ouders wordt bijvoorbeeld verwezen naar aandacht voor en betrokkenheid bij ouders.<sup>27</sup>

Zonder de juiste randvoorwaarden kan de samenwerking niet van de grond komen en blijven goede ideeën slechts plannen.

Voorbeeld uit de literatuur van praktijken/ activiteiten die passen bij (toewerken naar) voldoen aan en rekening houden met praktische randvoorwaarden: In een situatie dat gemeenten moesten helpen een nieuwe samenwerking op te bouwen maar tegelijkertijd geld besparen: Het streven naar preventie door middel van samenwerking vraagt dan om het stellen van heldere prioriteiten, keuzes in verdeling van budget en creatieve oplossingen.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> Bomhof & Van der Grinten, 2020; Smeets & Van Veen, 2018

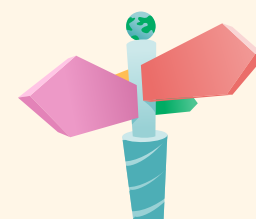
<sup>27</sup> Wienen et al., 2020

<sup>28</sup> Smeets & Van Veen, 2018



### **Doe-het-zelf: Inzicht in tarieven jeugdhulp**

De Handreiking 'Inzicht in tarieven jeugdhulp' is in 2025 geactualiseerd en staat op de website van Jeugdautoriteit. De handreiking geeft inzicht in de uitdagingen waar partijen voor staan en biedt handvatten voor gezamenlijke taal en informatiebasis. De gemeente, jeugdhulpregio's en jeugdhulpaanbieders kunnen de handreiking gebruiken als hulpmiddel in het gesprek over de opbouw en totstandkoming van tarieven.



### **Inspirerend: Investeren in de pedagogische basis loont**

De notitie van de Schakel & Adviesraad Jeugd benadrukt dat de kosteneffectiviteit van investeringen in een sterke brede pedagogische basis geen discussiepunt is. Zulke investeringen leveren aantoonbaar meer op dan ze kosten.



### **Doe-het-zelf: Overzicht subsidiemogelijkheden**

Er zijn verschillende subsidiemogelijkheden rondom kansengelijkheid en regionale samenwerking. Bekijk ze op de website van het Nederlands Jeugdinstituut: programma's en regelingen om beleid rondom pedagogische basis gezamenlijk te financieren.

### **In het kort**

**Genereer inzicht in het financiële plaatje: wie investeert wat en hoe ziet dit er op de langere termijn uit?**



# Voor onderweg



## 6. De energie erin houden - #Hoe dan?

Praat in termen van mogelijkheden, dat houdt de positieve energie erin. Gebruik je taal bewust en ambitieus!

Een regisseur met bestuurlijk draagvlak kan helpen in professionalisering en verduurzaming van de samenwerking.

Als betrokken partners te lang afwijken van hun taak of rol, is het tijd om de koers bij te stellen en/of de aanpak te veranderen.

### Tips

- Maak bewuste keuzes in wie je op welk moment betreft bij de samenwerking. Werk met een duidelijke binnen- en buitenring.
- Zorg voor een regisseur die de samenwerking coördineert en aanstuurt met zowel vakmanschap als bestuurlijk draagvlak.
- Blijf investeren in je samenwerkingsrelatie: ontmoet elkaar.



praten vanuit problemen, kan samenwerking beter gedreven worden door een gezamenlijke ambitie: waar willen we naartoe? Daarnaast helpt het als partners onderling praten over een gezamenlijke analyse: wat is er aan de hand? Een visie kan abstract en toekomstgericht zijn, een analyse daarentegen geeft direct inzicht in de huidige situatie en wat nodig is om verder te komen. Dit heeft een relatie met gezamenlijk een visie vormen en het inzicht over communicatie.

### Gedreven samenwerking

Als je samen op reis bent, kan er een moment komen dat de tocht zwaarder begint te worden. Hoe houd je energie in de groep? Het bewust kiezen van taal is belangrijk om focus, urgentie en betrokkenheid te stimuleren. In plaats van te



### Praktijkvoorbeeld: Een vertrouwensband met jongeren in Den Bosch

Het doel van schooljongerenwerk in Den Bosch is om jongeren op school extra ondersteuning te bieden op sociaal en mentaal vlak, of bij andere uitdagingen waar zij tegenaan lopen. Daarnaast heeft het schooljongerenwerk als belangrijke taak om een verbinding te leggen tussen de school, thuis en de wijk. Jongerenwerkers zijn hiervoor wekelijks aanwezig op school en bouwen een vertrouwensband op met jongeren, doordat zij makkelijk benaderbaar zijn en de jongeren begrijpen. Zo ontstaat er laagdrempelig contact, waardoor jongeren sneller met hun verhaal komen en docenten meer inzicht krijgen in wat ze bezig houdt.<sup>29</sup> Dit initiatief wordt gedeeltelijk gefinancierd door de gemeente, vanuit het programma Gelijke Kansen. Meer weten? Lees over het programma [Schooljongerenwerk - Gelijke Kansen 's-Hertogenbosch](#)

*‘Ik denk dat groeien in de samenwerking automatisch gaat op het moment dat je beiden betrokken bent bij leerlingen en je dus met elkaar in gesprek moet gaan.’*

– jongerenwerker Den Bosch

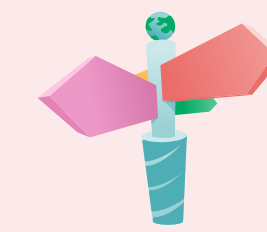
<sup>29</sup> Gelijke Kansen 's-Hertogenbosch, 2025

### Stel portefeuilles in

Hoe houd je op de lange termijn samen de eindbestemming voor ogen? Een veelvoorkomende kwetsbaarheid in samenwerking is dat samenwerking te veel afhankelijk wordt van specifieke personen. Hoewel vaste gezichten en persoonlijke relaties prettig zijn, vinden in elke organisatie wisselingen plaats. Ook voor het **duurzame karakter** van de samenwerking is die helderheid over rollen, verantwoordelijkheden en deskundigheid belangrijk. Als deze gezamenlijk vastgelegd zijn, kan de continuïteit gewaarborgd blijven - ongeacht personele veranderingen. Daarom is het inrichten van **portefeuilles** essentieel. Het gaat niet alleen om het hebben van de juiste personen, maar vooral om het begrijpen wat iemand de juiste persoon voor een bepaalde rol maakt. Wat vraagt een functie als regisseur? Welke houding, kennis en vaardigheden zijn nodig? Een portefeuille geeft daarnaast duidelijkheid over mandaat en verantwoordelijkheden en maakt het mogelijk om mensen aan te spreken. Het werk is **direct overneembaar** wanneer mensen langdurig afwezig zijn of vertrekken uit een organisatie.

Het is dus belangrijk niet alleen te investeren in de juiste mensen, maar ook in structuren en concrete instrumenten om mensen heen die zorgen voor continuïteit.

- Wie zijn betrokken?
- Wat verwachten we van elkaar?
- Wat zijn de rollen?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden?



### Inspirerend: Praktische tips voor samenwerken in tweetallen

Samenwerken met collega's heeft meerwaarde: het versterkt het gevoel samen verantwoordelijk te zijn, betrokken te zijn bij elkaar en elkaar te ondersteunen. Dat zorgt ervoor dat je op elkaar terug durft te vallen en je kwetsbaar op durft te stellen. Het CoE Urban Education vroeg onderzoekers in samenwerking met jeugdzorgwerkers, jongerenwerkers en leraren na te gaan wat wel en niet werkt bij samenwerken in tweetallen. Lees de [praktijkbundel 'Samenwerken in en rond de praktijk'](#) op de website van de Hogeschool van Amsterdam.



### Doe-het-zelf: Zelfscan interprofessionele samenwerking

Er is een zelfscan van de [Hogeschool van Amsterdam](#) (HvA) voor het in kaart brengen van interprofessionele samenwerking: de [Kindcentrum-scan](#). De KC-scan kan worden ingezet op alle locaties waar interprofessioneel samengewerkt wordt tussen kinderopvang, basisonderwijs en jeugdhulp.



### Doe-het-zelf: Handreiking rol- en ontwikkelmodel kindcentra

PACT voor Kindcentra heeft een bruikbaar rol- en ontwikkelmodel ontwikkeld. Deze [handreiking](#) biedt een nieuwe en gemeenschappelijke taal in kindcentra waar professionals met verschillende expertises en verschillende achtergronden samenwerken in één team rondom kinderen en ouders.

### **Pas op met structureel improviseren**

Terwijl enige flexibiliteit dus wenselijk is, blijkt uit de casussen dat het treden buiten het eigen takenpakket niet structureel moet worden. Dan kan samenwerking op de lange termijn juist frustreren. Zo wordt het jongerenwerk soms als opvuller gebruikt van gaten die ontstaan door afwezigheid van andere noodzakelijke partijen. Dit gebeurt soms ook rondom lokale teams en jeugdhulp. Echter als helder is welke deskundigheid waar nodig is, dan kan een van de partners - met bestuurlijke borging - tijdelijk bewust naar voren stappen, zonder dat iemand onbedoeld structurele hiaten in een taakverdeling gaat opvullen. Op die manier blijft flexibiliteit samen gaan met professionaliteit en duurzaamheid. Bekijk ook de tips rondom een heldere structuur aanbrengen in de samenwerking.

### **Samen opleiden**

Versterking van de pedagogische basis vraagt om interprofessioneel opleiden. Door vanaf het begin studenten uit verschillende disciplines samen te laten leren in de praktijk, ontstaat wederzijds begrip en groeit de benodigde brede blik op samenwerking. Dit vraagt om bewuste begeleiding, maar levert betrokken professionals

op die leren over en met elkaar. Ook professionals zelf blijven leren: door kennis van elkaars werk en context ontstaat meer samenhang en effectiviteit.

Breed opgeleide professionals, bijvoorbeeld in combinatiefuncties<sup>30</sup> of binnen integrale kindcentra (IKC), signaleren sneller knelpunten, versterken elkaar en bouwen bruggen tussen sectoren. Hun kennis van verschillende wetgevingen en domeinen maakt hen bij uitstek geschikt voor coördinerende rollen, waarin ze samenwerking stroomlijnen en versterken. Hierdoor blijven ook kinderen en gezinnen beter in beeld. Integrale formatie binnen de kinderopvang en het onderwijs, waar jeugdhulp onderdeel van is, is helpend om collectief vragen op te pakken, de pedagogische basis binnen de school en kinderopvang te verstevigen en dichtbij te zijn wanneer jeugdhulpexpertise nodig is.

<sup>30</sup> Onderwijsregio Haaglanden | Handreiking combinatiefuncties primair onderwijs en kinderopvang



### **Inzicht: Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering**

Bij het zorgen voor deskundigheid en gezamenlijke professionalisering gaat het om het verhogen van de kennis en vaardigheden van alle betrokkenen. Samenwerking tussen verschillende partijen rondom kinderen en jeugd vraagt om meer afstemming en soms nieuwe rollen voor professionals en aanwezigheid van kennis op meerdere gebieden, zoals onderwijs en jeugdhulp. Deskundigheid en gezamenlijke professionalisering zorgen ervoor dat alle betrokken partijen beter voorbereid zijn om complexe situaties aan te pakken. Voorbeeld uit de literatuur van praktijken/ activiteiten die passen bij (toewerken naar) deskundigheid en gezamenlijke professionalisering:

Een voorbeeld uit de literatuur van gezamenlijke professionalisering in het kader van deskundigheidsbevordering is dat medewerkers uit de jeugdhulp worden ingezet om de deskundigheid van collega's in het onderwijs te bevorderen.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Smeets & Van Veen, 2018

## Het belang van een regisseur

Voor een succesvolle samenwerking is een **vakkundige regisseur** op de samenwerking vaak essentieel, zo blijkt uit de praktijk. Dit betekent dat er personen of partijen zijn die het gezag en de vaardigheid hebben om regie te voeren (verbinden en coördineren), anderen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid en bij te sturen. Naast vakmanschap is (bestuurlijk) draagvlak cruciaal. Dit heeft een relatie met helderheid over verantwoordelijkheden en rollen.



*‘Je hebt iemand nodig die zegt: Dit is jouw rol.’*

– betrokkene VIOS-aanpak Arnhem



### Doe-het-zelf: Zelfscan over de uitdagingen bij regieneming in samenwerking

Gebruik de zelfscan van Met Andere Ogen (MAO) als je met elkaar samenwerkt in een regio. Ontdek met behulp van de scan hoe de regie op dit moment in jouw regio is ingevuld en waar kansen liggen om dit te verbeteren.



### Praktijkvoorbeeld: Samenwerken in meerdere regio's in Ede

De grenzen van regio's binnen het jeugdhulp- en onderwijssysteem lopen niet altijd gelijk. Sommige scholen bedienen meerdere regio's en vallen daardoor onder verschillende samenwerkingsverbanden. Dit kan samenwerking en afstemming bemoeilijken. Om de verbinding tussen de jeugdhulp-regio en de onderwijs-regio te borgen heeft de gemeente Ede een 'netwerkregisseur' aangesteld: een verbindende kracht die ervoor zorgt dat onderwijs en zorg elkaar niet uit het oog verliezen. Deze netwerkregisseur speelt een actieve rol in het jeugdhulpregio-overleg wanneer onderwijs betrokken moet worden en vice versa. De netwerkregisseur is op beleidsniveau. Het levert op dat onderwijs wordt betrokken bij zorgthema's en andersom. Hierdoor kan men sneller

handelen rondom casuïstiek, trends en ontwikkelingen, en eerder met gezamenlijke oplossingen komen. Zo worden belangrijke signalen opgepakt en ontstaat er een brug tussen beide regio's.



### Praktijkvoorbeeld: Samenwerkingsverband Goeree-Overflakkee werkt vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid

'We voeren geen OOGO omdat het moet, maar omdat we vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid elkaar willen informeren en de voortgang van ons gezamenlijke uitvoeringsprogramma samen willen monitoren.' Deze afspraak staat in het ondersteuningsplan van het Samenwerkingsverband Goeree-Overflakkee. Tweemaal per jaar wordt in het OOGO het uitvoeringsprogramma besproken. Meer weten? [Ondersteuningsplan Passend Primair Onderwijs](#)



### **Inzicht: Communicatie, overleg en het delen van relevante informatie**

Voor een goede samenwerking is een structuur nodig van regelmatige interactie en informatie-uitwisseling, waar ook weer niet té veel overleg plaatsvindt. Doordat het onderling begrip en gedeelde inzichten bevordert, versterkt communicatie, overleg en het delen van relevante informatie de samenwerking. Regelmatige communicatie voorkomt dat informatie verloren gaat. Acties kunnen snel worden uitgezet.

Voorbeeld uit de literatuur van praktijken/ activiteiten die passen bij (toewerken naar) structurele communicatie: Bij de ene gemeente gebeurt het uitwisselen van informatie in een ondersteuningsteam, bij de andere gemeente in een jeugdteam en bij weer een andere gemeente in een sociaal wijkteam. Het doel is hetzelfde, al is niet overal te voorkomen dat mensen vaker hun verhaal moeten doen.<sup>32</sup>

32 Smeets & Van Veen, 2018

*Een werkzaam element is dat je afsprekt hoe je met elkaar communiceert. En dat je aangesproken mag worden als je onvoorbereid bij een meeting komt die al maanden in je agenda staat (...) Het gaat om de basisprincipes van samenwerken. En dat ook uit te vragen aan de partijen, mensen zelf verantwoordelijk maken om bij te dragen aan die samenwerking.’ - betrokkene VIOS-aanpak in Arnhem*

### **Voorkom dat mensen energie verliezen**

Door onderscheid te maken tussen een binnenring en buitenring van betrokkenen, kan de beschikbare expertise gerichter en effectiever worden ingezet. Niet iedereen hoeft overal bij te zijn. In de casus van het JIC Culemborg komt dit punt heel duidelijk naar voren. Daarin zegt één van de betrokkenen: ‘[in de doorontwikkelingen zijn] duidelijke schillen aangebracht. Je hebt zeg maar een soort van verschillende cirkels. De school hoeft niet overal bij te zijn vanwege AVG. Politie zit bijvoorbeeld wel overal bij.’

Daarnaast kan het werken in kleiner gezelschap effectiever zijn: minder mensen betekent minder overleg en snellere besluitvorming - mits het mandaat van de aanwezigen goed is geregeld. Dit heeft een relatie met een heldere overlegstructuur en het inzicht over kennis van elkaars mogelijkheden en werkwijze.

### **Blijf werken aan de samenwerkingsrelatie**

Investeren in relaties is cruciaal voor het opbouwen van een duurzame samenwerking, zowel binnen als tussen organisaties. Dit betekent dat er voortdurend aandacht moet zijn voor het faciliteren van ontmoetingen tussen betrokkenen. Het opbouwen en behouden van

vertrouwen vereist tijd en regelmatig contact. De gemeente kan hierin een actieve rol vervullen door samenwerking te organiseren, bijvoorbeeld door het plannen van ontmoetingen en het leggen van verbindingen. Zo wordt samenwerken een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk. Omdat tijd kostbaar is, is het belangrijk om kritisch naar je overlegstructuur te kijken: hoe kun je de beschikbare tijd optimaal benutten en efficiënt samenwerken? En mocht je dan toch ergens een keer vastlopen: los het samen op. Ook dat doet de samenwerkingsrelatie goed. Het boost het vertrouwen enorm.

#### **In het kort**

**Bewust gekozen taal creëert urgentiebesef en maakt het makkelijker om samenwerkingspartners te activeren. Het helpt iedereen om scherp te blijven op het waarom van de samenwerking en wat er écht nodig is. Durf keuzes te maken in de intensiteit van de samenwerking en richt portefeuilles in zodat werk overdraagbaar is. Een vakkundige regisseur maakt het verschil.**

## 7. Beleid schrijven en monitoren (data) - #Hoe dan?

Meten en monitoren van de pedagogische basis: durf scherp te worden. Werk ambities en (sub)doelen samen met je partners uit, dus óók met de gezinnen. Het is van belang om vooraf goede afspraken over het gebruik van data te maken: welke gegevens zijn noodzakelijk en wie is verantwoordelijk voor de verwerking ervan?

### Tips

- Beleidsontwikkeling doe je samen. Zie beleid als schakel tussen bestuurlijke visie en uitvoering.
- Duidelijke ambities geven richting, terwijl meetbare doelen de voortgang en maatschappelijke impact zichtbaar maken.
- Maak slim gebruik van data, en bespreek vooraf de kaders waarbinnen je dat wil doen.



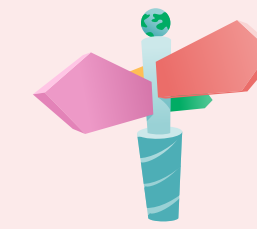
### Meetbare doelen zijn fundamenteel

Wees je tijdens de reis bewust van het belang van beleid. Alle stappen in dit proces samen zetten is belangrijk voor de focus en de motivatie van alle partijen. Samen de visie ontwikkelen, samen het doel vaststellen, samen bedenken hoe je meet

of je dat bereikt (indicatoren), samen meten, samen evalueren, samen successen vieren, samen bijsturen. Zo doorloop je met elkaar de PDCA-cyclus.

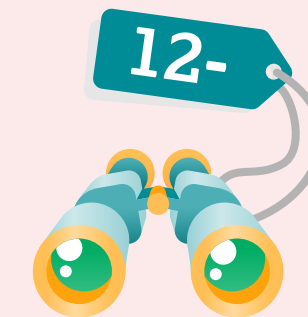
Beleid vertaalt de bestuurlijke visie op de maatschappelijke opgave naar concrete ambities en meetbare (sub)doelen. Het zorgt ervoor dat samenwerken vanzelfsprekend wordt en een integraal onderdeel vormt van hoe we gezamenlijk gezinnen kansrijk ondersteunen en gemeenschappen versterken.

Het formuleren van **concrete ambities** en meetbare (sub)doelen is fundamenteel voor het ontwikkelen van effectief beleid. Dit is nodig voor de verantwoording van middelen. Vergeet niet om behaalde doelen te **vieren** – dit bevordert de motivatie van alle betrokkenen.



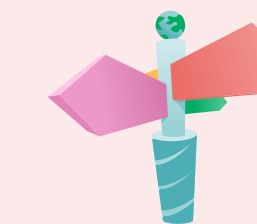
### Inspirerend: Kinderen uit de knel

Om kinderen gezond en veilig te kunnen laten opgroeien, moeten we meer én expliciet oog hebben voor de belangen van kinderen. Dat stelt de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS). In het advies 'Kinderen uit de knel' stelt de RVS dat dit geen zaak is van professionals in het jeugddomein alleen. Oog hebben voor belangen van kinderen in levensdomeinen van ouders én sterke sociale netwerken zijn cruciaal om problemen bij kinderen te voorkomen.



### Praktijkvoorbeeld: Groningen ziet de stem van kinderen en jongeren als randvoorwaarde

'De stem van kinderen en jongeren, maar ook van ouders en leraren zien we als randvoorwaarde in de planvorming, uitwerking en uitvoering van de verschillende onderdelen van de onderwijsagenda.' Dat schrijft de gemeente Groningen in de uitwerking van hun overlegstructuren<sup>33</sup>. Meer weten? Onderwijsagenda Groningen 2020+



### Inspirerend: voorbeelden van beleidsstukken

- Gemeente Utrecht: Beleidsnota Jeugd 2025-2034
- Gemeente Amersfoort: Beleidskader Inclusieve Stad 2021-2026
- Gemeente Dronten: Themaplan Opgroeien en opvoeden
- Gemeente Oirschot: Beleidsplan Opvoeden en Opgroeien 2024-2027
- Gemeente Zoeterwoude: Nota Sociaal Beleid 2023-2026
- Regio hart van Brabant: Uitvoeringsprogramma Samen met de Jeugd

<sup>33</sup> Onderwijsagenda Groningen 2020+, p.21

Zet samenwerking met je partners centraal in dit proces. Werk altijd vanuit een visie en blijf voortdurend afstemmen met de praktijk. **Gezinnen en jongeren zijn samenwerkingspartners**, en hun bijdrage is van groot belang voor het succes van het beleid.

### Breng beleid tot leven

Beleidsdocumenten zijn vaak ingewikkeld en daardoor lastig te begrijpen voor de mensen voor wie ze juist bedoeld zijn: kinderen, jongeren, gezinnen en gemeenschappen. Beleid wordt toegankelijker door het gebruik van **taal die aansluit bij de leefwereld van jeugdigen, gezinnen en professionals**. Dat vergroot niet alleen begrip, maar draagt er ook aan bij dat mensen zich gezien, gehoord en ondersteund voelen.

### Onderzoek opvallende inzichten

Wat is het (maatschappelijke) resultaat van de ingezette acties? Om dit gesprek goed te kunnen voeren, is het belangrijk om gebruik te maken van objectieve informatie; data. Die kunnen worden verkregen via monitoring, meting en onderzoek. Bespreek opvallende inzichten met elkaar: worden bepaalde trends bevestigd of juist weerlegd? Het

is van belang om vooraf goede afspraken over het gebruik van data te maken: welke gegevens zijn noodzakelijk en wie is verantwoordelijk voor de verwerking ervan? Vanzelfsprekend moet informatie op zorgvuldige wijze met elkaar worden gedeeld, in lijn met de Algemene Verordening Gegevensverwerking (AVG).

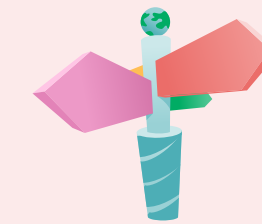
### Met en monitoren: durf scherp te worden

Wie de pedagogische basis wil versterken, krijgt vroeg of laat te maken met meet- en monitorvragen. Hoe staat het ermee? Groeien kinderen veilig en gezond op in ons land, onze gemeente? Voelen ouders zich ondersteund in de opvoeding? Welke rol spelen gemeenten en organisaties hierin en welke steun is effectief? Een goed antwoord op deze vragen is nog niet zo makkelijk te vinden. In opdracht van de VNG verkende Bureau Onderzoek wat er al (mogelijk) is. Dat blijkt best al heel wat te zijn. Maar... een valkuil is wel dat 'pedagogische basis' toch een beetje een hoera-begrip is: pedagogiek is belangrijk en een basis is altijd goed. We willen allemaal dat kinderen veilig en gezond opgroeien, met voldoende kansen. Vervolgens geven mensen - ook deskundigen - wel heel verschillende invullingen aan het begrip pedagogische basis.



### Praktijkvoorbeeld: Een beleidsstuk in de vorm van een prentenboek

Stichting Agora, een stichting met 24 basisscholen in de Zaanstreek, heeft hun meerjarenbeleidsplan 2024-2028 vertaald naar een prentenboek voor kinderen.



### Inspirerend: Rechten van kinderen

In het Kinderrechtenverdrag van de Verenigde Naties staan 54 artikelen met afspraken over de rechten van kinderen en jongeren tot 18 jaar. Bekijk ze in het Internationaal Verdrag inzake de Rechten van het Kind.



### Doe-het-zelf: Informatieoverdracht en gegevensdeling tussen sectoren

De handreiking van Kennisnet maakt inzichtelijk welke informatie scholen en kinderopvangorganisaties onderling mogen delen op grond van privacywetgeving (AVG). Het servicedocument van Ingrado, MBO Raad en Jeugdzorg Nederland geeft inzicht in de mogelijkheden om persoonsgegevens te delen tussen onderwijs en zorg, met arbeid.

*‘Met harde data breek je deuren open. De dialoog over de data is essentieel, want data is geen waarheid. Het is een vertrekpunt om te begrijpen wat er speelt.’*

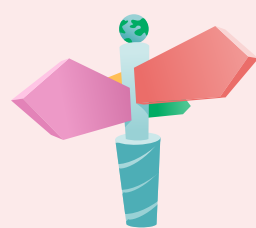
– beleidsmaker gemeente Ede



### **Doe-het-zelf: Toolkits voor effectieve aanpakken in PO en VO**

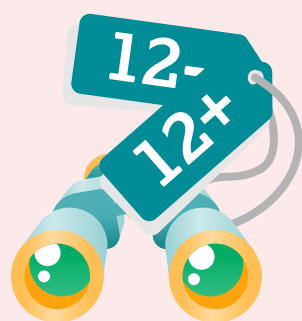
Er zijn twee handige toolkits van het Nationaal Regieorgaan Onderwijs beschikbaar over de effectiviteit van aanpakken en interventies voor het onderwijs op basis van internationaal onderzoek:

- [Toolkit Jonge Kind](#)
- [Toolkit Leren Lesgeven voor het primair en voortgezet onderwijs](#)
- [Toolkit Effectief werken in opleidingsteams \(mbo\)](#)



### **Inspirerend: Voorbeeld bewezen effectieve jeugdinterventies**

In de [databank](#) van het Nederlands Jeugdinstituut vind je beschrijvingen van programma's voor steun en hulp bij opgroeien en opvoeden.



### **Praktijkvoorbeeld: Afspraken verwerking persoonsgegevens in Goeree-Overflakkee**

Het Samenwerkingsverband Goeree-Overflakkee (PO en VO) heeft een Privacy Convenant opgesteld om afspraken tussen gemeenten, jeugdhulp, kinderopvang en samenwerkingsverbanden over het verwerken van persoonsgegevens van kinderen en jongeren (en eventueel hun ouders) in de samenwerking tussen deze partijen vast te leggen. Meer weten? [Privacy convenant](#)

De meetvraag moet dan ook beantwoord worden met een wedervraag: wat bedoelen we eigenlijk precies? Anders meet je misschien wel, maar niet op de juiste plek. En dan krijg je geen betekenisvolle antwoorden.

De verkenning van Anderzoek ontleedt het begrip en zet diverse invullingen op een rij. Dat helpt om lokaal scherp te stellen. En daarna kan de meetvraag beantwoord worden: wat willen we weten, en hoe zou dat kunnen? Soms zijn er al cijfers beschikbaar. Soms zijn nieuwe data nodig. Is het iets dat we over langere periode kunnen monitoren? Of is gericht (evaluatie)onderzoek veel zinvoller? Of is een combinatie van beide nodig? Het is goed om bij dit soort vragen stil te staan. Ook omdat er enkele duidelijke voorbehouden zijn bij het meten en monitoren van de pedagogische basis, zo werd in de [verkenning](#) duidelijk.

### **Ken ook de grenzen van data**

Het duiden van maatschappelijk resultaat is complex, aangezien het effect van investeren in de pedagogische basis niet direct in geld of cijfers is uit te drukken. Tegelijkertijd moet een bestuur de inzet van middelen kunnen verantwoorden. Aangezien er geen standaardoplossing of quick

fix bestaat voor lokale, maatschappelijke opgaven, is een **doordachte aanpak** essentieel. Het is belangrijk om samen de situatie te verkennen en steeds de vraag te stellen: Is dit de best mogelijke aanpak, gezien de maatschappelijke opgave en de beperkte middelen die we hebben?

### **In het kort**

**Sluit aan bij de taal van jongeren, gezinnen en professionals. Gebruik bewezen kennis over wat werkt, zoals interventies die bijdragen aan kansengelijkheid en talentontwikkeling.**



## 8. De juiste balans vinden in samenwerking - #Hoe dan?

In de samenwerking rondom jeugd is het soms nodig te handelen naar de geest van de wet, in plaats van strikt volgens de letter ervan. Juist het verschil in cultuur kan de samenwerking krachtig maken. Een goede balans tussen flexibiliteit en structuur is de sleutel tot een succesvolle samenwerking.

### Tips

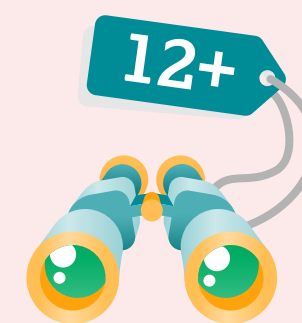
- Erken en waardeer de verschillen in taal, cultuur en perspectieven tussen samenwerkingspartners en in de relatie met jongeren en gezinnen. Neem de tijd om elkaar te leren kennen en laat samenwerking organisch groeien.
- Vermijd het afdwingen van strak omliggende afspraken zonder ruimte voor groei, aanpassing of wederzijds begrip.
- Bestuurders dienen professionals ruimte te geven en achter hen te gaan staan.



### Flexibiliteit en lef zijn onmisbaar

Een opgebroken weg, een pad dat dichtgegroeid is; onderweg moet je je reisplan weleens bijstellen.

Voor een goede samenwerking rondom jeugd kan niet simpelweg een vaststaand recept gevolgd worden. Flexibiliteit is noodzakelijk. Succesvolle samenwerking vraagt van betrokkenen de **bereidheid om bestaande werkwijzen of structuren los te laten** in het belang van het gezamenlijke doel. Flexibel samenwerken betekent ook: lef tonen en het vermogen om buiten de kaders van de eigen organisatie te denken. Soms is het nodig om te **handelen naar de geest van de wet**, in plaats van strikt volgens de letter ervan. Dit houdt in dat professionals vanuit het gezamenlijke belang **durf** moeten hebben om buiten de gebaande paden van hun eigen organisatie of systeem te treden en samen te werken met anderen. Deze karaktereigenschappen maken dus expliciet onderdeel uit van de functieomschrijving van bijvoorbeeld de regisseurs in de samenwerking.



### Praktijkvoorbeeld: Nieuwe manieren van werken worden omarmd in de Familieschool

De casus van de Familieschool op het Calandlyceum in Amsterdam laat zien hoe betrokken partijen erin slagen hun gebruikelijke werkwijzen op te rekken en nieuwe manieren van werken te omarmen. De gezamenlijke ambitie is leidend in plaats van de organisatorische structuur. Zo hebben de samenwerkingspartners in deze casus moeders betrokken in de schoolcontext.



Zo'n houding moet je benoemen en zoeken. Daarnaast is het goed om binnen de samenwerking het belang van flexibiliteit en lef uit te spreken naar elkaar. Tegelijkertijd schuilt in deze flexibiliteit ook een valkuil. Tijdelijke oplossingen mogen geen structurele gebreken maskeren. Daarnaast vraagt succesvolle samenwerking van bestuurders om vertrouwen en ruimte te bieden. Zij moeten professionals ruimte geven en achter hen gaan staan.

### **Samenwerking ontstaat stap voor stap**

De praktijk laat zien dat het exacte plaatje van rollen en verantwoordelijkheden vaak pas gaandeweg helder wordt. Een goede balans tussen flexibiliteit en structuur is de sleutel tot een succesvolle samenwerking. Een voorbeeld uit de praktijk: in [Den Bosch](#) wisten docenten niet altijd welke rol de jongerenwerkers op school precies vervulden.

*‘De docenten vroegen of de jongerenwerkers niet even konden surveilleren (...). Het heeft moeten groeien, maar nu is op school bekend waar jongerenwerk voor is.’* – jongerenwerker Den Bosch

*‘In het begin was dit best wel lastig. We werden soms gezien als een van de jongeren. Maar dat is een rol die wij aannemen om een band te creëren.’*

– ondersteuningscoördinator jongerenwerk Den Bosch

### **Toon begrip**

In een samenwerking hoeven niet alle partijen dezelfde taal te spreken of cultuur te hebben. Juist die verschillende culturen en bijbehorende perspectieven kunnen een verrijking zijn. Het is echter wel van groot belang dat iedereen elkaar begrijpt. Verschillen kunnen als een uitdaging voelen, maar ze vormen tegelijkertijd de kracht van de samenwerking, omdat elke partij zijn eigen expertise en unieke perspectief meebrengt. Communicatie versterkt het onderlinge begrip en bevordert gedeelde inzichten. Dit sluit aan bij het inzicht over [communicatie](#), [verdiep je in de ander](#) en [bijlage 3](#).

### **Ga op (werk)bezoek**

Het is van groot belang om de wijk in te gaan en zelf met mensen te spreken. Ook helpt het om in de kennismakingsfase eens bij elkaar te gaan kijken; letterlijk in een andere werkcontext te stappen.





## Praktijkvoorbeeld: Zoetermeer legt ambities rondom samenwerking voor negen jaar vast

‘We kiezen bewust voor een lange periode, omdat de vraagstukken in Zoetermeer een meerjarig commitment van ons allen vragen. De agenda is echter niet in beton gegoten. Onze LEA is een groeidocument dat de mogelijkheid biedt om gaandeweg bij te sturen door regelmatig met elkaar stil te staan bij onze ambities, bij wat we doen en hoe we dat gezamenlijk doen,’ aldus gemeente Zoetermeer, die de LEA-beleidsagenda opstelde voor de komende negen jaar. Bekijk de [LEA](#).



Zo brachten de docenten in Den Bosch een bezoekje aan de jongerencentra. Dit heeft een relatie met het inzicht kennis hebben van elkaars mogelijkheden en werkwijze.

### Continuïteit waarborgen

Om continuïteit te waarborgen, is – naast beschikbare middelen – **toewijding op de lange termijn** noodzakelijk. Een gezamenlijk geformuleerde visie op de maatschappelijke opgave moet verder reiken dan één ambtsperiode. Structurele inzet – gebaseerd op het besef dat investeren in een sterke pedagogische basis vraagt om een lange adem – is onmisbaar. Dit betekent koers houden over meerdere beleidsperiodes heen, steeds met de gezamenlijke bedoeling voor ogen. De LEA<sup>34</sup> en OOGO<sup>35</sup> vormen hierin het overkoepelende kader: als een paraplu waaronder beleidsplannen met een looptijd van vier jaar vallen. Beleid geeft richting aan het handelen op de kortere termijn, waarbij bewust keuzes worden gemaakt op bestuurlijk niveau: waar ligt de focus de komende periode, en welke thema’s vragen op

<sup>34</sup> Lokale Educatieve Agenda (LEA)

<sup>35</sup> Op Overeenstemming Gericht Overleg (OOGO)

termijn onze aandacht? Het is belangrijk om voor ogen te houden dat je niet alles tegelijk hoeft te doen, maar stap voor stap voortbouwt naar het grotere geheel. Zo blijft het proces haalbaar én doelgericht.

### In het kort

**Voor succesvolle samenwerking is flexibiliteit, lef en denken buiten de kaders van de eigen organisatie nodig.**

**(Het spreken van) dezelfde taal en cultuur is niet nodig, elkaar respecteren en begrijpen wel. Geef het vormen van succesvolle samenwerking de tijd; wees toegewijd, ook op de lange termijn.**



# Reflecteren op ervaringen

## 9. De uitvoering van beleid borgen en evalueren - #Hoe dan?

Maak een uitvoeringsprogramma, inclusief afspraken over sturing, monitoring en verantwoording.

Periodiek evalueren en van daaruit leren en bewust tussentijds bijstellen van de samenwerkingskoers zijn essentieel.

### Tips

- Evalueer regelmatig de samenwerking en specifiek de afspraken die gemaakt zijn over rollen en verantwoordelijkheden en stel zo nodig afspraken bij.
- Denk ook aan terugkoppeling van gemaakte afspraken.



### De kracht van een uitvoeringsprogramma

Je bent al flink op weg! Het succesvol uitvoeren van beleid vraagt om een heldere vertaling van beleid naar de praktijk. Dit doe je met een **uitvoeringsprogramma**: een instrument waarmee ambities en (sub)doelen uit beleid worden omgezet in **concrete acties**. In dit programma leg je niet alleen duidelijke actie- en ontwikkelpunten vast, maar ook **afspraken over**

**sturing, monitoring en verantwoording**, zodat iedereen weet wie wat doet en hoe de voortgang wordt gemeten. Het uitvoeringsprogramma wordt bestuurlijk vastgelegd in de LEA en/of het OOGO. Een goed uitvoeringsprogramma biedt zowel richting als ruimte: het biedt houvast en structuur voor alle betrokkenen, terwijl het tegelijkertijd flexibiliteit biedt voor professionele en lokale invulling. Door ruimte te geven aan maatwerk in de uitvoering, blijft beleid aansluiten bij de praktijk.

### Koppel afspraken terug

Werken met de PDCA-cyclus (Plannen, Doen, Checken en Aanpassen) houdt je scherp: werken we aan de juiste dingen, en doen we dat effectief? Dit vraagt om een open, lerende en **reflectieve houding** van iedereen die betrokken is.



### Doe-het-zelf: Onderdelen uitvoeringsprogramma

- De looptijd: start- en einddatum van de activiteit
- De activiteiten: welke (concrete) stappen zijn al gezet? Welke stappen worden gezet?
- De betrokken partners: wie werkt mee aan de uitvoering?
- De beoogde resultaten: wat willen we bereiken?
- De verantwoordelijkheid: wie is trekker en/of eindverantwoordelijke?
- De afspraken: hoe borgen we sturing, monitoring, verantwoording, samenwerking, communicatie en financiën?



### Inspirerend: Voorbeelden van uitvoeringsprogramma's

- Gemeente Utrecht: [Utrechtse Onderwijs Agenda](#)
- Gemeente Amersfoort: [Uitvoeringsprogramma Jeugd en Onderwijs 2022-2024](#) en [Uitvoeringsprogramma Jeugd en Onderwijs 2025 - 2026](#)
- Gemeente Leeuwarden: [Uitvoeringsprogramma Kansen voor Kinderen 2 \(2021-2028\)](#)
- Gemeente Blaricum, Gooise Meren, Hilversum, Laren en Wijdmeren: [Programma Jeugd & Onderwijs \(2022-2026\)](#)



### **Inzicht: Kwaliteit en evaluatie**

Het monitoren en waarborgen van de effectiviteit van de samenwerking zijn belangrijk. Evalueren en zicht blijven houden op de kwaliteit zorgen ervoor dat de samenwerking effectief blijft. Er worden wel evaluaties uitgevoerd, maar dit zijn vaak evaluaties van organisaties op zichzelf, in plaats van gezamenlijke evaluaties van samenwerkingspartners. Daardoor is er niet altijd zicht op de kwaliteit van het aanbod.<sup>36</sup>

Het Kwaliteitskompas van het NJi ondersteunt bij deze stap.

36 Smeets & Van Veen, 2018

Zorg ervoor dat gemaakte afspraken op alle niveaus worden teruggekoppeld, ook - of vooral - met de doelgroep. Duidelijke communicatie en transparantie zijn hierbij essentieel, zowel tussen de betrokken partijen als binnen de gemeente.

### **Reflecteer op regelmatige basis**

Toets structureel bij jongeren en gezinnen of de gekozen richting (nog steeds) aansluit bij hun behoeften en ervaringen. Deze voortdurende dialoog creëert een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid: samen draag je de opdracht om jongeren en gezinnen kansrijk te ondersteunen en gemeenschappen te versterken.



Regelmatige evaluatie en eventuele herijking van afspraken zijn onontbeerlijk voor een gezonde samenwerking. Door structureel te reflecteren op hoe de samenwerking en het vervullen van de verschillende rollen en verantwoordelijkheden daarin verlopen, ontstaat ruimte om afspraken bij te stellen en te verbeteren. Een succesvolle samenwerking vereist flexibiliteit, vooral wanneer het gaat om het bijstellen van koers en aanscherpen van rollen en verantwoordelijkheden op basis van evaluaties van de voortgang en ontwikkelingen. Dit gezamenlijk volgen en leren, zorgt ervoor dat de samenwerking blijft evolueren en zich aanpast aan de veranderende behoeften en omstandigheden. Dit vraagt van alle betrokkenen in een samenwerking de bereidheid om hun werkwijzen te herzien waar nodig en niet te lang af te wijken van hun taak of rol. Zo kom je tot duurzame samenwerking.

### **In het kort**

**Een uitvoeringsprogramma biedt zowel richting als ruimte.**

**Door structureel te reflecteren op hoe de samenwerking verloopt, kun je tussentijds afspraken bijstellen en verbeteren.**

# Nawoord

*‘Het zijn vaak vele kleine elementen die samen grote stappen maken op de langere termijn.’*

– teamleider VE-kinderopvang Utrecht

In deze samenwerkingsgids kon je lezen hoe jij als beleidsmaker concreet kunt bijdragen aan het versterken van de pedagogische basis, het kansrijk ondersteunen van jongeren en gezinnen en het verder vormen van veerkrachtige gemeenschappen. De essentiële elementen voor samenwerking bieden houvast om bestaande relaties te verstevigen, nieuwe samenwerking aan te gaan of duurzame verankering mogelijk te maken. Ga jij de uitdaging aan?

Een goed vertrekpunt ligt vaak dichterbij dan je denkt: kijk naar de initiatieven die al actief zijn in het werkgebied. Wat gebeurt er al? Welke relaties en inspanningen zijn er opgebouwd? De pedagogische basis hoeft niet ontwikkeld te worden – die is er al. Het gaat erom deze te herkennen, versterken en gezamenlijk verder te brengen, vanuit de lokale opgaven die spelen. En samen met de mensen waar het om gaat: kinderen, jongeren, gezinnen.



Samenwerken is en blijft mensenwerk. Veel hangt af van de investering daarin vanuit individuele personen. Het begint met de wens om samen te werken. Het is wel eens moeilijk, maar niet onmogelijk. We hopen dat de inzichten in deze gids je inspireren en motiveren om vanuit jouw rol het verschil te maken. Nu is het moment om samen in beweging te komen. De bestemming bereik je stap voor stap.

Omdat omstandigheden voortdurend veranderen, is deze gids ‘een levend document’. We blijven het vernieuwen met actuele voorbeelden en inzichten. Zo blijft deze gids groeien, inspireren en beleidsmakers ondersteunen in hun rol als verbinder, gevoed door die gemeenschappen.

## Colofon

Aan deze samenwerkingsgids werkten mee: Ellen Monteban en Madeleine de Beus (onderzoekers Innovatie nul13), Marit Verstappen, Inti Soeterik en Andrew Britt (onderzoekers Verwey-Jonker Instituut), Lieke Jeuken, Bert Roes en Fedor Heida (VNG), Daniëlle Baas (BMK), Anneke Risselada (PO-Raad), Doride de Bruijn (MBO Raad), Rens van den Boogaard (VO-raad) en Chantal Richter (redactie).

Vormgeving: Kynda

# Bijlagen

# Bijlage 1: Bestuurlijk overleg (LEA)

## Voorbeeld van een LEA-structuur



## Voorbeeld agenda bestuurlijk overleg (LEA)

| Agendapunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Opening en mededelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2. Stand van zaken uitvoeringsprogramma <b>onderwijsachterstandenbeleid (OAB)</b><br>Denk aan: bereik/non-bereik, ouderbetrokkenheid, VVE-resultaatafspraken, gebruik van data/monitor (ten behoeve van PDCA-cyclus)                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Samenwerking/verbinding (inclusieve <b>kinderopvang, (passend) onderwijs, welzijnswerk, jeugdhulp (zorg)</b> ) <ul style="list-style-type: none"><li>• Ondersteuningsstructuur jonge kind (12-), routekaart</li><li>• Belang rol/taakduidelijkheid en regie; verantwoordelijkheden per organisatie</li><li>• Bevorderen van doorlopende leerlijnen van v(s)o/ pro naar mbo</li><li>• Versterken van de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt</li><li>• Voorkomen van voortijdig schoolverlaten</li></ul> |
| 4. Rondvraag en afsluiting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

## Voorbeeld agenda ambtelijk overleg (werkgroep)

| Agendapunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Opening en mededelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2. Inhoudelijke onderwerpen<br>Denk aan: bereik/non-bereik, ouderbetrokkenheid, VVE-resultaatafspraken, gebruik van data/monitor (ten behoeve van PDCA-cyclus)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 3. Samenwerking/verbinding (inclusieve <b>kinderopvang, (passend) onderwijs, welzijnswerk, jeugdhulp (zorg)</b> ) <ul style="list-style-type: none"><li>• Gemeentelijke doelgroep definitie VE</li><li>• Proces van indiceren, verwijzen en toeleiden</li><li>• Voorschoolse voorzieningen</li><li>• Bereik/non-bereik en redenen van geen deelname</li><li>• Wachtlijsten</li><li>• Nieuwkomersonderwijs/schakel-/taalklassen</li><li>• Doorgaande ontwikkellijn</li><li>• Doorgaande leerlijn v(s)o/pro naar mbo</li><li>• Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt</li><li>• Voortijdig schoolverlaten</li><li>• Ouderbetrokkenheid</li><li>• Gebruik van data/monitor (PDCA-cyclus)</li></ul> |
| 4. Rondvraag en afsluiting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

# Bijlage 2: Bestuurlijk overleg (OOGO)

## Voorbeeld van een OOGO-structuur



## Voorbeeld agenda bestuurlijk overleg (OOGO)

| Agendapunt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Opening en mededelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 2. Stand van zaken uitvoeringsprogramma Jeugd en Onderwijs<br>Denk aan: leerlingenvervoer, leerplicht-/recht, dyslexie, doorgaande ontwikkellijn, onderwijshuisvesting, arbeidsmarktkrapte, doorstroom naar S(B)O                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3. Samenwerking/verbinding (inclusieve) kinderopvang, (passend) onderwijs, welzijnswerk, jeugdhulp (zorg) <ul style="list-style-type: none"><li>• Ondersteuningsstructuur jonge kind (12-), routekaart</li><li>• Belang rol/taakduidelijkheid en regie; verantwoordelijkheden per organisatie</li><li>• Doorstroom v(s)o/praktijkonderwijsleerlingen naar mbo</li><li>• Rol van zorg en ondersteuning bij voorkoming van voortijdig schoolverlaten</li></ul> |
| 4. Rondvraag en afsluiting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

# Bijlage 3: Vind je weg - wettelijk kader



Deze plaat geeft een inventarisatie van wettelijke taken rondom kinderopvang, onderwijs, jeugdwelzijn, gemeenten en verwante domeinen die relevant zijn voor het werken aan kansengelijkheid, het versterken van de pedagogische basis, inclusief onderwijs en inclusieve kinderopvang.

## Hoe lees je het?

Van links naar rechts zie je de leeftijd van 0 tot en met 23 jaar (de doelgroep). In roze vlakken vind je de verwijzing naar informele netwerken. De doelgroep verschilt per instantie (oranje). In blauw zie je welke wetgeving er is. In groen vind je de overlegstructuren.

## Hoe kan je dit gebruiken?

Je kan dit gebruiken om je wettelijke taken efficiënter te integreren en op elkaar af te stemmen. Het efficiënter integreren en afstemmen doe je door deze vragen te beantwoorden:

- Wat zijn mijn verantwoordelijkheden bij de doelgroep?
- Wat zijn de verantwoordelijkheden van de ander bij de doelgroep?
- Waar raken onze verantwoordelijkheden elkaar? Waar kunnen we naar elkaar toe bewegen, gezamenlijk optrekken en maatwerk bieden?

# Bijlage 4: Onderzochte cases en gesprekspartners

## Innovatie nul13

- Brancheorganisatie Kinderopvang (BK)
- CKC Drenthe
- De Haagsche Scholen
- Fontys Hogeschool/Fontys Opleidingscentrum Speciale Onderwijszorg (OSO)
- Gemeenten Amersfoort, Baarn, Den Bosch, Dordrecht, Ede, Leeuwarden en Oude IJsselstreek
- GGD GHOR Nederland
- Hogeschool KPZ
- IKC Villa Vrolik
- Kenniswerkplaats Pedagogische Basis
- Kindcentrum Hubertus
- Kind&co Ludens
- Kinderwoud
- Met Andere Ogen
- Monter groep
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI)
- Professionele Werkplaats (PW) van Fontys / Community School
- Samenwerkingsverband Passend Onderwijs Goeree-Overflakkee
- Samenwerkingsverband Passend Onderwijs de Kempen

- Sociaal Werk Nederland
- Sociaal Werk Rijnstad Arnhem
- Speciaal Onderwijs Noorderlicht
- Steunpunt Passend Onderwijs
- Stichting Agora
- Stichting DOCK
- Stip Hilversum
- Un1ek Onderwijs en Opvang
- Verderwijs

## Verwey-Jonker Instituut

- De Familieschool, Calandlyceum Amsterdam
- Veilig In en Om School (VIOS) Arnhem, Nationaal programma Arnhem Oost
- Elk Welzijn, Culemborg
- Firda, Friesland
- Schooljongerenwerk Den Bosch
- School2Care Laakhaven Den Haag
- Jongeren in Balans aanpak Hardenberg

# Bijlage 5: Literatuurlijst

- Andersson Elffers Felix (AEF): Ontwikkelen over de grenzen heen
- Bakx, A. W. E. A. (2024). De pedagogisch sensitieve leraar: Optimale ontwikkeling en welbevinden van leerlingen. Uitgeverij Coutinho.
- Berenschot: Onderzoeksrapport Druk op de keten (30 november 2023)
- Bomhof, M., & van der Grinten, M. (2020). Jeugdhulp op school. Oberon.
- De Groot, T., & Akpa, N. (z.d.). Jaarrapportage Jeugd Interventieteam Culemborg (JIC). Gemeente Culemborg.
- Firda. (2023, september). Strategische koers Firda.
- Firda. (z.d.-b). Onze ambities.
- Gemeente Arnhem. (2021, november). Aanpak Veilig in en om school (VIOS).
- Ginette. (2024, 3 december). Hoe helpen we leerlingen op middelbare scholen om zich mentaal beter te voelen? – AJN Jeugdartsen Nederland.
- Gelijke Kansen 's-Hertogenbosch. (2025, 27 januari). Schooljongerenwerk – Gelijke kansen 's-Hertogenbosch.
- iHUB. (z.d.). School2Care Laakhaven: Introductie.
- Jeugd Interventieteam Culemborg. (z.d.). Gemeente Culemborg.
- Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ): Versterken van het gewone leven: praktisch aan de slag met de jeugdgezondheidszorg vanuit de hervormingsagenda jeugd
- Nederlands Centrum Jeugdgezondheid (NCJ): Landelijk professioneel kader JGZ 2022
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI): De potentie van preventie | Nederlands Jeugdinstituut
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI): Interventies rond opvoeden en opgroeien: Meer lacunes dan overvloed
- Nederlands Jeugdinstituut. (z.d.). Praktijkvoorbeeld schoolveiligheid: samenwerking onderwijs, jeugdwerk, politie.
- Nederlands Jeugdinstituut, De pedagogische basis is het fundament geen alternatief
- Nederlands Jeugdinstituut, Opgroeien doe je samen
- Nederlands Jeugdinstituut, Kwaliteitskompas: samen maken we het verschil voor kinderen en jongeren
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI): Keuzehulp voor jeugdprofessionals om samen met ouders en jongeren te beslissen over passende hulp
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI): Toolkit voor samenwerking tussen ouders, school en jeugdhulp
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI): Wegwijzer gemeenten: bouwen aan een pedagogische basis | Nederlands Jeugdinstituut
- Nederlands Jeugdinstituut (NJI) en Met Andere Ogen (MAO): Bindende afspraken tussen gemeenten, onderwijs en jeugdhulp
- Smeets, E., & Van Veen, D. (2018). Samenwerking tussen onderwijs, gemeenten en jeugdhulp. Onderzoek naar succesfactoren in praktijkvoorbeelden. Nijmegen/Zwolle: KBA Nijmegen/Hogeschool Windesheim/NCOJ.
- Stichting Aanpak Straat- & Schoolveiligheid. (2024, 3 september). Veilig In en Om School – Stichting Aanpak Straat- & Schoolveiligheid. Arnhem.
- Vaessen, A., de Wit, M., Mak, J., Kruithof, M., Schoorl, R., & Fukkink, R. (2023). Evaluatie van de Amsterdamse Familie School. Universiteit van Amsterdam.
- Van Saane, M. (2025b, maart 12). Amsterdamse Familie Scholen in het voortgezet onderwijs – OCO. OCO.
- Verwoerd, A. & Deen, C. (2025). De school midden in de maatschappij. Acco Uitgeverij B.V.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Branchevereniging Maatschappelijke Kinderopvang (BMK) en Onderwijsraden: Notitie Een Sterke Basis Door Krachtige Samenwerking (december 2022)

- Wienen, A. W., Korenromp, H., Batstra, L., & Graas, T. A. M. (2020). Werkbaar in de klas. Het effect van samenwerking tussen ouders, leraren, maatschappelijk werk en jeugdhulp in de schoolklas. Exploratieve studie naar de factoren die maken dat samenwerking, vanuit de optiek van de leraar, succesvol is of minder succesvol ervaren wordt. Windesheim/ PricoH/ Rijksuniversiteit Groningen.
- Wienen, B. (2023). Van individueel naar inclusief onderwijs. Instondo.
- Wienen, B. (2025). Laat/d de pedagogische basis met rust! Instondo.

# Wetten bij de pedagogische basis

# Opvoeden, opgroeien en ontwikkelen

## Wetgeving

## Instantie

## Overlegstructuren

## Informele netwerken

