



common eye

Bovenbestuurlijke netwerken in het po

Een inventarisatie naar diverse bovenbestuurlijke en regionale netwerken en samenwerkingen in het primair onderwijs

Rapportage 21-1-2022

Inhoudsopgave

1. Aanleiding en Aanpak	3
2. Variatie van netwerken in beeld gebracht	8
• De betrokken netwerken	
• Regie en type doelen	
• Regie en formaliteit	
• Type doelen en formaliteit	
• Thematische scope en formaliteit	
• Openheid en betrokken sectoren	
• Type doelen en vernieuwing versus onderhoud	
3. Schets van vier 'archetypische' netwerken	19
• Stichting Convent po	
• Netwerk Voorne-Putten en Rozenburg	
• CBO Fryslân	
• Bredsaam	
4. Conclusies en aanbevelingen	26

1

Aanleiding en aanpak

Aanleiding

Bovenbestuurlijke netwerken in het po

- Voor het omgaan met complexe vraagstukken in het (primair) onderwijs wordt steeds vaker gekeken naar bovenbestuurlijke samenwerking, waaronder regionale netwerken.
- Dergelijke netwerken ontstaan zowel naar aanleiding van stimuli vanuit het Rijk (top-down) als spontaan in de regio (bottom-up).
- Om meer gevoel te krijgen bij de aard, de doelen, de vorm en de diversiteit van deze netwerken, heeft de PO-Raad een onderzoek laten uitvoeren. Beter inzicht in de huidige netwerken, de ervaringen en de werkzame bestanddelen kan bijdragen aan de wens van de PO-Raad om meer scherpte te krijgen in haar eigen verhouding tot dergelijke netwerken.
- De inventarisatie is uitgevoerd middels een online enquête en een viertal verdiepende interviews.

Aanpak (1/3)

Enquête

In de enquête zijn de netwerken uitgevraagd op een aantal dimensies. De netwerken konden gescoord worden op een negental dimensies op basis van een continuüm met twee uitersten. Respondenten konden voor elke dimensie een score geven op een 10-puntsschaal. De dimensies waarop de netwerken gescoord konden worden waren:

- **Formaliteit:** een informeel georganiseerde samenwerking versus een geformaliseerde samenwerking (bijv. op basis van een overeenkomst of juridisch entiteit)
- **Regie:** centraal (één partij binnen het netwerk heeft de regie) versus gedeeld (de regie is volledig gedeeld tussen alle deelnemers)
- **Scope:** de samenwerking heeft betrekking op één afgebakend thema versus een brede thematische scope
- Type **doelen:** de samenwerking gericht op interactie en ontmoeting versus de aanwezigheid van concrete, vooraf geformuleerde doelen
- Type **doelen (2):** de samenwerking is gericht op het onderhouden van bestaande afspraken versus de samenwerking is gericht op innovatie en vernieuwing
- Samenstelling ten aanzien van **sectoren:** smal (enkel primair onderwijs) versus breed (meerdere sectoren)
- **Openheid:** exclusief (er worden geen nieuwe partijen toegelaten) versus open (iedereen die wil kan aansluiten)
- **Bekendheid:** beperkt (het netwerk is alleen bekend bij de aangesloten deelnemers) versus breed (het netwerk is breed bekend)
- **Duur:** Tijdelijk versus oneindig
- Door de verschillende dimensies met elkaar te kruisen ontstonden er matrices waarin de netwerken konden worden geploteerd. In deze rapportage worden deze matrices gepresenteerd
- Vervolgens is een keuze gemaakt voor één matrix en hebben vier verdiepende gesprekken plaatsgevonden; uit elk kwadrant een gesprek met één netwerk.

Bronnen: Sorensen & Torfing, 2009; Provan & Kenis, 2008; Willems, Linck & Kaats, 2018

Aanpak (2/3)

Verdiepende gesprekken

- Op basis van één specifieke matrix, waarbij *type doel* en *regie* werden gekruist, zijn vier netwerken geselecteerd: uit elk kwadrant van de matrix één.
- Met vertegenwoordigers van deze vier netwerken zijn verdiepende gesprekken gevoerd. Deze gesprekken gingen over verschillende aspecten van de samenwerking.
- Als kapstok voor deze gesprekken werd het Common Eye model gebruikt, dat bestaat uit vijf condities voor kansrijke samenwerking:
 - het hebben van een gezamenlijke ambitie
 - recht doen aan elkaars belangen
 - aandacht voor goede persoonlijke relaties
 - een passende organisatievorm en afspraken
 - een helder samenwerkingsproces.



Kaats & Opheij, 2012

Aanpak (3/3)

Afbakening

- In totaal is de enquête voor 24 netwerken ingevuld. Deze 24 netwerken komen niet in iedere matrix terug: indien er geen antwoord was gegeven op een van beide assen van een bepaalde matrix, wordt het netwerk logischerwijs niet getoond in de betreffende matrix. Het totaal aantal netwerken per matrix varieert daardoor.
- De vertegenwoordigers van de netwerken hebben hun netwerken zelf op de assen gescoord. Dit is relevant en waardevol en tegelijkertijd ook subjectief. Mogelijk zouden de onderzoekers vanuit hun meer afstandelijke en theoretische blik soms tot een iets andere typering zijn gekomen.
- Er zijn geen vragen gesteld over de effectiviteit: er kunnen dan ook geen conclusies worden getrokken over een mogelijke relatie tussen bepaalde kenmerken en de mate van effectiviteit van een netwerk.
- Er zijn hoofdzakelijk bottom-up ontstane bovenbestuurlijke netwerken in het onderzoek betrokken: het is aannemelijk dat het betrekken van bovenbestuurlijke netwerken die zijn opgericht rondom een subsidie of wet- en regelgeving andere kenmerken hebben (ter illustratie: wellicht zijn deze vaker tijdelijk van aard – op basis van projectsubsidies – of vaker opgericht voor een concreet doel met een smalle thematische scope).

2

Variatie van netwerken in beeld gebracht

Resultaten uit de enquête

De betrokken netwerken (1/2)

Overzicht en korte beschrijving

1. Stichting Convent PO: Netwerk van negen schoolbesturen uit Twente en deel van de Achterhoek, gericht op kennisdelen, gezamenlijk brainstormen, leren, klankborden en onderlinge reflectie en feedback.
2. Netwerk Voorne-Putten: Samenwerking tussen schoolbesturen in Zuid Holland, gericht op het verzorgen van administratie, dichtbij en op maat, en de uitvoering van het Regionaal Plan Personeelstekort.
3. CBO Fryslân: Coöperatie van Friese christelijke schoolbesturen, gericht op diverse actuele inhoudelijke onderwijsthema's en externe profilering.
4. BreedSaam: Coöperatie van besturen in het po, sbo en (v)so in de gemeente Breda, gericht op onderhoud, renovatie en nieuwbouw van onderwijspanden in het po, sbo en (v)so.
5. SchoolpleinNoord (2x): Samenwerking in Noord Nederland (Drenthe, Friesland, Groningen), gericht op arbeidsmarktzoekstukken, door samen te werken, kennis te delen en het imago van het onderwijs te versterken. Dit netwerk is tevens separaat benoemd als samenwerking tussen SchoolpleinNoord en samenwerkende partners uit het hoger onderwijs.
6. FPO Rijnmond: Regionaal netwerk van christelijke/reformatorische basisscholen met samenwerking op verschillende gebieden, waaronder ICT, vervanging, Arbodienstverlening, herregistratie, burgerschapskunde, leiderschap, versterking bestuurskracht, kwaliteitsaudits.
7. Bestuurlijk afstemmingsoverleg PO en G4/G5 overleg: Netwerk van grote besturen in grote steden, op twee niveaus: landelijk en stedelijk. Landelijk wordt samengewerkt om grootstedelijke onderwijsproblematiek samen op te lossen en voor te lobbyen, stedelijk wordt samengewerkt op thema's waar sprake is van gelijke belangen en het afstemmen van de positie richting de gemeente.
8. G5 schoolbesturenoverleg: Overleg tussen besturen uit de G5 (wisselende samenstelling), gericht op vraagstukken specifiek op de G5-steden, en is daarmee soms ook voorloper in aanpak van problematiek die later ook buiten G5 voorkomt.
9. Federatie Openbaar Onderwijs Amsterdam: Federatie van openbare schoolbesturen in Amsterdam (po, vo en sbo), gericht op verschillende stedelijke/ landelijke thema's, zoals ICT, vervanging, Arbodienstverlening, herregistratie, burgerschapskunde, leiderschap, versterking bestuurskracht en kwaliteitsaudits.
10. Eenpittersnetwerk VBS: Netwerk van eenpitters in de regio Midden Nederland, gericht op intercollegiaal bespreken van thema's die leven, bouwen van een netwerk en tussendoor elkaar opzoeken en helpen.
11. Kennisnetwerk Lerende Leraren: Netwerk van 21 onderwijsorganisaties in Twente, gericht op professionele leergemeenschappen (PLG's), expertgroepen of projectgroepen voor docenten en de uitvoering van RAP/RAL.

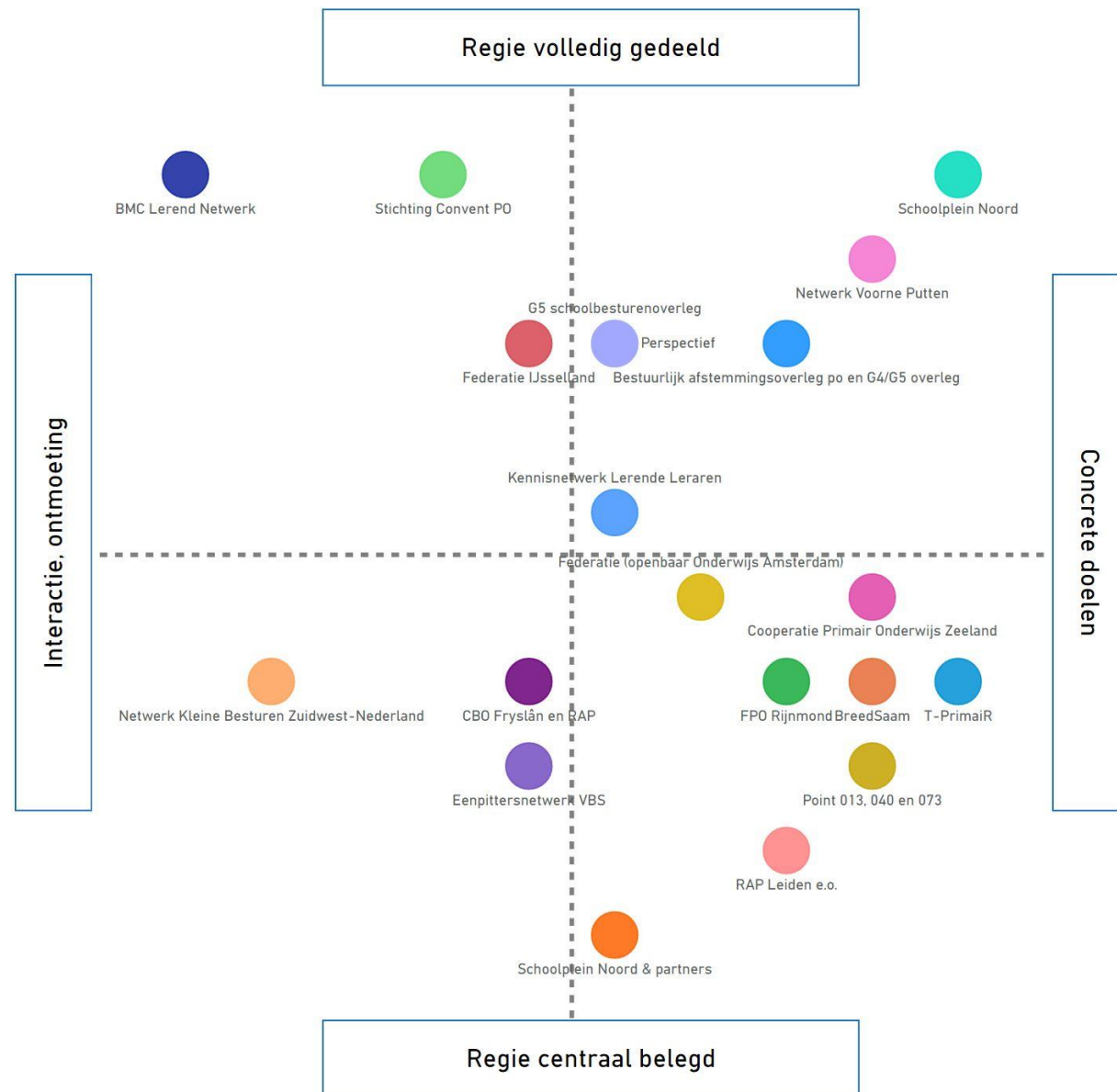
De betrokken netwerken (2/2)

Overzicht en korte beschrijving

12. MCPO Rijnmond: Er wordt o.a. samengewerkt op de thema's huisvesting, taal, personeelstekort en samenwerkingsverband.
13. FPO: Regionaal netwerk van scholen, gericht op gezamenlijke scholing en samenwerking op bestuurlijk niveau.
14. Federatie IJsselland: Samenwerking tussen de christelijk-reformatorische schoolbesturen in de regio IJsselland, gericht op uitwisseling van ervaringen en beleid op diverse thema's.
15. Netwerk Kleine Besturen Zuidwest-Nederland: Netwerk van schoolbesturen in Zuidwest-Nederland (Zeeland, Zuidhollands eiland inclusief Dordrecht, West- en Midden-Brabant), gericht op informatie delen en gezamenlijke acties, zoals een gezamenlijke auditorentraining.
16. RAP Leiden e.o.: Samenwerking in de regio Leiden, gericht op het terugdringen van lerarentekort in het po en vo.
17. Transvit: Regionaal netwerk in de omgeving Gouda, Amersfoort, Leusden en Zeist, gericht op het uitlenen van boventallig personeel, invalpool en uitvoering RAP/RAL.
18. Netwerk Samen Opleiden: Regionaal netwerk rondom Helmond, gericht op het verbeteren van het rendement en de kwaliteit van de opleiding tot leerkracht en meer laten aansluiten bij wat het werkveld nodig heeft.
19. Coöperatie Primair Onderwijs Zeeland: Samenwerking tussen schoolbesturen in Zeeland, gericht op het delen van informatie en kennis, samen optrekken en samen dingen voor elkaar krijgen op een breed aantal onderwerpen.
20. BMC Lerend Netwerk: Landelijk netwerk van min of meer toevallig gekozen bestuurders vanuit verschillende sectoren en denominaties, die niet in elkaars werkgebied actief zijn, gericht op reflectie en intervisie.
21. T-Primair: Coöperatie van schoolbesturen rond Tilburg, gericht op belangenbehartiging, het gezamenlijk optrekken op diverse thema's en het gezamenlijk uitvoering geven aan de LEA.
22. POINT 013, 040 en 073: POINT (Passend Onderwijs voor Ieder Nieuw Talent) is een regionaal netwerk bestaande uit drie lokale werkplaatsen (POINT013 in Tilburg, POINT040 in Eindhoven en POINT073 in Den Bosch), gericht op het bijeenbrengen van onderwijspraktijk en wetenschappelijke onderzoek naar hoogbegaafdheid en talentontwikkeling.
23. Perspectief: Netwerk van protestants-christelijke po en vo-scholen in de regio Het Groene Hart, oorspronkelijk gericht op personeelsbeleid, maar inmiddels verbreed tot andere thema's waarop kleine besturen elkaar kunnen helpen en versterken.

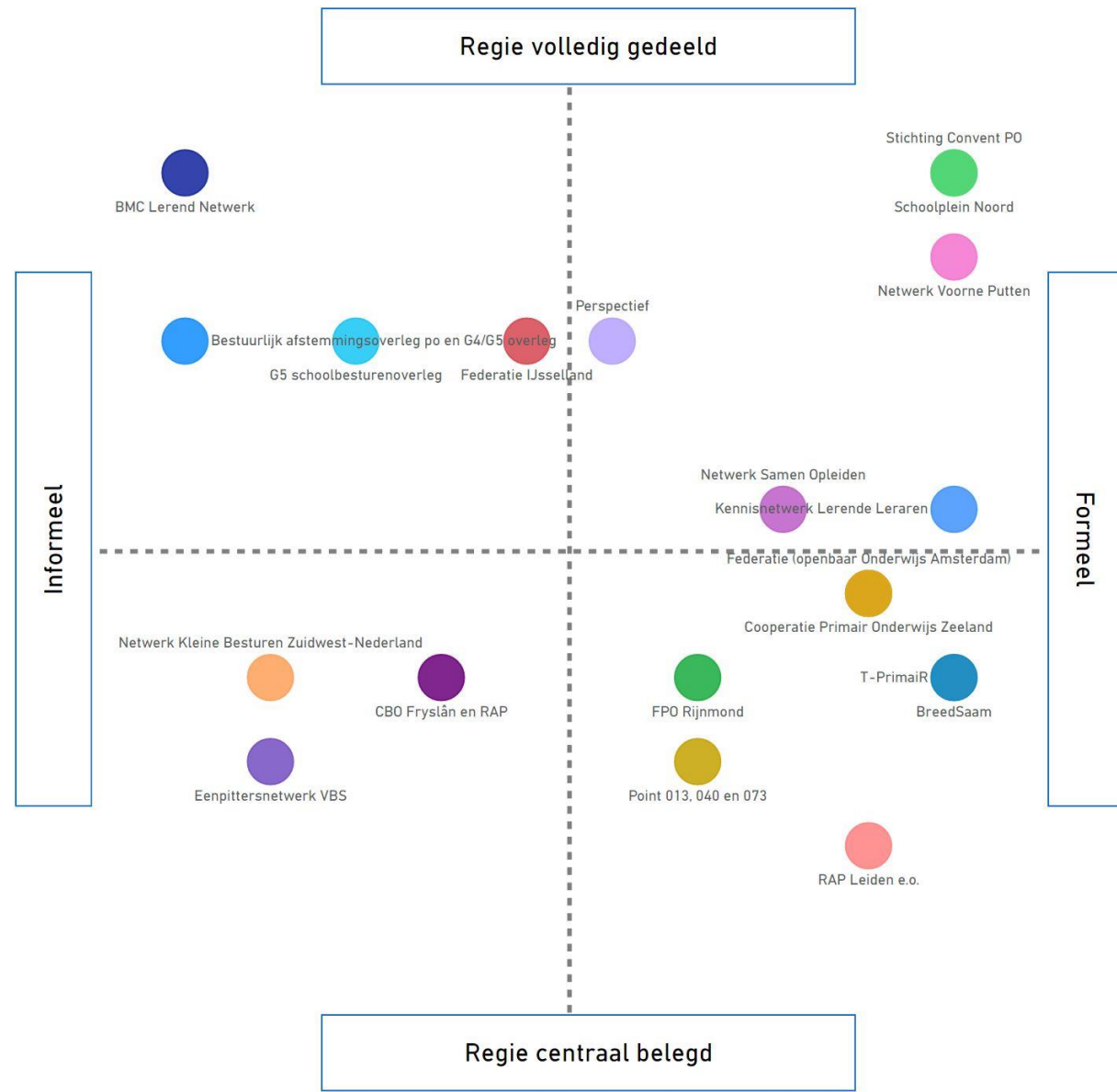
1. Regie en type doelen

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen:
 - type **doelen**: de samenwerking gericht op interactie en ontmoeting versus de aanwezigheid van concrete doelen
 - regie**: centraal (één partij binnen het netwerk heeft de regie) versus gedeeld (de regie is volledig gedeeld tussen alle deelnemers).
- Deze matrix is gekozen als 'basismatrix' voor het selecteren van de verdiepende gesprekken met vertegenwoordigers van vier netwerken, één uit elk van de vier kwadranten:
 - deze matrix is interessant omdat het een combinatie betreft van een governance/vorm-aspect (regie) en een inhoudelijk aspect (doelen).
- Uit deze verdeling valt op te maken dat het merendeel (13) van de geïnventariseerde netwerken zich bevindt aan de zijde van **concrete doelen**:
 - binnen deze groep zijn er net iets meer netwerken met een centrale regie, dan netwerken waarin de regie breed gedeeld is tussen de partners.
- Een kleiner aantal netwerken (6) wordt getypeerd als platform voor **interactie en ontmoeting** (inclusief bijvoorbeeld kennisdeling):
 - binnen deze groep zijn evenveel netwerken met een centrale regie, als netwerken waarin de regie breed gedeeld is tussen de partners.



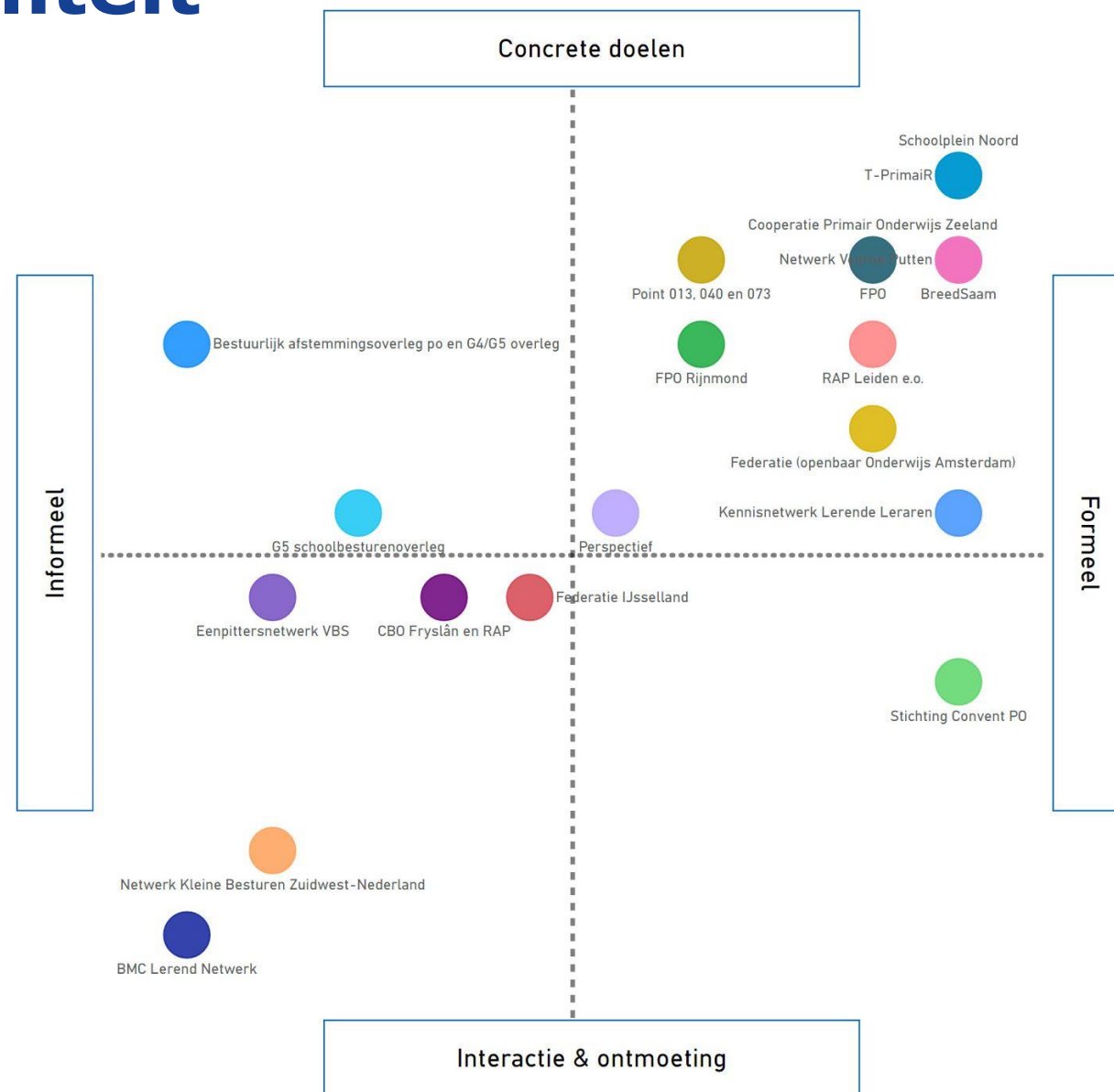
2. Regie en formaliteit

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen die beide betrekking hebben op vormaspecten:
 - **formaliteit:** een informeel georganiseerde samenwerking versus een geformaliseerde samenwerking (bijv. op basis van een overeenkomst of juridisch entiteit)
 - **regie:** centraal (één partij binnen het netwerk heeft de regie) versus gedeeld (de regie is volledig gedeeld tussen alle deelnemers).
- Er zijn binnen de groep geïnventariseerde netwerken meer netwerken die relatief formeel zijn georganiseerd (10), dan netwerken waarin de samenwerking vooral informeel is vormgegeven (7).
- Uit deze verdeling over de vier kwadranten valt op dat de regie en formaliteit niet automatisch samenhangen: evenveel formele netwerken hebben een centrale regie, als een regievorm die grotendeels gedeeld is onder de partners (beide 5).
- Ook bij informeel georganiseerde netwerken komen beide varianten bijna even vaak voor: 3 netwerken kennen een centrale regie, in 4 netwerken is de regie grotendeels gedeeld door de partners.



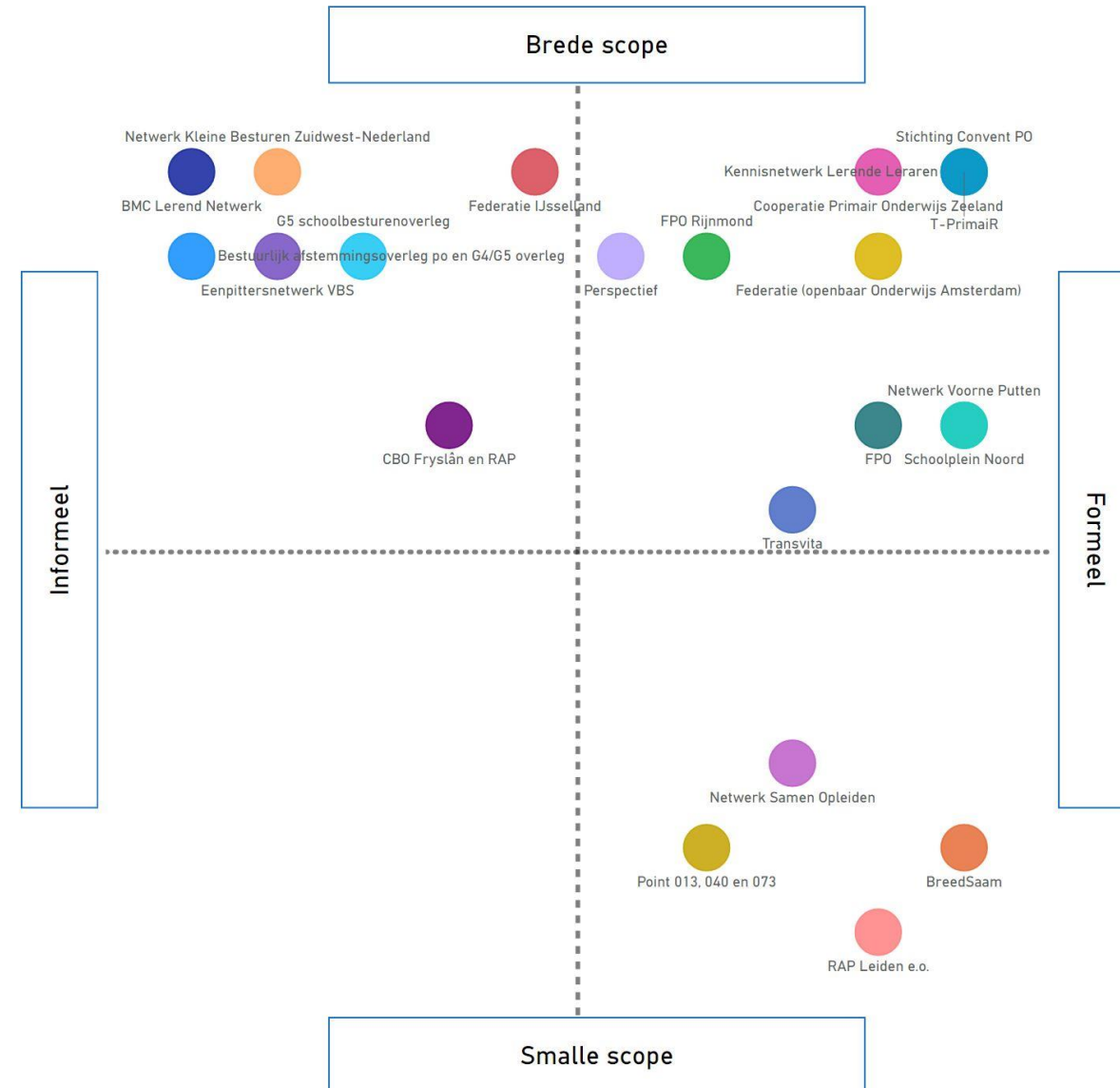
3. Type doelen en formaliteit

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen:
 - type **doelen**: de samenwerking gericht op interactie en ontmoeting versus de aanwezigheid van concrete doelen
 - **formaliteit**: een informeel georganiseerde samenwerking versus een geformaliseerde samenwerking (bijv. op basis van een overeenkomst of juridisch entiteit).
- In deze matrix zijn duidelijke patronen zichtbaar:
 - hoe meer het netwerk gericht is op concrete doelen, hoe vaker het netwerk formeel is georganiseerd
 - hoe meer het netwerk bedoeld is om interactie, ontmoeting en kennisdeling te stimuleren, hoe vaker het netwerk informeel is georganiseerd.
- De grootste categorie bestaat uit netwerken die gericht zijn op het realiseren van concrete doelen en die een formele organisatievorm hebben (9):
 - ook netwerken waarbij interactie en ontmoeting centraal staan en die informeel zijn georganiseerd, komen vaak voor (5)
 - formele netwerken gericht op interactie en ontmoeting zijn zeldzaam (1). Datzelfde geldt voor informele netwerken met concrete doelen (2).



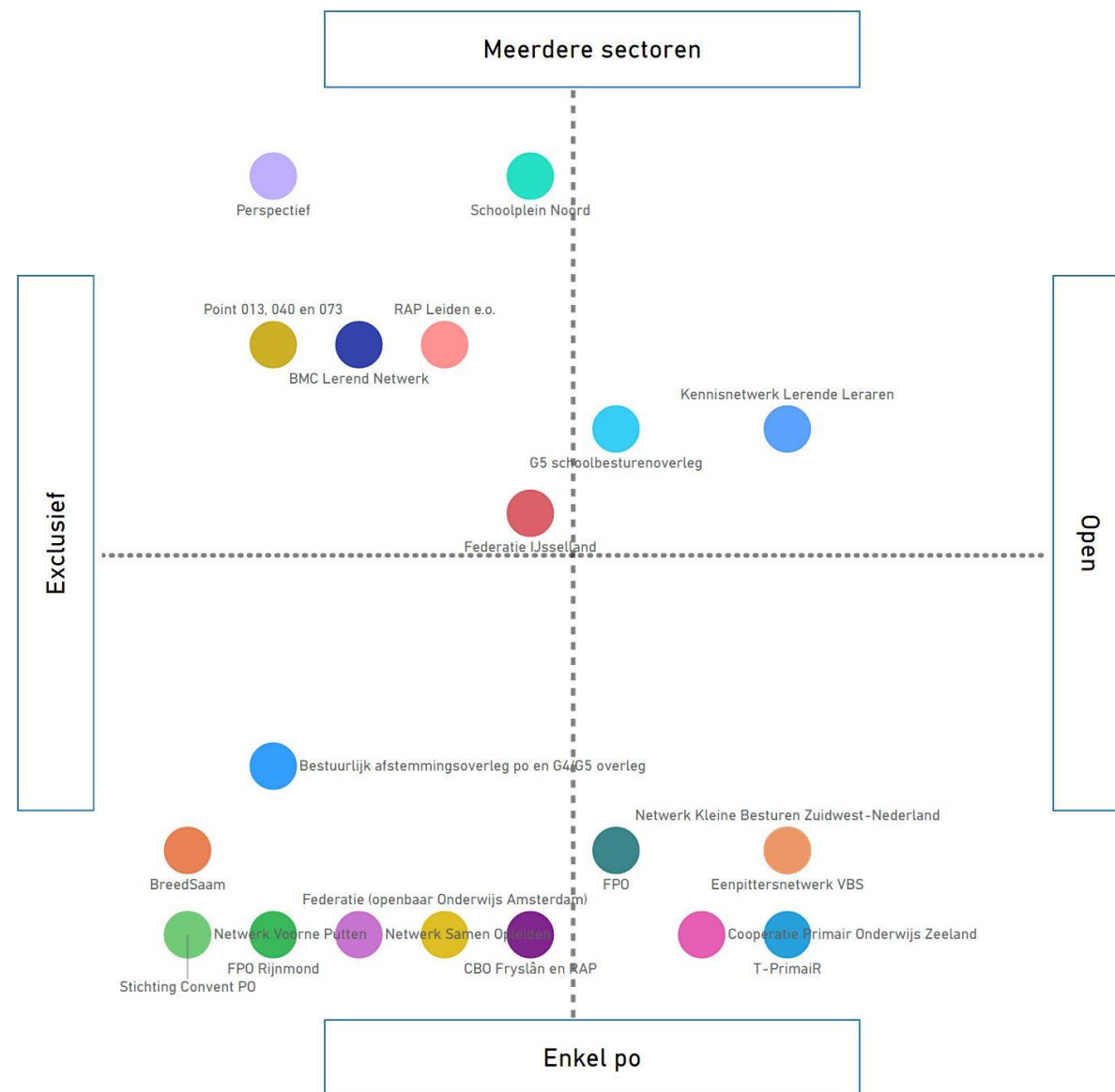
4. Thematische scope en formaliteit

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen:
 - **scope:** de samenwerking heeft betrekking op één afgebakend thema versus een brede thematische scope
 - **formaliteit:** een informeel georganiseerde samenwerking versus een geformaliseerde samenwerking (bijv. op basis van een overeenkomst of juridisch entiteit).
- Over het geheel genomen hebben bovenbestuurlijke netwerken vaak een brede scope: zij zijn er niet voor één of slechts enkele specifieke thema's, maar bieden een plek waarin meerdere (en vaak ook op basis van actualiteit wisselende) thema's worden besproken en/of in gezamenlijkheid worden opgepakt.
- Netwerken met een **smalle scope** zijn binnen deze onderzoeksgroep uitsluitend formeel georganiseerd (4). Het gaat hier om netwerken die vaak vanuit een concreet doel (bijvoorbeeld rondom bedrijfsvoering of gezamenlijk opleiden) opgericht zijn en waarbij de aard van de afspraken vraagt om een formelere samenwerkingsvorm.
- Netwerken met een **brede scope** kunnen zowel informeel (7) als formeel (8) georganiseerd zijn.
- De informele netwerken hebben – binnen deze groep – altijd een brede scope. Dat past ook bij de aard van het netwerk: eerder zagen we dat informele netwerken vaker gericht zijn op interactie en ontmoeting en dat past bij het hebben van een brede scope aan thema's.
- Informele netwerken met een smalle scope zijn we niet tegengekomen.



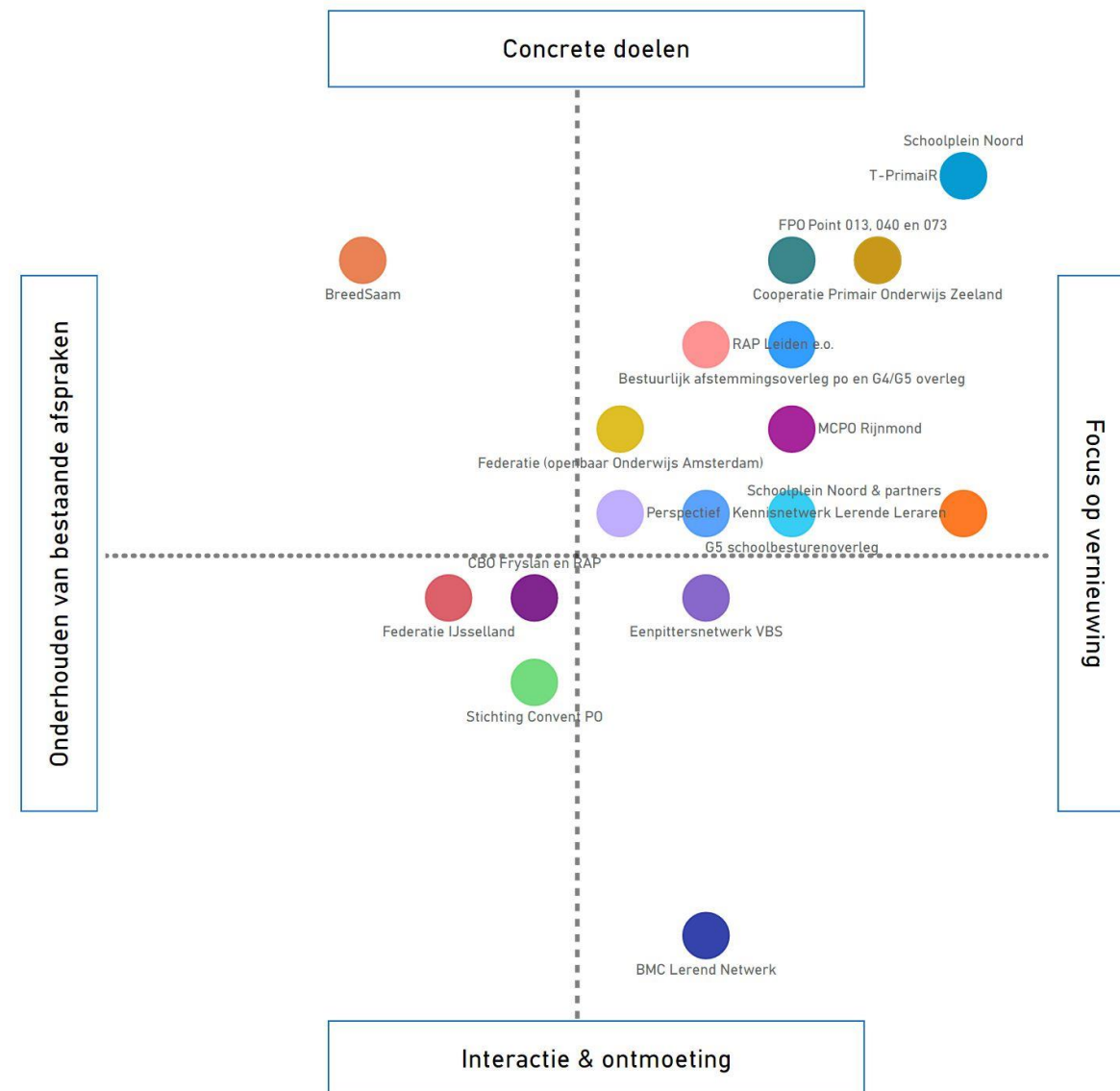
5. Openheid en betrokkenheid sectoren

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen:
 - betrokken **sectoren**: smal (enkel primair onderwijs) versus breed (meerdere sectoren)
 - **openheid** van de grenzen van het netwerk: exclusief ('er worden geen nieuwe partijen toegelaten') versus open ('iedereen die wil kan aansluiten').
- Uit de verdeling valt af te leiden dat relatief veel netwerken zich uitsluitend richten op primaire onderwijspartijen (11). In de overige netwerken (8) zijn partijen uit meerdere sectoren aangesloten, waaronder speciaal onderwijs, voortgezet onderwijs, hoger onderwijs en gemeenten.
- Het grootste aantal netwerken is relatief gesloten (13). Hierbij gaat het om een vast en stabiel aantal partners, waarbij nieuwe toetreders doorgaans niet zijn uitgesloten maar er wel een drempel is om toe te treden, of waarbij sprake is van een hoge mate van verzadiging: alle partijen die logischerwijs partner zouden kunnen worden, zijn al lid.
- De overige netwerken (6) beschrijven zichzelf als relatief open. Dit betreft de netwerken die ook als relatief informeel zijn beschreven.



6. Vernieuwing/onderhoud en type doelen

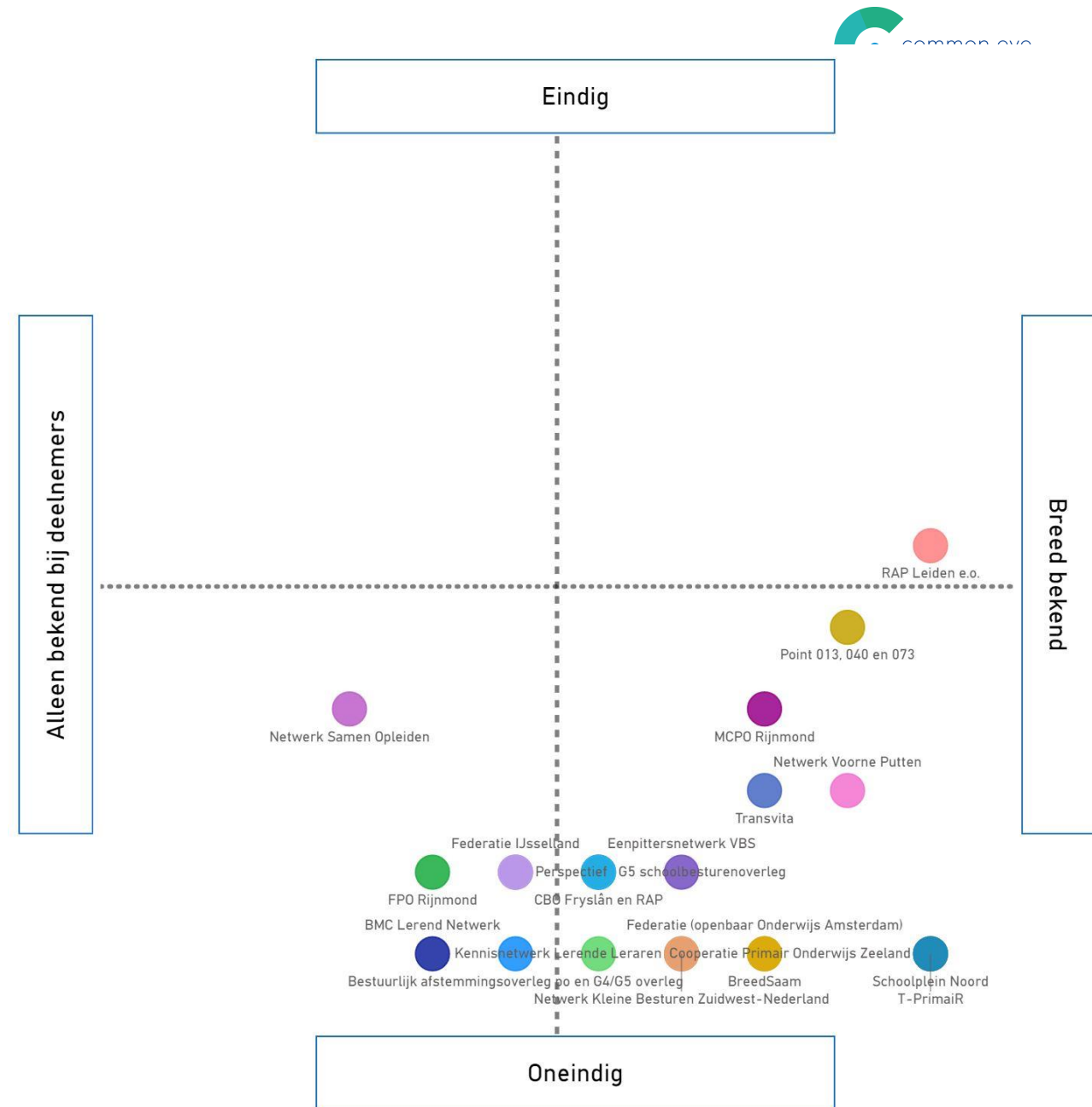
- Deze matrix bestaat uit de volgende assen die beide te maken hebben met de inhoud die in het netwerk centraal staat:
 - type **doelen**: de samenwerking gericht op interactie en ontmoeting versus de aanwezigheid van concrete doelen
 - type **doelen** (2): de samenwerking is gericht op het onderhouden van bestaande afspraken versus de samenwerking is gericht op innovatie en vernieuwing.
- Opvallend is dat de overgrote meerderheid van de netwerken zichzelf beschrijft als gericht zijnde op vernieuwing en innovatie (13).
- Een minderheid geeft aan dat het netwerk vooral gericht is op het onderhouden (uitvoeren, afstemmen, etc.) van bestaande afspraken en acties.
- Wanneer we naar de kwadranten kijken, zien we vooral veel netwerken in de combinatie 'concrete doelen' en 'focus op vernieuwing' (11):
 - in de overige kwadranten zijn slechts 1 (concrete doelen en onderhouden bestaande afspraken), 2 (interactie en focus op vernieuwing) en 3 (interactie en onderhouden bestaande afspraken) netwerken vertegenwoordigd.



Noot: het is denkbaar dat hier (deels) sprake is van een bias richting vernieuwing en innovatie.

7. Bekendheid en duur

- Deze matrix bestaat uit de volgende assen:
 - bekendheid:** beperkt (het netwerk is alleen bekend bij de aangesloten deelnemers) versus breed (het netwerk is breed bekend)
 - duur:** Tijdelijk versus 'oneindig'.
- Opvallend is dat vrijwel alle bovenbestuurlijke en/of regionale netwerken zijn opgericht voor **onbepaalde tijd**. Het enige netwerk dat net aan de kant van 'eindig' valt is een netwerk dat is opgericht met tijdelijke projectgelden vanuit het Rijk. Alle andere netwerken zijn in principe voor onbepaalde duur.
- Ook geeft een groot deel van de netwerken (11) aan dat het netwerk redelijk **breed bekend** is buiten het netwerk zelf. Slechts vijf netwerken geven aan dat het netwerk hoofdzakelijk in kleine kring bekendheid geniet.



Eerste voorzichtige conclusies

Wat leren wij van de resultaten?

De analyse van de vragenlijsten leiden tot een aantal stellingen over de wijze waarop bovenbestuurlijke netwerken in het po zijn georganiseerd. Het is interessant om deze stellingen verder te onderzoeken en uit te werken.

- We zien verschillende kenmerken vaker voorkomen dan andere. Hoewel er wellicht geen enkel netwerk is dat aan alle onderstaande veelvoorkomende kenmerken voldoet, zien we dat onderstaande kenmerken relatief vaak voorkomen:
 - gericht op concrete doelen
 - formeel georganiseerd
 - opgericht voor onbepaalde duur
 - gericht op vernieuwing
 - breed bekend
 - relatief exclusief
 - en hebben een brede scope.
- Een aantal kenmerken laat een duidelijke samenhang zien:
 - informele bovenbestuurlijke netwerken hebben doorgaans een brede scope: ze bieden een platform om meerdere onderwerpen te bespreken
 - netwerken met een smalle scope zijn vaak formeel georganiseerd: ze bieden een alliantie om concrete activiteiten te ontplooiën
 - de mate van concreetheid in doelstellingen van bovenbestuurlijke netwerken lijkt samen te hangen met de formaliteit: hoe concreter de doelstellingen, hoe formeler het netwerk is georganiseerd.

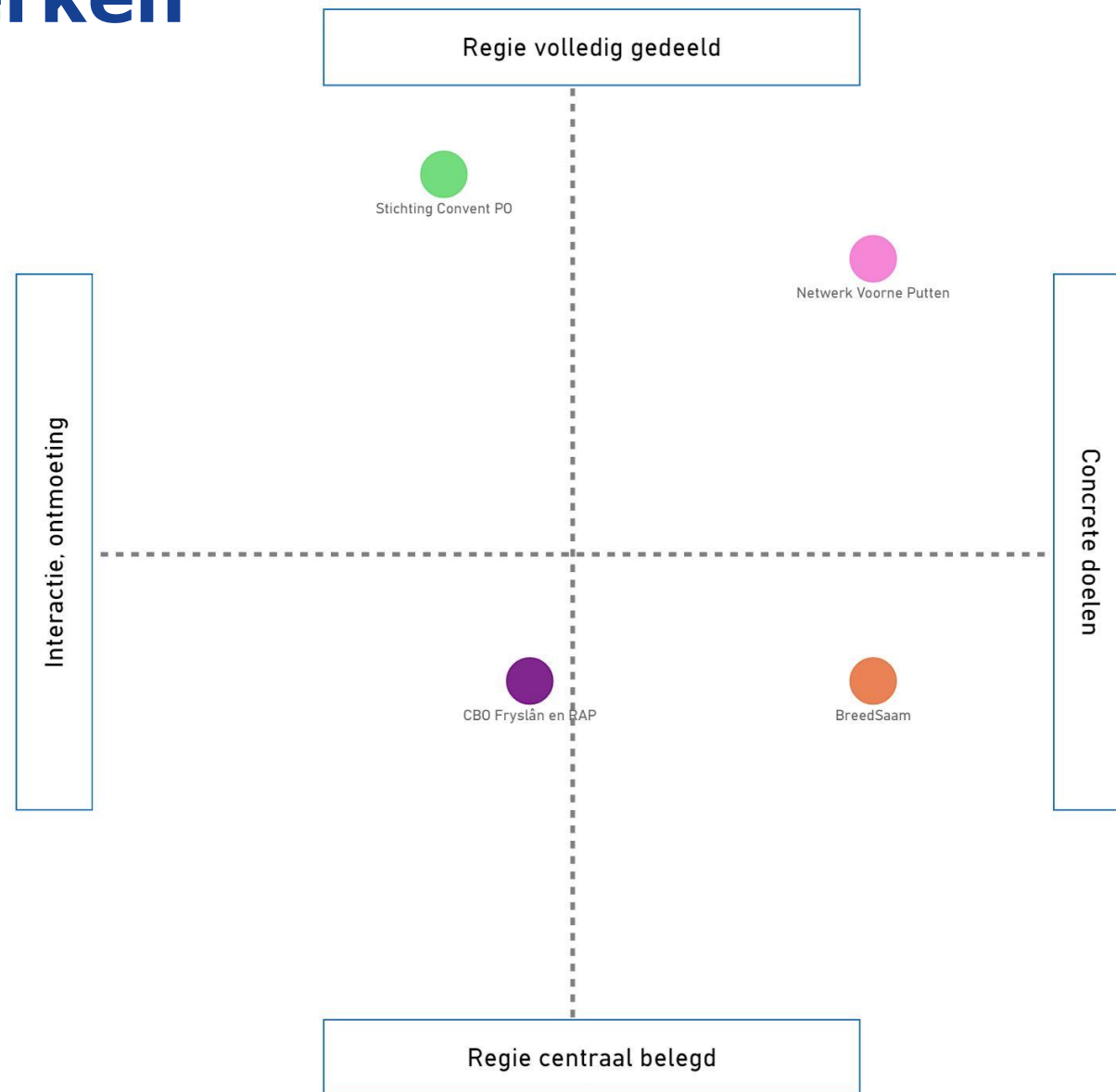
3

Schets van 4 'archetypische' netwerken

Resultaten uit de verdiepende gesprekken

Vier 'archetypische' netwerken

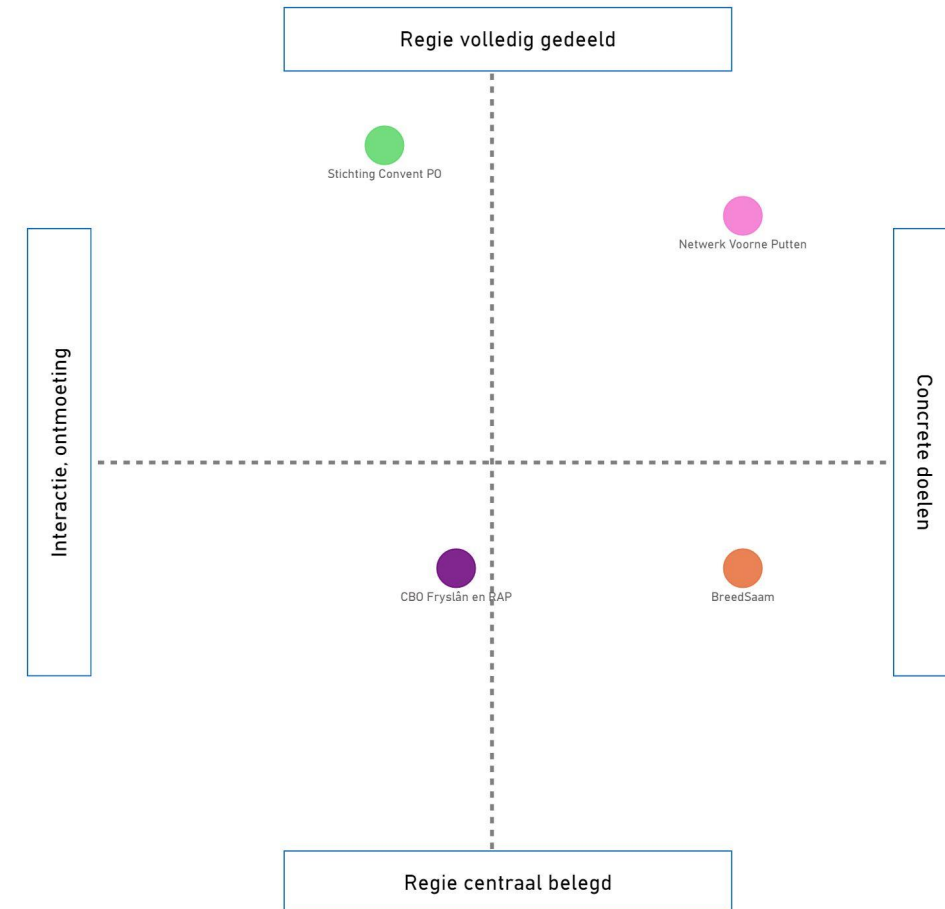
- Op basis van de eerste matrix (regie x type doelen) zijn vier netwerken geselecteerd met wiens vertegenwoordigers verdiepende gesprekken zijn gevoerd.
- Voor elk van deze netwerken is een uitgebreid profiel beschreven. Deze is als separate bijlage aan deze rapportage toegevoegd.
- In de volgende slides wordt een beknopte samenvatting van deze profielen gegeven.



Stichting Convent PO

Gedeelde regie & platform voor interactie en ontmoeting

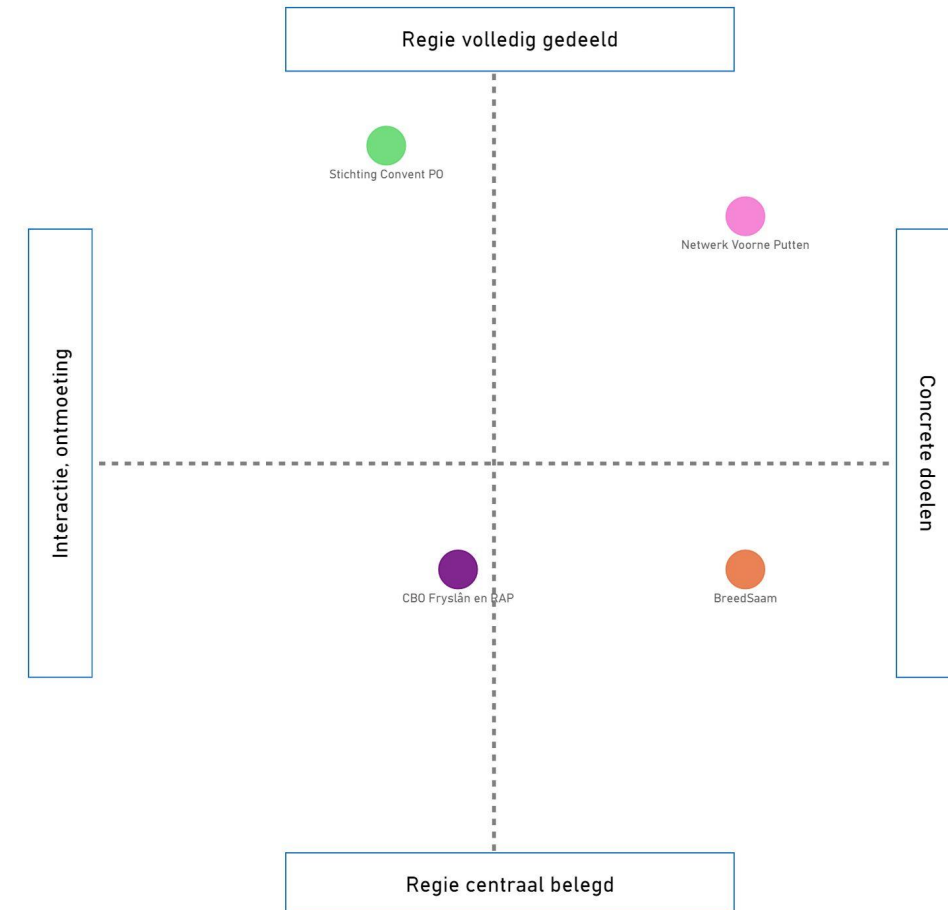
- **In het kort:** samenwerking tussen negen schoolbesturen voor primair onderwijs in Twente en een deel van de Achterhoek.
- **Ambitie:** het doel is vooral de interactie tussen de bestuurders: met elkaar sparren, inspiratie opdoen en elkaar weten te vinden. In de beginjaren is de ambitie ook groter geweest, bijvoorbeeld om gezamenlijk activiteiten als inkoop vorm te geven. Dat gebeurt echter niet op grote schaal en gebeurt op basis van een 'cafetaria-model': wie mee wil doen, doet mee.
- **Belangen:** het grootste belang voor de bestuurders is het sparren met elkaar. Afspraken in het Convent worden door de bestuurders gebruikt om besluiten in de eigen organisatie te onderbouwen.
- **Relatie:** de onderlinge relatie en veiligheid is belangrijk. Dit betekent ook dat men selectief en terughoudend is in het toelaten van nieuwe partners.
- **Organisatie:** vrij snel in de samenwerking is een stichting opgericht. Daarmee konden verplichtingen worden aangegaan. Ieder lid betaalt contributie om deel te nemen. Daarvan wordt onder meer de ambtelijke ondersteuning van de samenwerking betaald. De ondersteuner is een zelfstandige die wordt ingehuurd.
- **Proces:** de ambitie die aan het begin is geformuleerd is in de basis niet veranderd. Er is wel weer een tendens om meer activiteiten in de samenwerking onder te brengen, maar daar is niet iedereen het over eens.



Netwerk Voorne-Putten en Rozenburg

Gedeelde regie & werken aan concrete doelen

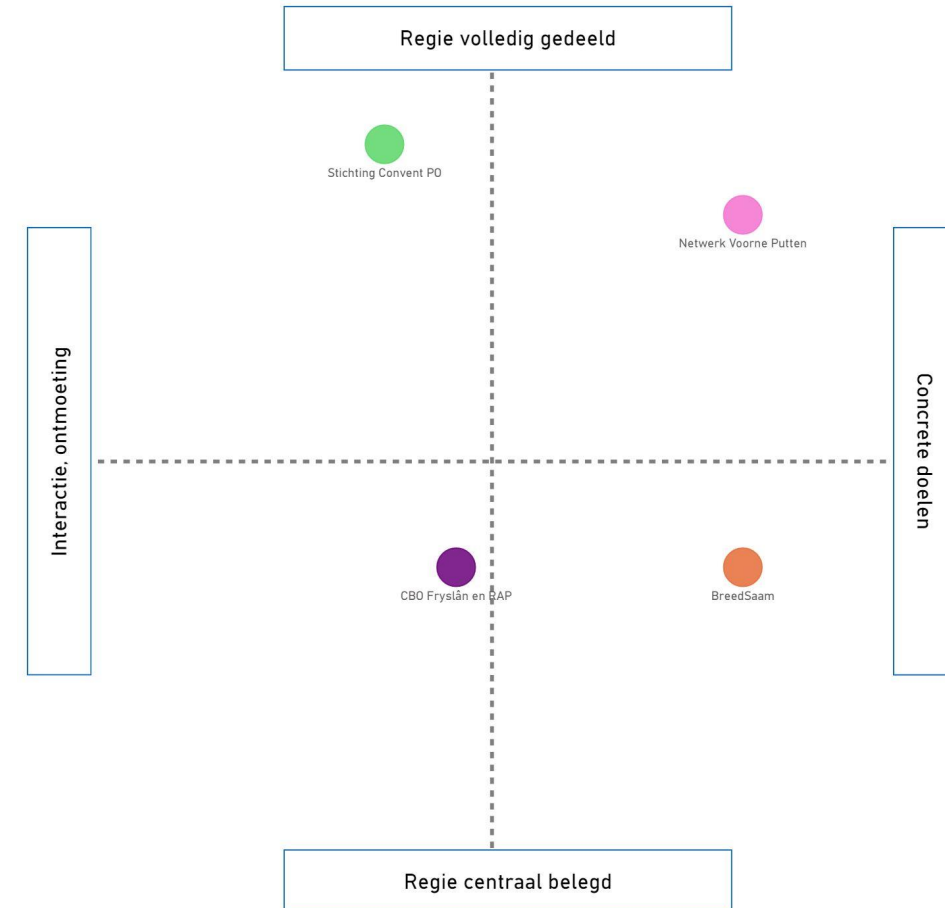
- **In het kort:** samenwerking tussen drie po-besturen op het Zuid-Hollandse eiland Voorne-Putten. De samenwerking gaat over diverse denominaties heen en richt zich op het gebied van personeel en administratie.
- **Ambitie:** de samenwerking is ontstaan vanuit arbeidsmarkt vraagstukken (vervangingsproblematiek) en de behoefte aan een kwaliteitsimpuls voor personeelszaken. Dit heeft o.a. vorm gekregen in een gezamenlijk administratiekantoor en een gezamenlijk platform met een vervangingspool.
- **Belangen:** een gezamenlijk belang is personeel binden aan de regio, net als een gezamenlijke stem richting de gemeente en andere externe partijen. De verschillende denominaties zijn geen zware belemmering: het gezamenlijke belang om personeel te binden aan de regio weegt zwaarder.
- **Relatie:** doordat de regio eenduidig afgebakend is, komen bestuurders elkaar in diverse samenwerkingen tegen. De onderlinge relaties zijn mede hierdoor goed. Ook zitten de drie besturen in hetzelfde pand, waardoor men elkaar ook informeel goed weet te vinden. Naast de bestuurders werken op tactisch niveau medewerkers vanuit onder meer HRM, control en financiën met elkaar samen.
- **Organisatie:** de samenwerking vormgegeven met samenwerkingsovereenkomsten op de verschillende deelgebieden. Voordeel is dat je snel kan starten. Nadeel is dat er na verloop van tijd een kerstboom aan losse contracten dreigt te ontstaan.
- **Proces:** de samenwerking gaat goed. Er liggen ook nog kansen voor verdieping en verbreding. Mede na aanleiding van de samenwerking op deelgebieden, rijst soms de vraag: willen we nog wel twee aparte besturen blijven in Putten? Op Voorne heeft de onderlinge samenwerking geleid tot een fusie.



CBO Fryslân

Centrale regie & platform voor interactie en ontmoeting

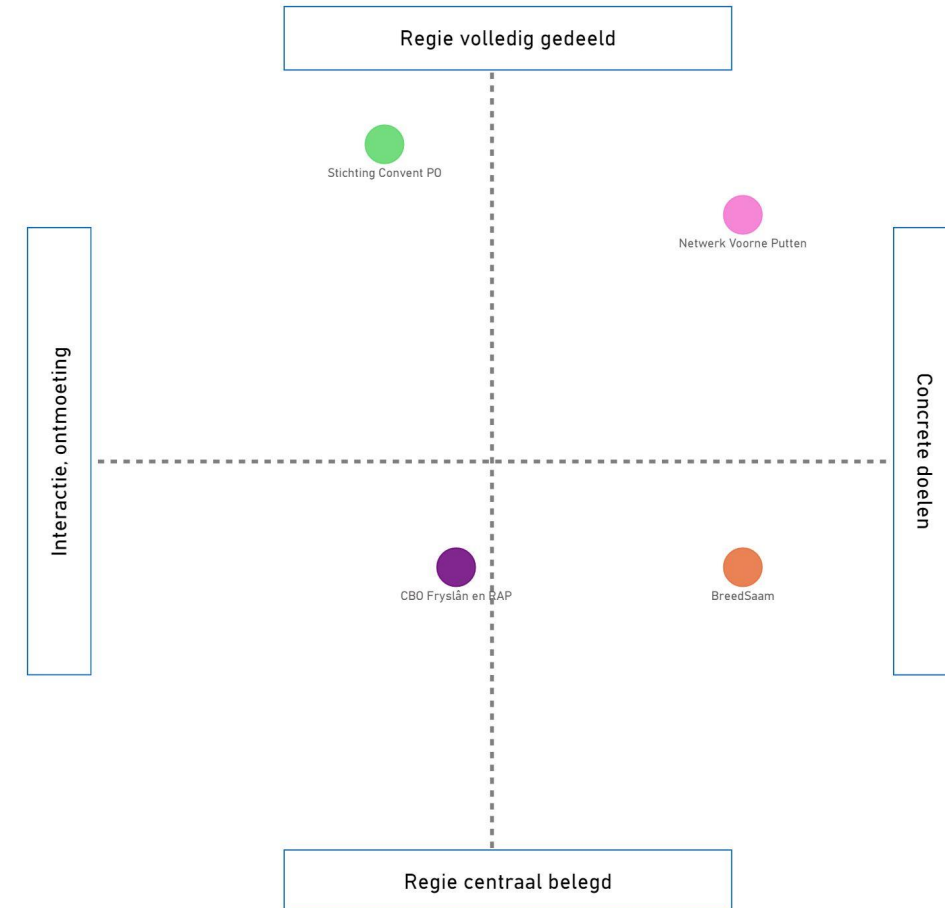
- **In het kort:** coöperatie van 20 christelijke po-scholenkoepels in Friesland.
- **Ambitie:** een van de doelen van de coöperatie is om het christelijk po regionaal sterk en vindbaar te maken: belangenbehartiging, versterking van de positie door vanuit een collectieve stem te spreken en een georganiseerd aanspreekpunt te zijn voor derden. Intern is de samenwerking gericht op de grotere actuele thema's, zoals plattelandsproblematiek, krimp, de Friese taal en het lerarentekort.
- **Belangen:** in het begin was de samenwerking vooral praktisch ingegeven: het uitwisselen en delen van kennis en beleidsstukken. Relatief veilige onderwerpen die niet direct raken aan belangen. In de loop der jaren zijn er ook thema's op de agenda gekomen die spannender zijn. Binnen de groep is bovendien sprake van diversiteit: stad en platteland hebben bijvoorbeeld niet altijd dezelfde belangen.
- **Relatie:** binnen deze koepels zijn vooral de bestuurders betrokken. Op sommige thema's worden ook andere medewerkers, vanuit de staf of onderwijskundigen, met elkaar in contact gebracht. Ook ontstaan er vanuit het brede netwerk nieuwe initiatieven in kleinere coalities.
- **Organisatie:** CBO Fryslan is een coöperatie met een bestuur dat uit minimaal drie leden bestaat. De ledenvergadering geldt als hoogste orgaan van de coöperatie: hier vindt besluitvorming vindt plaats. Er zijn geen formele bevoegdheden overgedragen aan de coöperatie. Leden betalen een contributie in geld, gebaseerd op hun leerlingaantal. Daarnaast wordt van leden een bijdrage in tijd gevraagd.
- **Proces:** er wordt periodiek geëvalueerd: bij het jaarverslag wordt teruggekeken, dit is ook een evaluatiemoment. De samenwerking is effectief maar er is nog meer te bereiken. Door slapende leden te activeren, te verstevigen op inhoud en meer dynamiek en commitment te creëren.



Breedsaam

Centrale regie & werken aan concrete doelen

- **In het kort:** coöperatie van 11 po schoolbesturen in Breda die met elkaar de nieuwbouw, de renovaties en het onderhoud voor 56 scholen en 70 locaties verzorgen.
- **Ambitie:** de leden van de coöperatie hebben nieuwbouw en renovaties in de samenwerking ingebracht. Met elkaar hebben zij afspraken gemaakt met de gemeente. De belofte is dat zij samen meer kunnen en ook slimmer zijn dan alleen en collectief sterker staan richting de gemeente. Ook voor de gemeente is het eenvoudiger: zij hebben een duidelijk aanspreekpunt als het gaat om nieuwbouw en renovaties.
- **Belangen:** het belang voor de samenwerking is groter voor de kleine besturen dan voor de grotere besturen. De coöperatie levert diensten die een kleiner bestuur niet zelf kan organiseren en waar zij de kennis niet zelf in huis hebben.
- **Relatie:** de samenwerking in BreedSaam heeft positief bijgedragen aan de onderlinge relaties. De bestuurders kennen elkaar beter en vanuit die onderlinge relaties is het Bestuurlijke Overleg Breda (BOB) voortgekomen.
- **Organisatie:** de samenwerking is opgericht als coöperatie, maar dat zal (om fiscale redenen) veranderen naar een gewone vereniging. De algemene ledenvergadering (ALV) is het belangrijkste besluitvormend orgaan van de coöperatie. In de vergadering heeft iedereen een gelijke stem, onafhankelijk van de omvang van het bestuur. Dat is een mooi streven, maar ook lastig. De grotere besturen hebben immers meer locaties en daarmee ook andere belangen. Het bestuur van de coöperatie komt wekelijks bij elkaar en wordt gevormd door drie bestuurders.
- **Proces:** de samenwerking gaat goed. In de coöperatie hebben de besturen veel meer kunnen doen en bereiken dan dat ze alleen hadden gekund. Het heeft wel een aantal jaar gekost voordat dat op gang kwam.



De vier archetypen door de oogharen heen

Hoe laten de vier typen netwerken zich typeren?

I Decentraal geregisseerde netwerken gericht op interactie

- Netwerken waarbij de ontmoeting en het intercollegiale gesprek tussen bestuurders een belangrijk motief is. Gelijkwaardigheid, veiligheid en vertrouwen zijn belangrijke voorwaarden om het juiste gesprek te voeren.
- Deze netwerken zijn vaak informeel georganiseerd. Er kan sprake zijn van voorzitterschap, maar de bijeenkomsten worden dan vaak door anderen voorbereid, waardoor de regie wordt verdeeld en het eigenaarschap voor het netwerk gedeeld is.
- Voorbeeld: Stichting Convent PO.

III Centraal geregisseerde netwerken gericht op interactie

- Netwerken gericht op ontmoeting en interactie, waarbij vanuit die interactie concrete thema's naar boven komen die vervolgens in het brede netwerk of in kleinere coalities kunnen worden opgepakt. Ook kan namens het netwerken met externen worden gecommuniceerd.
- Deze netwerken hebben een centraal organiserend orgaan. In sommige netwerken heeft deze een juridisch formeel karakter (bijv. een stichtingsvorm), in andere netwerken wordt het contact informeel aangejaagd en georganiseerd (bijv. door een onafhankelijk projectleider).
- Voorbeeld: CBO Fryslân.

II Decentraal geregisseerde netwerken gericht op concrete doelen

- Netwerken met een (doorgaans klein) aantal concrete, afgebakende doelen en gezamenlijke activiteiten.
- Deze netwerken bestaan vaak uit een beperkt aantal partijen (bij een groter aantal partijen zal al snel een centrale vorm van regie nodig zijn) en zijn vaak vrij formeel georganiseerd. De betrokken besturen voeren bijvoorbeeld gezamenlijk het bestuur over de gekozen inrichtingsvorm.
- Voorbeeld: Netwerk Voorne-Putten en Rozenburg.

IV Centraal geregisseerde netwerken gericht op concrete doelen

- Netwerken gericht op concrete doelstellingen met een vaak relatief smalle en afgebakende scope.
- Deze netwerken bestaan vaak uit een groter aantal partijen, waarbij de regie centraal bij een beperkt aantal deelnemers is belegd (bijv. in een bestuur), zodat niet iedereen de benodigde tijd en energie erin hoeft te stoppen. De organisatievorm is vaak formeel (juridisch construct).
- Voorbeeld: Breedzaam.

4

Conclusies & aanbevelingen

Wat kunnen we hiervan leren?

Conclusies

Wat kunnen wij leren van de enquête en de vier gesprekken?

- Bottom-up ontstane bovenbestuurlijke netwerken doen zich in een grote **verscheidenheid** voor. Er is geen eenduidig beeld te geven van de wijze waarop dergelijke netwerken zijn georganiseerd: op veel variabelen is sprake van een duidelijke spreiding.
- Toch is er ook een aantal **patronen** te ontdekken.
- We zien verschillende kenmerken vaker voorkomen dan andere. Hoewel er wellicht geen enkel netwerk is dat aan alle onderstaande veelvoorkomende kenmerken voldoet, zien we dat onderstaande kenmerken relatief vaak voorkomen:
 - een grote groep netwerken is gericht op concrete doelen en is formeel georganiseerd
 - een tweede groep is gericht op ontmoeting en interactie en is relatief informeel georganiseerd
 - de meeste netwerken hebben een brede thematische scope
 - en vrijwel alle bottom-up ontstane netwerken zijn opgericht voor onbepaalde duur.
- Hieruit volgt ook dat een aantal kenmerken een duidelijke **samenhang** laten zien:
 - de mate van concreetheid in doelstellingen van bovenbestuurlijke netwerken lijkt samen te hangen met de formaliteit: hoe concreter de doelstellingen, hoe formeler het netwerk is georganiseerd
 - informele bovenbestuurlijke netwerken hebben doorgaans een brede scope: ze bieden een platform om meerdere onderwerpen te bespreken
 - netwerken met een smalle scope zijn vaak formeel georganiseerd: ze bieden een alliantie om concrete activiteiten te ontplooiën.
- Op basis van de vier gesprekken kunnen wij stellen dat er meestal **logische overwegingen** zijn voor het maken van keuzes op de variabelen. Op basis van de vier gesprekken en onze eigen ervaringen, kunnen wij stellen dat sommige inrichtingskeuzes (niet) logisch zijn. Een aantal voorbeelden:
 - er lijkt een verband tussen formaliteit en de concreetheid van doelen: hoe concreter de doelen, hoe formeler het netwerk is georganiseerd
 - organiseer informele netwerken niet met een smalle scope.
- Voorzichtigheid blijft geboden bij de interpretatie van de resultaten:
 - per netwerk hebben wij vaak maar één iemand gevraagd te reageren. Daarnaast is het beantwoorden van de vragen ook subjectief: wat is precies een concrete doelstelling? Wat is vernieuwend?
- We hebben geen vragen gesteld over de effectiviteit, waardoor er geen suggesties kunnen worden gedaan over de relatie tussen een bepaald kenmerk en de effectiviteit van het netwerk.

Volgende stappen

Suggesties voor concrete vervolgstappen die gezet kunnen worden

1. Organiseren van een bijeenkomst voor betrokken netwerken
 - Het organiseren van een (online) bijeenkomst waarin alle deelnemers aan het onderzoek worden uitgenodigd.
 - Die bijeenkomst kunnen wij gebruiken om de resultaten te delen maar ook de resultaten verder aan te scherpen en een aantal thema's verder uit te diepen.
2. Een handreiking / factsheet opstellen voor breder gebruik
 - Mede op basis van de opbrengsten van de bijeenkomst kan een handreiking opgesteld worden waarin een aantal afwegingen en overwegingen worden gedeeld.
 - Deze kan vervolgens intern worden benut door de PO-Raad, alsmede breder worden gedeeld met de sector (als papieren/digitaal instrument, evt. ondersteund met een webinar).
3. Als PO-Raad in gesprek gaan met netwerken en bewust ingaan op de wijze waarop ze zijn georganiseerd
 - Onze (voorzichtige) indruk is dat netwerken op een bepaalde manier zijn ontstaan, min of meer door toevalligheden en persoonlijke voorkeuren. Daarbij komt dat netwerken zich ontwikkelen en in verschillende fasen van hun 'volwassenheid' andere vormen of keuzen nodig kunnen hebben.
 - Doorvragen op (wellicht impliciet gekozen) ontwerpprincipes leidt op zijn minst tot meer bewustwording maar mogelijk ook tot andere en betere keuzes.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Deze inventarisatie was een eerste stap

- Dit onderzoek was een eerste inventarisatie en had een beperkte opzet en omvang.
- Het zou interessant zijn om dit onderzoek met de geïnventariseerde netwerken op meerdere manieren een vervolg te geven.
 - Uitbreiden van de vragenlijsten. Daarbij zou gedacht kunnen worden aan de volgende manieren:
 - meerdere deelnemers per netwerk te bevragen, zodat er een meer gewogen beeld ontstaat per netwerk
 - vragen toevoegen rondom effectiviteit
 - *noot: Dit vraagt een doordachte voorbereiding: er zijn geen universele criteria voor netwerkeffectiviteit. Indien effectiviteit wordt gedefinieerd als de mate waarin doelstellingen worden gerealiseerd, is dit uiteraard bijzonder context-afhankelijk. Dit kan opgelost worden door subjectieve vragen te stellen als 'in hoeverre worden doelstellingen gerealiseerd', maar hier zitten uiteraard ook beperkingen aan. Er zijn verschillende manieren mogelijk om hiermee om te gaan, bijvoorbeeld door als eerste netwerken te laten scoren op criteria die voor hen relevant zijn en vervolgens te laten scoren op de mate waarin zij op dit criterium succesvol zijn.*
 - Vragen toevoegen over de achterliggende motieven: waarom zijn bepaalde keuzes gemaakt?
 - Verdiepende gesprekken met alle netwerken in het onderzoek. Dat leidt tot een rijker beeld van de opbrengsten en kan ook gebruikt worden om o.a. effectiviteit en onderliggende motieven te bevragen.
- Het kan interessant zijn om het onderzoek breder uit te zetten en ook andere bovenbestuurlijke netwerken te betrekken, waaronder netwerken die top-down zijn gestimuleerd (via wetgeving en/of subsidies). Wij denken dan o.a. aan samenwerkingsverbanden passend onderwijs.



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



Ruben van Wendel de Joode ruben@commoneye.nl
Matthijs Hemink matthijs@commoneye.nl
Esther Klaster esther@commoneye.nl

06 5772 7580
030 207 2020



www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.