

## Samenwerken kan iedereen, maar niemand kan het allèen

Om een opdracht te volmaken waarbij iedereen overtuigd is van het doel, is iedereen bereid zijn bijdrage te leveren. Misschien is de bijdrage van de 1 groter dan van een ander, maar als er samengewerkt wordt, komt het uiteindelijke resultaat op een hoger plan. Als iedereen tenminste wil samenwerken.

Het doel geeft een resultaat, samenwerken is het middel. Middel en doel worden vaak door elkaar gehaald.

### Stel je voor:

Een willekeurige klas op een basisschool: laten we zeggen 32 leerlingen. Dat is geen uitzondering vandaag de dag - en komt straks makkelijker uit bij de berekeningen in de voorbeelden-.

De juf, want inmiddels is 99% van het onderwijsgevend personeel een juf, zegt tegen de klas: we gaan een opdracht maken en daarvoor moeten jullie in groepjes samenwerken.

Hoeveel groepjes van 4 kunnen we maken? Precies: acht!

De leerlingen draaien hun bankjes, en de 8 groepjes gaan samen aan een opdracht werken. Soms gaat het gladjes, soms moet de juf heel even tegen een groepje zeggen dat ze iets stiller moeten doen zodat de andere groepjes er geen last van hebben.

Door samenwerken leer je waar jij goed in bent, waar een ander goed in is en hoe je daardoor samen beter kunt worden: Je kijkt vanuit verschillende perspectieven, leert de ander op de juiste waarde schatten en samen kom je tot een conclusie, een resultaat of een compromis.

**Dat kun je niet alleen.**

We vertrouwen erop dat leerlingen in groep 8 dit kunnen.

Nu even een link naar een samenwerkingsverband in het onderwijs. Een samenwerkingsverband zou het voorbeeld moeten zijn van samenwerken: volwassenen die in het onderwijs samenwerken en vervolmaking van wat we van de leerlingen in groep 8 verwachten.

Een samenwerkingsverband heeft een opdracht voor de regio, voor de gezamenlijke scholen en dat zou voldoende moeten zijn om samen tot een uitgevoerd plan te komen, waarin rekening wordt gehouden met verschillende belangen en waar iedereen zijn aandeel in levert, ieder waarin hij of zij goed is.

De opdracht voor een samenwerkingsverband VO staat vast: iedere leerling met een diploma van school of naar een plek op de arbeidsmarkt. Iedereen had er vertrouwen in dat het plan naar tevredenheid zou worden uitgevoerd, hoewel een zorgplan heette.

Er was een coördinator, die de voortgang volgde in de verschillende geledingen van de scholen.

En dat lukte in de regio van Aandacht+.

Maar niet overal in Nederland. Dus werd de samenwerking gestimuleerd met wat externe motivatie.

De eerst nog vrijwillige aansluiting van scholen bij een samenwerkingsverband werd verplicht, Nederland werd verdeeld in regio's zodat er een dekkend netwerk zou ontstaan, eerst samen met het primair onderwijs, maar later toch weer gescheiden.

Het doel bleef hetzelfde: de opdracht om leerlingen in de regio naar een diploma te leiden of naar een plek op de arbeidsmarkt.

Iedereen kan samenwerken, maar iedereen moet dat wel willen.

Het reformatorisch onderwijs kwam in opstand en zij wilden zich niet aansluiten bij de andere scholen in de regio, maar alleen met de scholen van hun eigen identiteit, hoewel *dezelfde* opdracht met *hetzelfde* doel ook voor hen gold. En bovenop het landelijke netwerk van

samenwerkingsverbanden werd 1 reformatoerisch samenwerkingsverband gelegd. Van de basis van samenwerken in de regio werd afgeweken en dit werd geaccepteerd.

Er kwamen meer afwijkingen in het samenwerken: Het samenwerkingsverband moest een rechtsvorm krijgen: een coöperatie, een vereniging of een stichting, met een eigen bestuur.

Er kwam een bestuur, de coördinator werd directeur.

Omdat degenen die belang hadden bij het uitvoeren van de opdracht in de regio, de rectoren of bestuurders waren, vormden zij logischer wijze het bestuur van het samenwerkingsverband.

En dat voldeed prima in de regio van Aandacht+, maar

elders in Nederland leidde het uitvoeren van de opdracht, (om alle leerlingen een diploma te laten halen of een plek op de arbeidsmarkt te geven) onderling tot problemen binnen de besturen die allemaal te maken hadden met het verdelen geld. De problemen werden niet opgelost. Er werd geadviseerd een externe raad van toezicht aan te stellen. Toen ook dit niet tot een gewenste oplossing leidde, werd het advies een onafhankelijk voorzitter de vergaderingen te laten leiden. Gelukkig heeft Aandacht+ niet met alle waanzin meegedaan en vormen de rectoren, als rechtstreeks betrokkenen, nog altijd het bestuur, wel verdeeld in dagelijks bestuur en toezichthoudend bestuur.

Nog even terughalen: samenwerken doe je in je *eigen* belang, het *gedeeld* belang en het belang *samen* iets hogers te bereiken.

Het vertrouwen door de politiek en het ministerie was groot: samenwerkingsverbanden kwamen onder een eigen inspectie. De informatie van de individuele scholen over de samenwerking en de verantwoording naar elkaar toe, zoals dat voordien ging binnen de regio, was niet meer genoeg voor de inspectie.

Samenwerkingsverbanden moesten een eigen jaarrekening gaan aanleveren. Dat was gecompliceerd omdat door DUO het overgrote deel van het budget toch al werd overgeboekt: naar de VSO-scholen, naar de scholen met LWOO en naar het praktijkonderwijs.

Samenwerken was al lang geen doel meer, maar een middel om de middelen te kunnen verantwoorden, niet naar elkaar, maar naar de overheid, de inspectie en de stakeholders.

En dat optuigen van samenwerken kost geld, veel geld, dat niet meer in te zetten is ten behoeve van de leerlingen.

Even terug naar de leerlingen van onze groep 8: Het waren geen 8 groepjes meer, maar 4 groepjes van 4 met allemaal 4 controleurs.

Ook de middelen werden een doel.

Er moest een rem komen op de groei van het VSO en later een plafond aan het landelijke budget voor LWOO en praktijkonderwijs.

Dat kon mooi geregeld worden in 2014: de wet op passend onderwijs! Een bovengrens aan de bekostiging! Uit onderzoek bleek dat alle regio's in Nederland hetzelfde zijn, wat betreft VSO-populatie dan, en voor het LWOO en het praktijkonderwijs werd vastgesteld dat er na 2012 niets meer zou veranderen.

De opdracht aan de regio was geen doel meer, de middelen werden het nieuwe doel.

Samenwerken werd nog gecompliceerder: een eigen ondersteuningsplanraad voor ieder samenwerkingsverband en een eigen MR voor het samenwerkingsverband met eigen personeel. Hoe ingewikkeld kan samenwerken gemaakt worden?

Het was nog altijd niet genoeg: nog altijd verliep het samenwerken aan een opdracht niet in alle regio's voorspoedig, ondanks bestuur, toezichthouders, onafhankelijke voorzitters, inspectie,

accountants, MR-en, OPR-en. Dus gelukkig kwam de oplossing: onderwijsconsulenten en een echte onderwijsgeschillencommissie werden toegevoegd.

De 4 samenwerkende groepjes van onze groep 8, zijn inmiddels gereduceerd tot 2: 2 groepjes van 4 die aan de opdracht werken, de andere 24 leerlingen controleren, checken of proberen alsnog een compromis te sluiten of een oplossing te vinden.

Zijn we terug bij af: want de juf had in het begin tegen de 8 groepjes van 4 gezegd dat ze moesten samenwerken, samen tot een oplossing moesten komen of een compromis moesten sluiten, maar ze had het niet over toezichthouders, inspectie, accountants, onderwijsgeschillencommissies en onderwijsconsulenten gehad.

Vragen we nu aan onze leerlingen in groep 8 iets wat volstrekt onmogelijk is? -om met een groepje van 4 samen een opdracht te voldoen-, of zijn we als volwassenen te ver doorgeschoot in wat wij samenwerken noemen en moeten we terug naar hoe groep 8 in groepjes van 4 samenwerkt?

Misschien kunnen we leren van de leerlingen in groep 8 en geloven dat samenwerken niet zo ingewikkeld hoeft te zijn als wat we er van gemaakt hebben.

Ontdoe de samenwerkingsverbanden van de ballast, laat het personeel van de samenwerkingsverbanden doen waar ze goed in zijn. En heb er vertrouwen in dat ook volwassenen samen kunnen werken aan een opdracht, zonder ballast.

Samenwerken kan iedereen, je hebt er anderen voor nodig en als er vertrouwen is in elkaar en iedereen de overtuiging heeft dat ieder individu het plan naar een hoger niveau zal tillen....

Dan kunnen we met 32 leerlingen weer 8 groepjes van 4 maken en kunnen we aan 8 opdrachten werken.

Gelukkig hebben wij in onze regio altijd samengewerkt zoals bedoeld, in commissies, tijdens een-op-een-gesprekken en in ronde tafel gesprekken. Altijd met de intentie te komen tot een oplossing of een compromis. Dat geldt voor het team van Aandacht+, voor het bestuur, voor de commissies en voor de contacten met de externe partners van het samenwerkingsverband.

Ik dank jullie voor de samenwerking en voor jullie komst vanmiddag en wens jullie een goed vervolg van de samenwerking binnen de regio.

Afscheidsspeech Kees de Bondt  
Directeur Aandacht+, swv  
Oktober 2022