



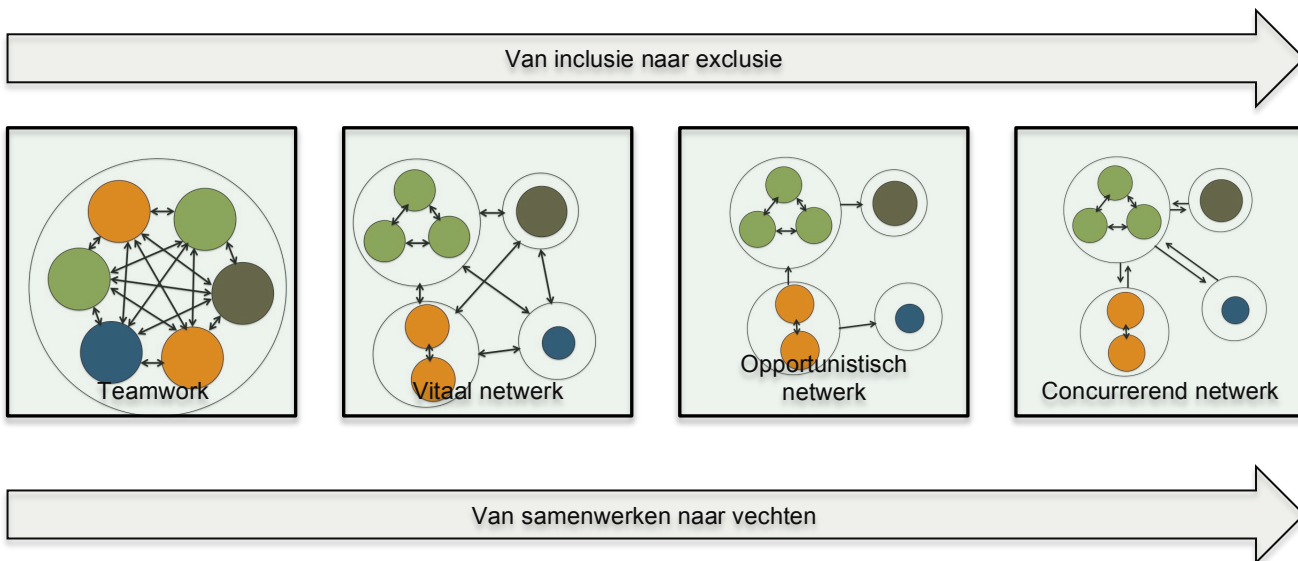
## Netwerken passend leren, veilig en positief opgroeien

Drs. Jos A.J. van der Horst

Een belangrijk gevolg van alle veranderingen in het sociale domein en het onderwijs is dat professionals werkzaam op verschillende terreinen, elkaar steeds harder nodig hebben<sup>1</sup>. Het werken in (al dan niet tijdelijke) bredere, multidisciplinaire teams of netwerken wint terrein als gevolg van de wens om te komen tot een integrale aanpak: één gezin, één plan. Dit met als doel om mogelijk te maken dat kinderen en jeugdigen passend leren, veilig, positief en gezond opgroeien, en zich ontwikkelen tot naar vermogen in de Nederlandse samenleving participerende burgers. In dit artikel vertaalt de auteur zijn ervaringen met complexe casuïstiek op het grensvlak van onderwijs en zorg, naar een methodisch kader.

### 1. Vier relatievormen

In de dagelijkse praktijk<sup>2</sup> zijn vier ideaaltypische relaties te onderscheiden van gemeenten, onderwijs<sup>3</sup>, (jeugd)hulpverlening en de overige partners van het sociale domein. Deze typen zijn in de eerste plaats gebaseerd op de vraag of de (potentiële) partners al dan niet tot samenwerking komen. In de tweede plaats is deze typering gebaseerd op de mate waarin sprake is van inclusie of exclusie: positioneren de (potentiële) partners zich ten opzichte van elkaar als leden van een en hetzelfde team, of is sprake van los van elkaar opererende, autonome partijen?



Figuur 1. Vier relatievormen.

Van *teamwork* is sprake bij maximale inclusie en samenwerking. De samenwerkende partners, verenigen zich onder één gemeenschappelijke ambitie, regie en besluitvorming, geven daarvoor de eigen autonomie op, benutten elkaars krachten maximaal en vormen zeer hechte samenwerkingsrelaties (soms zelfs leidend tot fusie of bundeling in een structureel samenwerkend team, al dan niet onder een en hetzelfde dak<sup>4</sup>). In het geval van

<sup>1</sup> Vanzelfsprekend geldt dit ook voor de burger in zijn rol als patiënt, cliënt, vrijwilliger, of bijvoorbeeld ouder van een leerplichtig kind. Over de door passend onderwijs en de transities in het sociale domein gevraagde samenwerking van professionals en de burger is het laatste woord ook nog niet gesproken. Zie hiervoor bijvoorbeeld het artikel 'Het samenspel van professionals, vrijwilligers en mantelzorgers' ([http://www.quantanpm.nl/\\_userdata/File/Samenspel%20jan%202016.pdf](http://www.quantanpm.nl/_userdata/File/Samenspel%20jan%202016.pdf)).

<sup>2</sup> Hiermee wordt bedoeld op de ervaringen opgedaan door Quanta NpM B.V. en de Stichting Gedragswerk in onderwijs, gezondheidszorg, (jeugd)hulpverlening, participatie, volkshuisvesting en welzijn. De twee organisaties waarvoor de auteur werkzaam is.

<sup>3</sup> Waar onderwijs staat mag zowel samenwerkingsverband als school worden gelezen.

<sup>4</sup> Zie hierover: Samen wonen betekent nog niet samen werken, Jos van der Horst, Tijdschrift Kindcentrum BBMP, Beleid, Bestuur, Management & Pedagogiek in het kindcentrum, Nummer 2, 2016, pagina's 32 tot en met 36.



een *vitaal netwerk* staat de zelfstandigheid van de deelnemende partners voorop, maar werken deze intensief samen aan een of meerdere gemeenschappelijke ambities. Er worden afspraken gemaakt over de regie. Ook hier is sprake van het opgeven van eigen autonomie, maar in mindere mate dan bij teamwork: besluitvorming in het netwerk is gebaseerd op mandatering van bevoegdheden maar met verantwoording naar de eigen organisatie. In een *opportunistisch netwerk* weten partijen elkaar te vinden wanneer er kansen worden waargenomen die de individuele belangen ondersteunen. Samenwerking komt uitsluitend tot stand met het oog hier op en is meestal van tijdelijke aard. De gevolgen van de samenwerking voor de partners zijn hoogstens interessant als reden om hen mee te krijgen. Er is zelden sprake van gemeenschappelijke ambities of regie. Vaak worden de onderlinge relaties genegeerd tot dat een concreet belang aanmoedigt om hier nieuw leven in te blazen. In een *concurrerend netwerk* doen de individuele partners er alles aan om de eigen positie en resultaten te maximaliseren. De gevolgen voor de andere organisaties worden niet interessant gevonden. Alleen het eigen belang telt. Samenwerking is geen optie. Vaak wordt verzwakking van andere organisaties gezien als voorwaarde voor de versterking van de eigen positie. Dit type netwerk wordt onder meer gestimuleerd door de introductie van marktwerking in combinatie met het wegvallen of verminderen van subsidies en het toenemen van de noodzaak om “geld uit de markt te halen”. Ook conflictsituaties leiden vaak tot concurrerende netwerken waarin partijen elkaar te vuur en te zwaard bestrijden.

## 2. Wat typeert onze relatie?

De antwoorden<sup>5</sup> op de volgende vragen geven inzicht in de soort relatie waarvan in een specifieke situatie sprake is:

	Inclusie of exclusie? In hoeverre is sprake van...	Maximaal	Vooraf wel	Vooraf niet	Minimaal
1.	... een overkoepelend en goed beschreven doel?	teamwork			Concurrerend netwerk
2.	... een gemeenschappelijke routekaart of plan van aanpak?	teamwork	←→		Concurrerend netwerk
3.	... het met mandaat van de achterban afstaan van eigen autonomie om het gezamenlijke doel na te streven?	teamwork			Concurrerend netwerk
4.	... het zwaarder wegen van het gedeelde groepsbelang boven het eigen belang van hun organisaties?	teamwork			Concurrerend netwerk
5.	... het (h)erkennen en accepteren van onderlinge verschillen, deze zoveel als mogelijk benuttend?	teamwork			Concurrerend netwerk
	<b>Samenwerken of vechten?</b> In hoeverre is sprake van...		Vooraf wel	Vooraf niet	Vooraf niet
6.	... gelijkwaardig samenspel waar <i>iedereen</i> meedenkt, meepraat, meebeslist en meedoet	teamwork			Concurrerend netwerk
7.	...het adequaat oppakken van weerstanden en conflicten, hierin telkens weer tot <i>ieders</i> tevredenheid een weg vinden, zonder dat de samenwerking in gevaar komt?	teamwork	←→		Concurrerend netwerk
8.	...het zoeken naar compromissen en – beter nog – mogelijkheden om tot ‘win-win’ situaties te komen?	teamwork			Concurrerend netwerk
9.	...het elkaar gunnen om er samen uit te komen?	teamwork			Concurrerend netwerk

## 3. Samenwerken of vechten?

De veranderingen in het sociale domein en het onderwijs, zijn in de kern gericht op het bevorderen van ‘meedoen naar vermogen’. Voor wat betreft kinderen en jeugdigen is het uitgangspunt dat veilig, positief en gezond

<sup>5</sup> Het gaat hier niet om de antwoorden zoals deze beschreven zijn in beleidsnotities, convenanten, enzovoorts, maar om het dagelijkse en zichtbare gedrag van alle betrokkenen.



opgroeien de basis legt voor een volwaardig en actief burgerschap, aansluitend op ieders talenten. Een belangrijk gevolg van alle veranderingen is dat professionals werkzaam op verschillende terreinen en burgers (in verschillende rollen) elkaar steeds harder nodig hebben. Het werken in (al dan niet tijdelijke) bredere, multidisciplinaire teams of netwerken wint terrein. Dit als direct gevolg van de wens om te komen tot een integrale aanpak: één burger, één gezin, één kind, één plan. Dit lukt immers alleen wanneer sprake is van goed geregisseerde effectieve samenwerking van alle betrokkenen. En dat in een situatie waarin samenwerken van oudsher niet altijd goed lukte omdat verschillen in beleid, doelstellingen, werkwijzen, de gebruikte taal en de organisatie- of domeincultuur in de weg stonden. Ook is de effectieve en gelijkwaardige samenwerking van professionals en burgers alles behalve vanzelfsprekend. Samenwerking vraagt – met andere woorden – veel van alle betrokkenen<sup>6</sup>.

Waar verschillen in de weg staan van samenwerking, ligt het risico van – soms verregaande – escalatie van situaties op de loer. Immers, wanneer de betrokkenen het niet eens met elkaar willen of kunnen zijn, dan bewegen zij zich via steeds stroever en harder verlopende onderhandelingen naar openlijke conflicten.

Daarnaast vormt de in de eerste jaren van de samenwerking te verwachten turbulentie, nog een groot afbreukrisico. Deze is het onvermijdelijke gevolg van het aan elkaar wennen, het van en met elkaar leren, de noodzaak een deels gemeenschappelijke taal en cultuur te ontwikkelen, de balans te vinden tussen eenheid (samen) en verscheidenheid (ik), enzovoorts.

Goed om kunnen gaan met de verschillen tussen de partners en de turbulentie van de eerste jaren, zijn belangrijke succesvoorwaarden voor het tot stand brengen en volhouden van een duurzaam en gelijkwaardig samenspel. Dit vraagt onder meer om tweezijdige en open communicatie, waarin alle thema's, zienswijzen, problemen en vragen op tafel mogen komen, partners die goed weten om te gaan met het geven en ontvangen van feedback en het prettig en goed houden van de onderlinge relaties en het klimaat.

#### 4. Inclusie of exclusie?

Het toenemende belang van krachtenbundeling in samenwerking brengt de vraag met zich mee hoe 'nabij' de (nieuwe) partners willen zijn. Nabijheid is een psychologisch en sociologisch begrip. Het duidt op de onderlinge vertrouwdheid met elkaar, het gevoel bij elkaar te horen, een team te zijn en de wens om samen 'te doen'. Nabijheid kan op twee manieren worden benaderd: als assimilatie en als inclusie. Van assimilatie is sprake in die situaties dat partners onder druk worden gezet om zoveel mogelijk op elkaar te lijken: werkend vanuit dezelfde ambities, met gelijke spelregels, dezelfde taal, waarden en normen. Hiervan is vaker sprake in situaties waarin een machtige partij te maken krijgen met kleinere en minder machtige partners. De drang van de machtige partij om de eigen positie te behouden en zoveel mogelijk "als vanouds door te kunnen gaan", wint het dan van de mogelijkheden tot synergie die geboden worden door de verschillen tussen de partners.

Van inclusie is sprake op het moment dat de onderlinge verschillen juist wel positief worden gewaardeerd. Uitgangspunt van de gezamenlijke koers is 'eenheid en verscheidenheid'. Partners behouden datgene wat hen eigen is en ontwikkelen *daarnaast* eenheid in 'dagelijks denken, doen en laten'. Kernvraag: hoe maakt onze samenwerking dat onze gecombineerde sterkten en zwakten ons krachtiger maken dan we ooit kunnen zijn wanneer ieder van ons een eigen koers blijft varen? En: Welke verschillen willen we laten voortbestaan? Welke overeenkomsten zijn daarnaast nodig?

Als het om inclusie gaat, dan is een belangrijke vraag wat de voorkeur zou moeten hebben: teamwork of een vitaal netwerk? Het antwoord op deze vraag is afhankelijk van de afweging welke variant ons tegen de minste (materiële en immateriële) kosten op de duurzaamste manier het beste in staat stelt onze doelen te bereiken (zie hiervoor paragraaf 5.5).

Zowel in het geval van teamwork als van het vitale netwerk zijn de belangrijkste uitdagingen te komen tot co-creatie en fragmentatie of uiteenvallen, te voorkomen. Daarvan is sprake wanneer de gemeenschappelijke ambities en doelen het onderspit delven en de verschillende partners elk 'hun eigen plan trekken'. In deze situaties lijkt het soms alsof er wordt samengewerkt, soms zijn de slechte sfeer en de vele conflicten voelbaar en zichtbaar. Altijd werken de betrokkenen elkaar tegen en is geen sprake van effectieve samenwerking.

<sup>6</sup> Zie hiervoor ook de artikelen 'Samenwerken met het oog op onze jeugd' ([http://www.quantanpm.nl/\\_userdata/File/Uw%20multifocale%20brii%20v3.pdf](http://www.quantanpm.nl/_userdata/File/Uw%20multifocale%20brii%20v3.pdf)) en 'Het samenspel van professionals, vrijwilligers en mantelzorgers' ([http://www.quantanpm.nl/\\_userdata/File/Samenspel%20jan%202016.pdf](http://www.quantanpm.nl/_userdata/File/Samenspel%20jan%202016.pdf)).



Opportunistische en concurrerende netwerken staan voor een nog grotere uitdaging. Er is immers niet of nauwelijks sprake van drijfveren om tot structurele samenwerking te komen. Deze zal dan ook alleen tot stand komen wanneer zich een (h)erkende urgentie of noodzaak aandient. “Iets” wat de partijen naar elkaar toe drijft. Dat “iets” kan betrekking hebben op geleden financiële schade, het besef dat zonder samenwerking dit probleem nooit verdwijnt, of zelfs op van andere partijen verwachte drang en dwang.

## 5. Iedereen aan boord<sup>7</sup>

Werk maken van samenwerking roept veel vragen op. Wat leidt tot effectieve samenwerking? De zes belangrijke startvragen die (potentiele) partners samen horen te beantwoorden<sup>8</sup>:

1. Hoe brengen we onze samenwerking op gang?
2. Wat is voor ieder van ons belangrijk?
3. Hoe kunnen wij elkaar versterken?
4. Wat is ons gezamenlijke lonkende perspectief?
5. Wat voor relatievorm hoort hier bij?
6. Hoe organiseren we onze samenwerking?

### 5.1 Hoe brengen we onze samenwerking op gang?

Alle samenwerking begint met een gedegen kennismaking. En hiervoor is meer nodig dan ontmoetingen bij het koffieapparaat, tijdens de lunch, werkbesprekingen, of een enkele heisessie. Eenvoudigweg omdat we dan meestal (ook) met andere zaken bezig zijn, de aandacht niet volledig op elkaar richten, wel iets anders aan ons hoofd hebben, of druk bezig zijn met het behartigen van de eigen belangen.

Het soort kennismaking waarop hier wordt gedoeld is gefocust, want beperkt zich tot de ambitie elkaar goed te leren kennen. Iedere partnership gaat van start met meerdere goede zogenaamde partnersgesprekken<sup>9</sup> tussen de (aanstaande) partners over de aan hen toevertrouwde doelgroepen, de onderlinge relaties en de wederzijdse verwachtingen, de ambities voor de toekomst, enzovoorts. Dit zijn nadrukkelijk tweezijdige en gesprekken van alle partners onderling. Niemand wordt hiervan uitgesloten en alle betrokkenen zijn gelijkwaardig. Deze gesprekken zijn niet alleen gericht op het hier en nu, maar ook op daar en straks. Liefst zo vroeg mogelijk uitgevoerd en vooral niet vanuit al ontwikkelde kaders of zelfs kant en klare plannen. Samenwerking floreert immers het beste op basis van gezamenlijk ontwikkelde kaders en plannen, die ruimte bieden voor de belangen en ambities van àlle partners. En het kan zeker geen kwaad deze partnersgesprekken ieder jaar weer te herhalen. Al was het maar om de kennismaking te revitaliseren en nog eens op te frissen waarom ‘onze’ samenwerking ook al weer zo ontzettend belangrijk is.

### 5.2 Wat is voor ieder van ons belangrijk?

Het gaat er in deze partnersgesprekken eerst en vooral om elkaars werelden, beweegredenen en motivaties goed te leren kennen. Op een professioneel vlak (voor zover van toepassing), maar zeker niet in de laatste plaats ook op persoonlijk vlak. Dit vraagt van iedereen de mogelijkheid om in drie windrichtingen kunnen kijken.

In de eerste plaats vanzelfsprekend in de richting van het eigen, al dan niet professionele, referentiekader. Dit omvat een visie, rollen en vaardigheden, methoden en instrumenten en tot slot antwoorden en oplossingen<sup>10</sup>. De

<sup>7</sup> Deze titel verwijst naar de boeken ‘Iedereen aan boord!’ en ‘De veldgids Iedereen aan boord!’ van Jos van der Horst en Bart van Kessel (Uitgeverij SWP, Amsterdam 2014 en 2015). Hierin beschrijven wij uitgebreid wat er voor nodig is om effectieve samenwerking tot stand te brengen in multidisciplinaire teams.

<sup>8</sup> Zoals ook uitvoerig besproken in ‘Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand. Een handleiding voor non-profitorganisaties’ van Jos van der Horst (Uitgeverij SWP, Amsterdam 2010).

<sup>9</sup> Zie voor meer tekst en uitleg van partnersgesprekken ‘De veldgids Iedereen aan boord!’ van Jos van der Horst en Bart van Kessel. Uitgeverij SWP, Amsterdam 2015).

<sup>10</sup> Delden, P.J. van, Professionele organisaties, Vernieuwen onder druk, Uitgeverij Atlas Contact B.V., 1991.



kernvraag is hier vooral: 'Hoe zeer ben ik me bewust van mijn bagage en wat ik daarmee wil en kan bereiken?'. Van dit referentiekader maken deel uit:

- Een visie op wat er aan de hand is en wat nodig is. Deze is verbonden met de situatie van deze kinderen of jeugdigen, de ambitie, wensen en verlangens die ik heb en wat dit van mij en anderen vraagt;
- Een handelingsrepertoire (kennis, vaardigheden, methodieken, antwoorden en oplossingen) om de situatie in kaart te brengen en om oplossingen te bedenken en realiseren;
- De persoonlijke vaardigheden van alle betrokkenen nodig voor effectieve communicatie en samenwerking;
- Het vermogen om aan te sluiten bij elkaars mores en taal en daardoor wederzijds begrip mogelijk te maken.

In de tweede plaats is het zaak het referentiekader van de anderen goed te doorgronden. Het helpt wanneer partners van elkaar weten welke vragen en problemen zij willen beantwoorden en oplossen, vanuit welke drijfveren. Minstens zo belangrijk is het om van elkaar te weten welke antwoorden en oplossingen bij iedere partner al kant en klaar op tafel liggen en dus voorhanden zijn.

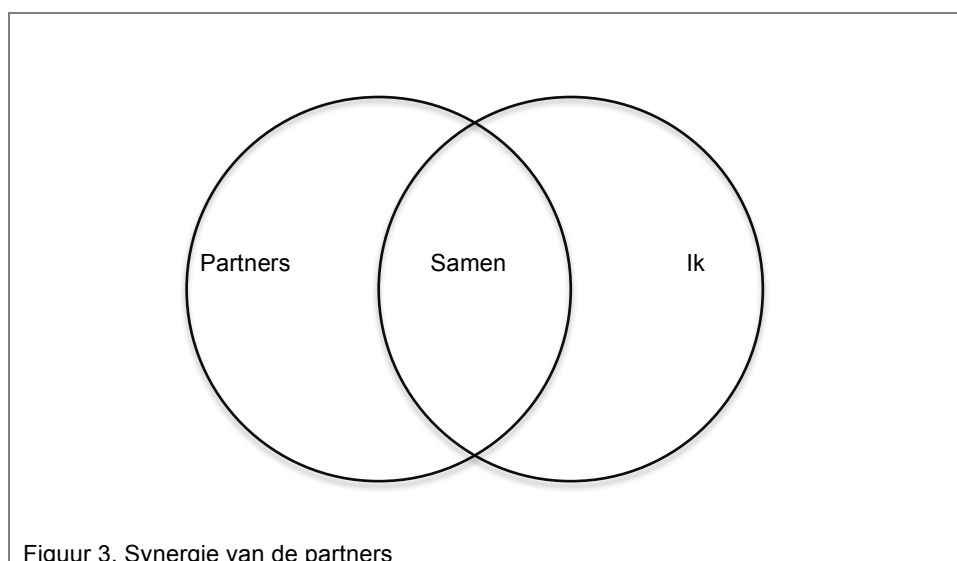
Tot slot wordt gevraagd om de wereld van het kind of de jeugdige te zien, de bredere ontwikkelingsperspectieven die het gevolg zijn van de ambities 'veilig en positie opgroeien' en 'meedoen naar vermogen' en wat de realisatie hiervan vraagt vanuit het gecombineerde perspectief van alle partners.



Figuur 2. Drie blikvelden

### 5.3 Hoe kunnen wij elkaar versterken?

Naarmate partners elkaar beter leren kennen en weten wat iedereen "haalt en brengt", wordt het eenvoudiger om vast te stellen waar de meerwaarde of synergie van de samenwerking het krachtigst is. Om inzicht te krijgen in de mogelijke synergie kan de volgende stap gezet worden.



Figuur 3. Synergie van de partners



Deze stap begint met in kaart te brengen wie op welk moment, welke situatie of gebeurtenis deelt met dit kind, deze kinderen of jeugdige(n) en welke specifieke ervaringen dat met zich mee brengt. Dat dit vooral zwaar weegt waar het gaat om situaties van kinderen en jeugdigen die buiten de boot dreigen te vallen, mag duidelijk zijn. Er is tenminste één partnersgesprek nodig om een lijst te maken met de situaties waarin de verschillende partners de kinderen 'ontmoeten en meemaken'. Geldt dat überhaupt voor alle partners? Bijvoorbeeld in school, thuis, in de wijk, op de sport- of hobbyclub. Welke ervaring hebben de onderscheiden partners in deze situaties met dit kind? Wat ziet eenieder dat zich rondom dit kind afspeelt? Zien zij bijvoorbeeld hoe het kind zijn speelgoed opruimt, vriendjes maakt, of juist in conflicten terecht komt, zich gedraagt in het verkeer, samenwerkt met andere kinderen op het sportveld of in de hobbyruimte, omgaat met teleurstellingen, of successen? Maak hiervan een overzicht, zodat het voor iedereen duidelijk wordt. Hoe concreter des te beter.

Het is zaak om vervolgens goed naar de uitkomst te kijken en samen te overdenken wat hiervan de – mogelijke – gevolgen zijn. Relevante vragen zijn onder meer:

- Wat is ieders specifieke kennis van dit kind, de verschillende situaties en wat dit kind mee maakt?
- Wanneer deze wordt gecombineerd, welke krachtige, nieuwe inzichten zijn daarvan dan het gevolg?
- Welke invloed heeft iedere partner op de situatie van dit kind en met welke effecten?
- Wat lukt de individuele partners keer op keer niet? Wat lukt hen juist wel?
- Welke zwakte(n) van de ene partner worden gecompenseerd door sterkte(n) van een andere partner?
- Hoe kunnen de gezamenlijke kennis, competenties en ervaringen bijdragen aan de gemeenschappelijke ambities?

Zo wordt zichtbaar gemaakt hoe de partners elkaar aanvullen en versterken. En wat iedere partner daar aan heeft.

#### **5.4 Wat is ons gezamenlijke lonkende perspectief?**

Pas wanneer de partners zicht hebben op elkaars werelden is het aan de orde om het gesprek te voeren over het gezamenlijke lonkende perspectief. Waarom nu pas? Om mogelijk te maken dat ieders positie en rol een gelijkwaardige plek vindt. Wordt het perspectief eerder geformuleerd dan is het resultaat nogal eens een onevenwichtige formulering waarin niet alle partners zich herkennen. Dat maakt het nodig om goed te weten vanuit welke drijfveren alle betrokkenen kijken naar de aan de partners toevertrouwde kinderen. Om deze goed tot hun recht te kunnen laten komen. Dit perspectief of deze missie is het toekomstbeeld dat de partners voor ogen hebben, dat hen inspireert en waarvan de harten gaan glimmen.

Het gaat er nu om samen te bepalen welke rol de samenwerkende partners willen spelen en met welke gewenste resultaten. Alle inspanningen worden aangestuurd vanuit deze rol. De neuzen moeten dezelfde kant op. Het lonkende perspectief of de missie is de bril waarmee de partners naar zichzelf en hun omgeving kijken. Het beschrijft de rol en de ambitie, geeft aan waar de kern van de taken ligt en definieert daarmee de reikwijdte, of het speelterrein. Waartoe is de samenwerking in het leven geroepen? Wat zijn onze bestaansredenen? Welke effecten hebben wij voor ogen? En natuurlijk: wat zijn de belangrijkste doelstellingen van onze samenwerking?

#### **5.5 Wat voor relatievorm hoort hier bij?**

Een belangrijke keuze betreft de vraag of de samenwerkende partners er voor kiezen om als één team op te trekken samengebracht onder één dak (inclusie), of als een vitaal netwerk waarin de partners ieder onder een eigen dak wonen (exclusie). Beide varianten kunnen succesvolle samenwerking opleveren. Een bierviltjesmethode om zicht te krijgen op deze keuze, is de volgende. Omdat "samenwonen" altijd meer vraagt dan een "Latrelatie", is de vraag telkens weer, '*Doen we dit (veel) beter onder één dak?*'. Kies er bij twijfel vooral niet voor om onder één dak op verder te gaan. Eenvoudigweg omdat zowel de gevraagde (im)materiële investeringen als de afbreukrisico's veel groter zijn dan in het geval van vitale netwerken.



Figuur 4. Beter onder een en het zelfde dak?

### 5.6 Hoe organiseren we onze samenwerking?

Dan is het moment aangebroken om de weg te beschrijven die moet worden bewandeld om de gewenste samenwerking te realiseren. Dit wordt niet aan het toeval overgelaten. Het is dan ook de hoogste tijd om een werkagenda op te stellen. Dit is het operationele plan van aanpak dat de concrete stappen beschrijft die de partners willen zetten om hun samenwerking te ontwikkelen en in stand te houden. Hierin worden de gemaakte afspraken opgenomen. Verwachtingen over wat wel en niet kan, worden afgestemd. Het gaat hier om hoogstens 1 of 2 A4-tjes, kernachtig verwoord, alleen gericht op datgene wat er het meest toe doet. Hoe meer de neiging ontstaat om tot detaillering te komen, hoe uitgebreider het plan, des te groter dat de kans dat dit verzandt in eindeloze gesprekken waarin telkens weer puntjes op de i worden gezet. Van de tekst wel te verstaan, niet van de uitvoering.

De werkagenda bevat de afspraken die de partners maken. Een belangrijke succesfactor is dat goede afspraken worden gemaakt over de regie. Wie krijgt deze wanneer en hoe in handen gegeven en mag deze de andere betrokkenen aanspreken? Want als iemand toeziet op de voortgang en partners mag aanspreken op gemaakte afspraken, dan krijgt samenwerking vleugels. Vanzelfsprekend bevestigen alle partners hun instemming met en betrokkenheid bij de uitvoering van deze werkagenda.

1. Wie zijn de (potentiele) samenwerkende partners?:	
2. Korte beschrijving huidige situatie:	5. Wie zijn er – naast de huidige –partners nog meer nodig om de gewenste situatie te realiseren?
3. Korte beschrijving gewenste situatie:	





4. Korte beschrijving plan van aanpak:				
6. Startdatum:				
7. Activiteiten	8. Verantwoordelijke(n)	9. Einddatum	10. Resultaat	11. Doel
...	...	...	...	...

Figuur 5. Opzet van een werkagenda

### Over de auteur

Jos van der Horst (1956) is een veranderkundige met een jarenlange ervaring met vraagstukken rondom communicatie en samenwerking. Hij is eigenaar van Quanta NpM B.V. een adviesbureau gespecialiseerd in ondernemerschap, marketing en communicatie in de non-profitsector. Sinds 2005 is hij daarnaast als bestuurder en adviseur verbonden aan de stichting Gedragswerk die zich bezighoudt met het versterken van de lokale en regionale aanpak van leerplichtige leerlingen die thuiszitten of voor wie dat dreigt. Hij is auteur van drie boeken over samenwerking in het onderwijs: 'Resultaat door verbinden' (Kluwer, 2010), 'Iedereen aan boord! Samen werken aan passend onderwijs voor kinderen voor wie dat niet vanzelf spreekt' (SWP, 2014) en 'De Veldgids Iedereen aan boord!' (SWP, 2015). Daarnaast schreef hij het boek 'Onderneem met zin! En behoud uw gezonde verstand' (SWP, 2010). Een handleiding ondernemerschap voor professionals werkzaam in de non-profitsector.