



**Twentse  
Transformatie**

# Collectief arrangeren in het zorgintensieve onderwijs in Twente



## Plan van aanpak

auteurs: Djoro Loupatty, directeur SWV VO 2302  
Everlyn van den Brink, projectleider ontwikkeltafel zorgintensief

datum: mei 2020

opdracht: Twentse Transformatie

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Hoofdstuk 1 Achtergrond	3
Hoofdstuk 2 Inleiding	5
Hoofdstuk 3 Proces	8
Hoofdstuk 4 Ambitie	11
Domein 1: Missie en visie	11
Domein 2: Doelgroep	12
Domein 3: Primaire proces	12
Domein 4: Samenwerkingspartners	13
Domein 5: Intensiteit van samenwerken	14
Domein 6: Leiderschap	15
Domein 7: Beleidsontwikkeling	16
Domein 8: Personeel	16
Domein 9: Huisvesting	17
Domein 10: Middelen	17
Hoofdstuk 5 Ontwikkelagenda	18
Hoofdstuk 6 Planning 2020-2021	19
Hoofdstuk 7 Voorwaarden	20
Hoofdstuk 8 Risicoanalyse	21



# Hoofdstuk 1 Achtergrond

## De Twentse Transformatie

In de regio Twente werken zorgaanbieders vanuit jeugdhulp, gemeenten, organisaties binnen het gedwongen kader en het onderwijs samen met als drijfveer dat ieder kind perspectief op een mooie toekomst verdient. Vanuit dit perspectief zijn drie ontwikkeltafels ingericht om gezamenlijk te komen tot een transformatie in het jeugddomein.

1. In Twente groeit de jeugd op in zijn eigen omgeving
2. In Twente groeit de jeugd veilig op
3. In Twente groeit de jeugd op tot volwassene met perspectief op een goed leven.

De organisaties onderzoeken samen hoe de zorg radicaal anders kan worden georganiseerd en hoe zij effectiever kunnen worden, door samen te ontwikkelen, werken, leren, sturen, beheren, monitoren en reflecteren.

Dit plan van aanpak richt zich op de derde ontwikkeltafel.

## Ontwikkeltafel 3

De vraag die centraal staat bij deze ontwikkeltafel is als volgt: "Hoe kunnen we als onderwijs, gemeenten en zorgaanbieders zo samenwerken dat we komen tot een goede ondersteuning van jongeren, ouders en professionals, zodat ieder kind opgroeit met een perspectief op een goed leefklimaat". De volgende principes zijn hierbij leidend:

- individueel en curatief;
- collectief en preventief;
- afstemmen of combineren

Om bovenstaande te kunnen bereiken zijn er vijf thema's geselecteerd die centraal staan gedurende het gehele proces:

1. Het jonge kind, versterken van de basis in het opgroeien en in de ontwikkeling van het jonge kind (0-6 jaar) met de ondersteuning die daarvoor nodig is. Daarnaast ook verbinding brengen tussen voorschool en basisschool
2. Regulier onderwijs, interprofessionele samenwerking versterken op schoollocaties om de ondersteuning aan de 90.000 leerlingen in Twente op het regulier onderwijs te versterken
3. Het MBO, het vinden van een passende plek voor studenten binnen of buiten het ROC van Twente, met als doel het halen van een startkwalificatie, het terugdringen van voortijdig schoolverlaters en het voorkomen van zware specialistische zorg.
4. Verzuim en thuiszitters, in samenwerking met de gehele verzuimketen het voorkomen en bestrijden van verzuim versterken op het primaire-, voortgezet- en MBO onderwijs
5. Zorg intensief, het verbinden, versterken, verbreden en ontwikkelen van initiatieven gericht op zorg intensieve scholen, waar de samenwerking tussen zorg en onderwijs op elkaar aansluit, zorg continu is en de leerling de passende ondersteuning krijgt die nodig is. We willen dat alle kinderen op een



onderwijslocatie dezelfde zorg kunnen krijgen, dat deze zorg meer collectief beschikbaar is en per locatie kijken we wat past.

Dit plan van aanpak richt zich op het vijfde thema.



## Hoofdstuk 2 Inleiding

In Twente leven ongeveer 105.000 jeugdigen. Van hen ontvangen ongeveer 13.000 jeugdigen ondersteuning vanuit de jeugdwet. Ongeveer 3.500 van hen zit op een 'speciale school'<sup>1</sup>, scholen waar kinderen alleen met een toelaatbaarheidsverklaring passend onderwijs worden toegelaten. Op die scholen (voor speciaal onderwijs) hebben 30-90% van de leerlingen een jeugdwetindicatie. Ook wel *zorg intensieve scholen* genoemd.

De jeugdigen met een jeugdwetindicatie en hun ouders ervaren regelmatig dat de ondersteuning op school en thuis niet met elkaar matcht. Dit kan verschillende redenen hebben, waaronder de methode, het product, de afstemming, het proces, de inzet van de betrokkenen of de hulpverlener. Ook zijn er relatief vaak nieuwe indicaties nodig, wat elke keer voor spanning zorgt. Daarnaast moeten continu nieuwe afspraken gemaakt worden met de verschillende betrokkenen. Er gaat veel energie verloren in het elkaar leren kennen in plaats van in het bieden van goede ondersteuning. Zowel het onderwijs als de jeugdwet trachten de inzet aan te passen aan de ontwikkeling en behoeften van een kind of klas, waarbij het onderwijs mogelijkheden ziet om individuele arrangementen op groepsniveau in te zetten en de jeugdwet zich met name richt op de systemische aanpak, dus het gezin intensief betreft bij het plan van aanpak. maar de inzet vanuit de jeugdwet wordt door het onderwijs als statischer ervaren. Terwijl de jeugdhulp daarentegen het onderwijs als statisch ervaart als het gaat om aanpassen van roostering en curriculum; het meedenken op leren leven van een kind wordt gemist. En hier zit ook de crux; onderwijs richt zich op het 'leren leren' en de jeugdhulp op het 'eren leven'. Deze verschillen in aanpak zijn lastig, maar op de lange termijn misschien ook nadelig voor de ontwikkeling van de kinderen en de jongeren. De oorzaak van dit alles ligt onder andere aan de volgende zaken:

*Ten eerste* wordt de jeugdwet op individuele basis, maar ook voornamelijk systemisch ingezet en uitgevoerd, terwijl passend onderwijs naast individueel ook collectief op de scholen vorm kan krijgen. *Ten tweede* is de inzet van passend onderwijs meestal langduriger, terwijl de indicaties vanuit de gemeenten vaak relatief kort. En *ten derde* vindt er op casus-, beleids- en bestuurlijk niveau nog weinig gestructureerde afstemming plaats tussen onderwijs, gemeente en zorg. Veel en lastige discussies tussen onderwijs, ouders, gemeenten en zorgaanbieders zijn hiervan het gevolg.

In deze context zijn de afgelopen jaren verschillende initiatieven ontstaan om hier iets aan te doen. Er is onderzocht of er langere indicaties gegeven kunnen worden, of er alternatieven collectieve instrumenten in de scholen kunnen worden ingezet, of er met minder aanbieders kan worden gewerkt, et cetera. Kern van deze oplossingen is dat er gezocht wordt naar manieren om "collectief te arrangeren". Vanuit deze kern zijn er ook op locaties in Twente al initiatieven ingezet. En de wens bestaat om dit op meerdere plekken te doen. Echter, in de praktijk blijkt dat steeds het wiel opnieuw uitgevonden moet worden. Het zou daarom mooi zijn als de kennis en ervaring die op de ene plek is opgedaan, ook ingezet kan worden op de andere plek zodat er ook van elkaar geleerd

<sup>1</sup> In deze opdracht richten we ons dus op de leerlingen die naar een SBO, SO, Pro, of VSO school gaan. Kennispunt onderzoekt nog wat de zorgintensiteit is op het VMBO-BB, LW, en kader. Vooralnog vallen die onder de scope van het plan regulier



wordt. Daarnaast zijn veel oplossingen tot stand gekomen in contact tussen scholen met individuele zorgaanbieders en individuele gemeenten. Doordat veel van deze scholen leerlingen uit meerder gemeenten hebben, kunnen niet altijd alle leerlingen deelnemen aan de ontwikkelde oplossing. De wens is dat alle leerlingen op één schoollocatie van dezelfde ondersteuning gebruik kunnen maken waarbij de juridische context (denk aan aanbestedingen en subsidies) niet uit het oog verloren wordt.

In dit gehele proces worden vier fundamentele uitdagingen gezien:

De eerste uitdaging richt zich op het toekomstgericht inzetten van onderwijs en jeugdwet, waarbij het de uitdaging is om het collectief arrangeren en collectief vormgeven van onderwijs/jeugdhulp zo optimaal mogelijk georganiseerd kan worden op de zorgintensieve scholen. Op de zorgintensieve scholen zitten leerlingen die ook in de toekomst ondersteuning nodig zullen hebben. Het doel is dat in de basis- en middelbare schoolperiode een basis wordt gelegd om verder te studeren, te gaan werken, zo zelfstandig mogelijk te gaan wonen, et cetera. Onze indruk is dat de inzet van de jeugdwet in combinatie met het passend onderwijs nu gericht is op de acute ondersteuningsbehoefte en minder op de uitdagingen in de toekomst van het kind. Op de zorgintensieve scholen wordt de leerling ondersteund bij het aanleren van toekomstbestendige vaardigheden, maar desondanks merken we dat verschillende jongeren uit de zorgintensieve scholen vastlopen in vervolgonderwijs en vervolgens in hun wooncarrière nog relatief veel ondersteuning nodig hebben.

De tweede uitdaging richt zich op het onderzoeken hoe zaken financieel efficiënter ingericht kunnen worden, aangezien zowel het passend onderwijs als de jeugdwet onder zware financiële druk staan. De juridische kaders rondom subsidie en/of aanbesteden zullen daarin helpend worden ingezet. Het collectief arrangeren is geen optie binnen sommige inkoopmodellen, waardoor het overgaan tot een subsidie de meest passende vorm lijkt te zijn. Daarnaast zal er ook aandacht zijn voor het maatschappelijk rendement van dit proces.

De derde uitdaging richt zich op meer kinderen in de eigen woonomgeving onderwijs te laten volgen; meer inclusief onderwijs. Die ontwikkeling wordt nu vooral binnen het onderwijs vormgegeven. Terwijl juist een integratie met de jeugdwet kan helpen om die ontwikkeling te versterken en te versnellen. Doordat veel initiatieven zich richten op het brengen van de jeugdwet naar zorgintensieve scholen en minder naar reguliere scholen, kan de situatie ontstaan dat een plek op een zorgintensieve school voor een kind of jongere een stabiele uitvalsbasis is geworden, ondanks dat deze school verder van zijn of haar woonplaats ligt. Op dit moment ontbreekt een gedeelde visie over hoe passend onderwijs en jeugdwet gecombineerd kunnen worden zodat meer kinderen in de eigen omgeving naar school kunnen gaan.

Ten vierde is het zaak om de *kennis en pedagogische kwaliteiten* van de professionals rond deze meer zorgintensieve leerlingpopulaties te ontsluiten naar het reguliere onderwijs. Op die manier denken we dat het reguliere onderwijs sterker wordt in het vasthouden van leerlingen.

Het onderwijs, de gemeenten en de zorgaanbieders gaan vanuit een gezamenlijk commitment kijken hoe ze voor zorg intensieve scholen tot een goede aanpak komen,



waarbij we per school gaan kijken wat er nodig is. In gezamenlijkheid worden uitgangspunten en een visie opgesteld. Om tot deze visie te komen wordt allereerst een feitelijke basis aangelegd. Het huidige budget en de huidige kosten komen op tafel, de indicaties en arrangementen ook. Maximale transparantie is nodig om gezamenlijk te kunnen ontwikkelen en te bouwen. We verbinden, versterken en verbreden bestaande initiatieven. En we ontwikkelen vanuit de visie nieuwe initiatieven. We leren van de bestaande en nieuwe initiatieven. We zorgen dat die kennis breed gedeeld en beschikbaar komt. We monitoren de (proces)resultaten en de continue voortgang en of de (sub- en eind)doelen worden bereikt. Kortom, we organiseren een regionaal programma, waar alle initiatieven een plek krijgen en waar iedereen zich aan committeert.

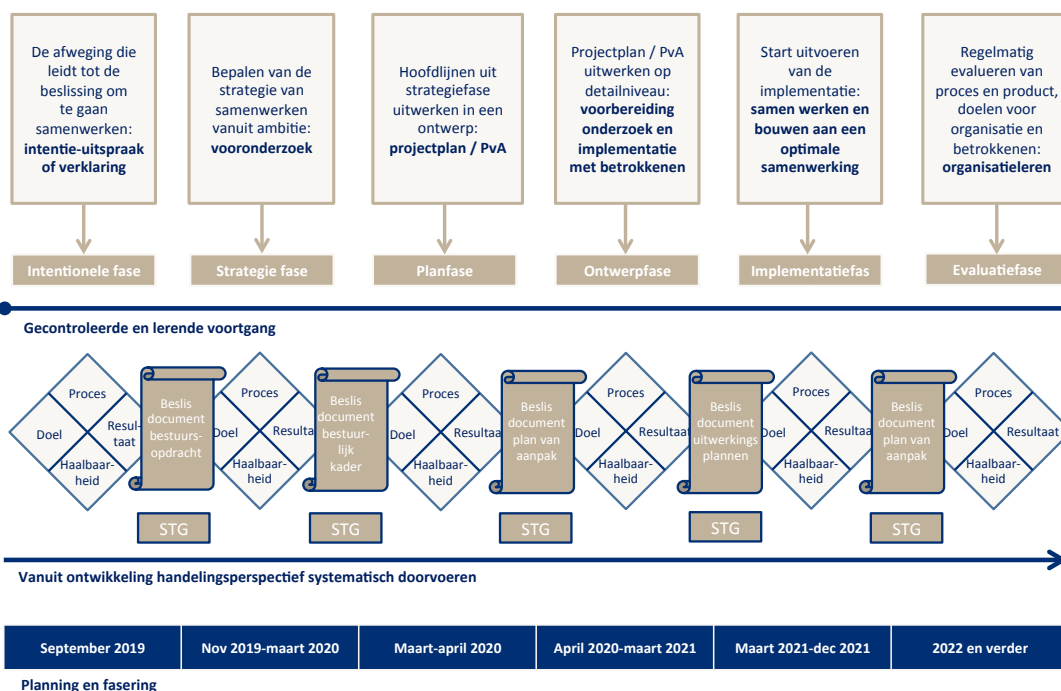
En wat bereiken we hiermee? Dit regionale programma heeft als resultaat dat in 2021 alle kinderen binnen de regio Twente vanuit een passend financieel construct op een onderwijslocatie dezelfde soort zorg en ondersteuning kunnen krijgen, passend bij de betreffende locatie. Dit resulteert in meer tevreden kinderen, ouders, leerkrachten en hulpverleners.



## Hoofdstuk 3 Proces

Het vormgeven van een regionale visie en daarbij behorende eenduidige uitvoering verloopt gefaseerd. Onderstaand schema geeft de fasen weer. Bij het schrijven van dit plan van aanpak bevinden we ons in de strategie- en planfase. Vanuit vooronderzoek wordt een plan van aanpak opgesteld. Na goedkeuring hiervan komen we in de ontwerpfase. Binnen de ontwerpfase wordt het plan van aanpak tot in detail uitgewerkt waarbij good practices met elkaar worden gedeeld, leidende principes worden opgesteld, reflectie plaatsvindt op lerende praktijken en een regionale visie tot stand komt. Medewerking van de (gekozen) partners is hierbij essentieel, waarbij een efficiëntere samenwerking het vertrekpunt is. De ontwerpfase leidt uiteindelijk tot de implementatiefase<sup>2</sup>, waarin de eenduidige werkwijze daadwerkelijk kan starten en draaien. Deze implementatiefase start met een regionale kick-off. Een goede evaluatie is vervolgens van groot belang en zal, naast vanzelfsprekende tussentijdse evaluaties, uitgevoerd worden in de evaluatiefase. De evaluatie geeft invulling aan een nieuwe ontwikkelagenda voor de toekomst.

Ontwikkeltafel zorgintensief Twente



Bron onderliggend figuur: Berenschot 2010; onderzoek naar de bestuurlijk juridische vormgeving van samenwerking

<sup>2</sup> Voor de implementatiefase worden vooraf enkele kwalitatieve parameters geformuleerd. Deze worden tussentijds geëvalueerd.





Iedere fase vraagt om gespreksvoering en afstemming met de overige ontwikkeltafels, met name de tafel regulier onderwijs (2). Deze gesprekken vinden op meerdere niveaus plaats en leiden tot gezamenlijke principes.

De opdrachtgevers kunnen gezien worden als stuurgroep (STG). Zij gaan over het WAT. Hier vindt de besluitvorming plaats. De opdrachtgevers zijn:

- dhr. Harry Gerichhausen, lid College van Bestuur van SOTOG
- mevr. Marian Oosterbroek, directeur Zorg bij Jarabee
- mevr. Hilde Berning, wethouder onderwijs gemeente Tubbergen

De klankbordgroep bestaat uit betrokkenen vanuit de gemeenten en het onderwijs in de regio Twente die gezaghebbend zijn op het thema zorgintensief, kennis van zaken hebben en bereid zijn om mee te denken als er belangrijke thema's ter tafel komen. De klankbordgroep bestaat voorlopig uit:

- dhr. Gerard Wolbers, directeur Onderwijsondersteuningscentrum KONOT
- dhr. Frits Wiersma, senior beleidsadviseur onderwijs van de gemeente Enschede
- dhr. Willem Jan Velderman, programma adviseur Sociaal Domein gemeente Twenterand
- dhr. Marc Oosterhof, senior beleidsadviseur jeugd gemeente Almelo

De projectgroep bestaat uit de directeur van het SWV, beleidsadviseurs van enkele gemeenten, leidinggevend van enkele onderwijsinstellingen en vertegenwoordigers van de zorg. Zij gaan over het HOE. Dit gaat samen met het vaststellen van het doel, proces, resultaat en haalbaarheid. In de fase van vooronderzoek en planvorming zal de projectgroep invulling geven vanuit de gestelde ambities wat resulteert in een gezamenlijke ontwikkelagenda (hoofdstuk 4).

De projectgroep kent de (voorlopige) samenstelling:

- dhr. Djoro Loupatty, directeur samenwerkingsverband VO 23-02 en vertegenwoordiger van de vier samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs in de regio Twente. Dhr. Djoro Loupatty is tevens opdrachtnemer en stemt de inhoud van het proces af met de projectleider;
- mevr. Everlyn van den Brink, projectleider ontwikkeltafel zorgintensief en adviseur onderwijs bij BMC
- mevr. Gemma Brinks, directeur RDO (SOTOG)
- dhr. Peter van den Berg, concern manager Attendiz
- mevr. Maaïke Rödel, Hoofd Ondersteuning en Expertise, Het Erasmus Almelo
- mevr. Linda Kuiper, senior beleidsadviseur onderwijs en projectleider OJA gemeente Enschede
- mevr. Kristel Schellings, beleidsadviseur onderwijs en jeugd gemeente Hengelo
- mevr. Barbara Eggink, makelaar sociaal domein gemeente Hellendoorn
- mevr. José Brenneisen, beleidsmedewerker jeugd en onderwijs gemeente Oldenzaal
- mevr. Judith Borghuis, procesmanager ambulante | projectleider OJA Jarabee
- daarnaast wordt nog gezocht naar een vertegenwoordiging van de ouders

De regionale projectleiding is in handen van dhr. Gideon Sterkenburg, kwartiermaker van de Twentse Belofte en projectleider ontwikkeltafel onderwijs-zorg. De regionale projectleider zorgt ervoor dat de regionale ontwikkelingen op elkaar worden afgestemd en



de voortgang volgens plan verloopt en dat het bestuurlijke commitment ook uitvoering krijgt.



## Hoofdstuk 4 Ambitie

'Ieder kind verdient perspectief op een mooie toekomst' is de gezamenlijke ambitie. Deze ambitie wordt gerealiseerd door het creëren van een gezamenlijke visie op het verbinden, versterken, verbreden en ontwikkelen van initiatieven op zorgintensieve scholen waar de samenwerking tussen zorg en onderwijs op elkaar aansluit, zorg continu is en de leerlingen de passende ondersteuning krijgt die nodig is.

Om hiertoe te komen is een samenwerking tussen het onderwijs (so, sbo, vso, pro), gemeenten en jeugdhulpaanbieders noodzakelijk. Bij de totstandkoming van dit plan van aanpak is deze ambitie nader verkend aan de hand van enkele randvoorwaardelijke domeinen.<sup>3</sup> Deze domeinen worden hieronder toegelicht en per domein wordt aangegeven welke ontwikkelpunten de nodige aandacht behoeven. Aan de projectgroep en de klankbordgroep worden vragen voorgelegd in relatie tot deze domeinen. Met de antwoorden op deze vragen zal de ambitie een rijkere context krijgen.

### Domein 1: Missie en visie

De samenwerkingspartners nemen allen een missie en visie mee vanuit de eigen organisatie. Deze individuele ambities zullen vervolgens nader verkend en doorontwikkeld moeten worden tot een gezamenlijke ambitie, missie en visie voor de beoogde regionale aanpak. Samenwerken binnen dit proces vraagt om het begrijpen en waar mogelijk spreken van een gemeenschappelijke taal.

In de aanloop naar dit plan van aanpak heeft een eerste verkenning plaatsgevonden van de missie en visie.

De missie is om als partners nauw samen te werken en de specialistische expertise die bij de betrokken partners aanwezig is, te bundelen. Dit leidt in de toekomst tot een integrale en multidisciplinaire aanpak waar de zorgintensieve scholen om vragen.<sup>4</sup> Door onderlinge afstemming wordt vereenvoudiging van taal en procedures gerealiseerd. Het hanteren van een systeemaanpak (ouder-kind-thuis-school-zorg) is hierbij het uitgangspunt, waarbij het kind en zijn of haar ondersteuningsbehoefte leidend is in de keuze voor een aanpak.

Een ambitieuze visie geeft gestalte aan deze missie. In de regio Twente wordt op de zorgintensieve scholen samengewerkt met jeugdhulp aan een integraal ontwikkelperspectief. Door de samenwerking kunnen de onderwijs- en zorgbehoeften thuisnabij worden gerealiseerd. Het aanbod komt in afstemming met (jeugdhulp)specialisten, ouders / verzorgers en het netwerk tot stand, ook wanneer er een systemische aanpak noodzakelijk is. Samen komt men tot passend onderwijs en passende zorg binnen de school.

---

<sup>3</sup> De domeinen zijn afkomstig vanuit het INK-model (1992).

<sup>4</sup> Er vindt een doelgroepanalyse plaats om vast te stellen welke behoeften aan onderwijs en zorg er zijn en wat dit betekent voor het aanbod en de aanbieders (samenwerkingspartners).



**Ontwikkelpunt:**

Een eerste verkenning om te komen tot een missie en visie heeft plaatsgevonden. Dit vraagt om nadere uitwerking door de projectgroep en klankbordgroep. De wijze waarop de missie ten uitvoer wordt gebracht, vraagt per zorgintensieve locatie om een passend aanbod vanuit een passend concept, met als streven dat waar mogelijk afstemming tussen de locaties en kennisdeling plaatsvindt. Ook dit vraagt om nadere uitwerking.

**Domein 2: Doelgroep**

De scholen die als zorgintensief gemarkeerd staan, zijn er voor kinderen en jongeren van 4 tot ongeveer 18 jaar en hun ouders / verzorgers. Het gaat om kinderen en jongeren bij wie sprake kan zijn van meervoudige problematiek op het gebied van gedrag, leervermogen en / of thuissituatie. Het gaat ook om kinderen die bij een sociaal-emotionele kwetsbaarheid ondersteuning nodig hebben in een speciaal daarop ingerichte setting. De multidisciplinaire aanpak ondersteunt deze kinderen om zich goed te kunnen ontwikkelen. Het betreft met name de huidige SO (speciaal onderwijs) en SBO (speciaal basisonderwijs) populatie inclusief het praktijkonderwijs en voortgezet speciaal onderwijs (VSO). Voor het volgen van onderwijs op deze scholen is een toelaatbaarheidsverklaring (TLV) van een samenwerkingsverband passend onderwijs nodig, vaak in combinatie met een jeugdhulpindicatie.

**Ontwikkelpunt:**

Om te komen tot uitvoering van de gemeenschappelijke missie en visie moeten de volgende vragen nog beantwoord worden:

- hoe ziet de populatie eruit als het gaat om samenstelling, aantallen, prognose, behoeften, gemeente van herkomst, jeugdhulpindicaties?
- welk aanbod is er nodig om deze populatie goed te kunnen bedienen?
- hoe wordt dit aanbod en de ondersteuning gefinancierd?
- hoe kan, op basis van bovenstaande ontwikkelpunten, een gemeenschappelijke en/of eenduidige aanpak tot stand komen vanuit de systeem aanpak ouder- kind- thuis- school-zorg?
- hoe gaat de regio om met de doelgroep 18+ met een extra ondersteuningsbehoefte? Op welke ontwikkeltafel staat deze doelgroep centraal en hoe vindt er verdere afstemming plaats?

**Domein 3: Primaire proces**

Het primaire proces gaat over de wijze waarop de missie zichtbaar wordt op de werkvloer.

*Aanbod op de zorgintensieve scholen*

Binnen de zorgintensieve scholen ontvangt zo'n 30-90% van de leerlingen onderwijs in combinatie met jeugdhulp. Deze scholen hebben vaak te maken met een groot aantal partijen en hulpverleners en wisselende hulpverleners. Dit heeft effect op de dynamiek in de klassen en de administratieve lasten voor alle betrokkenen. Er gaat veel energie verloren in het elkaar leren kennen in plaats van in het bieden van goede ondersteuning. Bovendien belemmeren de individuele indicaties het op- en afschalen van zorg bij leerlingen. In het vooronderzoek is uitgesproken dat dit proces verbeterd moet worden en



dat collectief arrangeren hieraan kan bijdragen.

#### *Toeleiding*

Werken vanuit een systeemaanpak vraagt om kritisch te kijken naar welke mensen waar en wanneer aan tafel zitten en te zorgen voor afstemming tussen de verschillende partijen. Samenwerking moet niet leiden tot meer gesprekken en gesprekspartners voor ouders. Dit vraagt om het aanwijzen van een regievoerder en afstemmen van rol, taak en verantwoordelijkheden. Tijdens de intake van een kind voor plaatsing binnen de zorgintensieve school moet het gaan over wat het kind nodig heeft als het gaat om onderwijs en zorg en op welke wijze de aanwezige expertise hier invulling aan gaat geven.

#### *Pedagogische aanpak*

Binnen de zorgintensieve scholen is er sprake van een pedagogische visie die zichtbaar wordt in het aanbod en handelen op de werkvloer.

#### **Ontwikkelpunt:**

- onderzoeken en ontwerpen van een passend specialistisch aanbod voor alle leerlingen op de zorgintensieve scholen
- onderzoeken en uitwerken van de toeleiding
- ontwikkelen van een gezamenlijke visie op pedagogisch handelen en dit vertalen in aanbod en handelen

### **Domein 4: Samenwerkingspartners**

Twaalf aanbieders van jeugdhulp in Twente, alle 14 Twentse gemeenten, gecertificeerde jeugdhulpinstellingen<sup>5</sup> en de 4 samenwerkingsverbanden passend onderwijs (po en vo) werken met elkaar samen om de opdrachten vast te stellen van de drie ontwikkeltafels jeugd.

De volgende partners geven uitvoering aan dit plan van aanpak en dragen daarmee actief bij aan het realiseren van het veilig opgroeien en ontwikkelen van talenten door de jeugd van Twente.

#### **gemeenten**

Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holtten, Tubbergen, Twenterand, Wierden

#### **jeugdhulpinstanties**

alle gecontracteerde partijen in Twente en de voorliggende voorzieningen

#### **samenwerkingsverbanden passend) onderwijs**

samenwerkingsverband primair onderwijs Twente Noord

samenwerkingsverband voortgezet onderwijs 23-01

samenwerkingsverband primair onderwijs 23-02

samenwerkingsverband voortgezet onderwijs 23-02

<sup>5</sup> Deze zijn door de overheid gecertificeerd om maatregelen in het kader van de jeugdreclassering en jeugdbescherming te mogen uitvoeren.



## **onderwijs**

alle scholen voor speciaal onderwijs, speciaal basisonderwijs, voortgezet speciaal onderwijs en praktijkonderwijs in de regio Twente

### **Ontwikkelpunt:**

In de ontwerpfase zal op basis van het inzichtelijk maken van de doelgroepen en het ondersteuningsaanbod nader onderzocht worden welk aanbod en welke werkwijze per zorgintensieve school nodig is om te voorzien in de behoeften van de kinderen. Vervolgens vraagt dit om te onderzoeken welke partners dit aanbod kunnen leveren en hoe de good practices gedeeld kunnen worden met de andere zorgintensieve scholen.

Daarnaast zal verkend moeten worden of met bovengenoemde partners de samenwerkingsrelatie compleet is. Waar partners gemist worden (denk aan CJG / wijkteams etc.) zullen ze actief benaderd moeten worden voor deelname aan dit proces.

## **Domein 5: Intensiteit van samenwerken**

Samenwerking uit zich in verschillende mate van intensiteit. Samenwerken kan zich manifesteren in het informeren van elkaar, het aangaan van een dialoog of afstemmen met elkaar tot het integreren van taken en verantwoordelijkheden. We onderscheiden in samenwerking drie vormen: licht, intensief en integraal.

Van *lichte samenwerking* is sprake wanneer binnen de keten vooral praktische afspraken gemaakt worden om de keten goed op elkaar te laten aansluiten. De samenwerking kan als doel hebben om de kwaliteit of omvang van het aanbod te vergroten door middel van afstemming en / of elkaar informeren. Partijen voeren in hun eigen organisaties de gemaakte afspraken uit. Deze samenwerking wordt vormgegeven door het vastleggen van de afspraken in een convenant of overeenkomst.

Er is sprake van een *intensieve samenwerking* wanneer partijen ook samen inhoudelijk beleid maken en uitvoeren. De samenwerking kan als doel hebben de kwaliteit of omvang van het aanbod te vergroten en / of om efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen te behalen. Deze samenwerking kan ook worden vormgegeven door het vastleggen van afspraken in een samenwerkingsovereenkomst.

Bij *integrale samenwerking* is sprake van het duurzaam en structureel verhogen van de kwaliteit van het aanbod, het vergroten van het aanbod en / of het behalen van financiële voordelen. De wijze waarop invulling wordt gegeven aan de integrale samenwerkingsvorm is afhankelijk van de doelen en de strategie. Ze zullen in ieder geval bestaan uit een flexibele inzet van personeel, het management in één hand en gezamenlijke groepen.

De projectgroep spreekt de wens uit om minimaal een intensieve samenwerking na te streven en indien mogelijk integraal.

Het is mogelijk om deze samenwerking vorm te geven vanuit een bestuurlijk juridisch construct. Denk hierbij aan een gedetailleerde samenwerkingsovereenkomst, oprichten van een nieuw rechtspersoon, personele unie of fusie / overdracht.



**Ontwikkelpunt:**

- De intensiteit van samenwerking dient nader verkend te worden binnen de stuurgroep. Samenwerken impliceert ook minder autonomie. Zowel intensieve als integrale samenwerking vraagt om verkenning van een passend bestuurlijk juridisch construct.

Bestuurlijk commitment vanuit de samenwerkingspartners is gegeven en essentieel voor het laten slagen van de opdracht van de ontwikkeltafel. Dit uit zich in het leveren van een inhoudelijke, personele en financiële bijdrage aan het proces vanuit alle betrokken partijen. De opdracht zal onderdeel van de lokale politieke agenda moeten zijn. Als tijdens het proces het commitment verandert, hebben we een bestuurlijk gesprek te voeren.

- Het realiseren van (bestuurlijk) draagvlak bij aanbieders en partijen die niet in de stuurgroep, klankbordgroep en projectgroep zitting hebben

**Domein 6: Leiderschap**

Collectief arrangeren is een innovatief proces. Innovatie vraagt om draagvlak. Draagvlak ontstaat wanneer de uitvoerende professionals actief betrokken worden bij het proces. Er is sprake van mee-weten en meedenken bij de teams op de scholen. Hierin spelen de leidinggevendenden een belangrijke rol. Zij organiseren dat dit mogelijk is. Dit vraagt om eenduidige aansturing en communicatie. Om dit te bewerkstelligen nemen gezaghebbende leidinggevendenden deel aan de projectgroep.

De projectgroep

De projectgroep gaat eens per zes weken in gesprek met de projectleider en de opdrachtnemer. Binnen dit overleg is procescommunicatie een vast agendapunt. Vanuit dit overleg komen taken naar voren, met name gericht op het werkproces, waarmee de projectgroep aan de slag kunnen. De projectgroep gaat over het HOE.

Samenwerken vraagt om afstemming en besluitvorming. Besluitvorming vindt plaats in de stuurgroep. Hierin neemt het samenwerkingsverband, een afgevaardigde van de gemeenten en het onderwijs zitting.

De stuurgroep

De stuurgroep neemt gezamenlijke besluiten en heeft mandaat als het gaat om zeggenschap over deze besluiten. De stuurgroep gaat over het WAT. De stuurgroep komt twee keer per jaar bij elkaar onder leiding van de projectleider en de opdrachtnemer.

De projectleider

De rol van de projectleider is het inrichten van en richting geven aan het proces van collectief arrangeren, in afstemming met de regionale projectleiding en overige ontwikkeltafels in de regio. Daarvoor neemt zij een objectieve positie in tussen de stuurgroep en de projectgroep. Taken zijn:

- opstellen van het plan van aanpak op basis van vooronderzoek;
- opstellen van een strategische vergaderagenda;
- faciliteren (mede agendabeheer) van overlegmomenten voor de stuurgroep, projectgroep en gesprekken met gemeenten en andere netwerkpartners;
- (continue) monitoring en tussentijds evalueren van het proces;



- informeren van de stuurgroep en de projectgroep over de voortgang van het proces;
- inwinnen en delen van expertise, relevante ontwikkelingen en goo en bad practices;
- mediator in het proces waar meerdere organisatieculturen en -talen samen komen;
- critical friend.

Daarnaast is er afstemming met de structuur van alle ontwikkeltafels binnen de Twentse Transformatie.

**Ontwikkelpunt:**

De structuur van de projectgroep, stuurgroep en projectleider en de invulling ervan dient in de ontwerpfase nader uitgewerkt te worden in nauw overleg met alle betrokkenen.

**Domein 7: Beleidsontwikkeling**

Samenwerken binnen een dergelijk proces vraagt om heldere afspraken. Het eerste gezamenlijke beleid zal gaan over wat men verstaat onder samenwerken, wat dit betekent qua professionele attitude en welke consequenties dit heeft voor het delen van en zorgdragen voor de uitvoering van de gezamenlijke ambities. Eveneens gaat samenwerken over openheid en transparantie ten aanzien van procesafspraken. Hoe komen we tot inzichten in de financiële kaders en is men bereid hier concessies op te doen als blijkt dat een aangepaste werkwijze beter past bij de doelgroep?

**Ontwikkelpunt:**

- Formuleren van een gezamenlijke visie (op pedagogisch handelen) en dit vertalen in gezamenlijk beleid (aanbod en aanpak) per locatie van de zorgintensieve scholen.
- Formuleren van een samenwerkingskader.
- de gemeenten zullen ook het beleid moeten aanpassen op het gebied van toeleiding en indicatiestellingen. Onderzocht wordt welke routes hiervoor gevolgd moeten worden

**Domein 8: Personeel**

Om optimaal gebruik te maken van elkaars expertise is het van belang te weten welke expertise er aanwezig is. Daarnaast dient op basis van een doelgroepanalyse en schoolprofielen in kaart gebracht te worden welke expertise nodig is. Dit betreft zowel de expertise van het uitvoerend personeel (onderwijs en zorg) binnen de zorgintensieve scholen, de expertise van de jeugdzorgpartners als de expertise rondom de aansturing en het management ervan. De projectgroep zal de afweging moeten maken op welke van deze aspecten invloed uitgeoefend kan en moet worden.

Ook zal er rekening moeten worden gehouden met de personeelstekorten binnen het onderwijs en de zorg. Verschillende scenario's kunnen bijdragen aan het oplossen van dit probleem, waarbij in ogenschouw genomen moet worden wat de cirkel van invloed is.





**Ontwikkelpunt:**

- Inventariseren van de benodigde, aanwezige en ontbrekende expertise per school op didactisch, pedagogisch en jeugdhulpniveau .
- Daarnaast bespreken hoe personeel aan te trekken, te binden en te boeien, voor zover de projectgroep daar invloed op uit kan oefenen.

**Domein 9: Huisvesting**

Passend onderwijs en passende ondersteuning vraagt ook om passende huisvesting. Passend in de zin van voldoende ruimte, maar betreft ook het bieden van een veilige omgeving en een omgeving die ondersteunend is aan het onderwijsconcept en de behandelsetting.

**Ontwikkelpunt:**

De verantwoordelijkheid voor het organiseren van (passende) onderwijshuisvesting is deels bij de gemeente en deels bij schoolbesturen belegd. In de (jeugd)zorg is dat anders. In overleg tussen de participanten en de gemeente(n) zal waar nodig het huisvestingsconcept uitgewerkt moeten worden. Vooral nog maakt dit geen onderdeel uit van dit proces.

**Domein 10: Middelen**

Op basis van een doelgroepanalyse en de schoolprofielen wordt het daadwerkelijke benodigde aanbod bepaald. Het gaat met name om combinaties van het onderwijs-zorg-jeugdhulpverleningsaanbod. Hierbij is het van belang om de samenwerkingsverbanden passend onderwijs en de gemeenten nauw te betrekken. Zij gaan immers over de bekostiging van onderwijs (samenwerkingsverband) en zorg (gemeenten).

Samenwerking kan leiden tot efficiëntie- en effectiviteitsvoordelen. Dit vraagt om nadere verkenning van de mogelijkheden hierin.

Daarnaast is het belangrijk om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken.

**Ontwikkelpunt:**

- Komen tot passende financiële afspraken voor onderwijs en jeugdhulp.
- Verkennen van mogelijkheden om middelen met elkaar te delen in het kader van efficiëntie.
- het maken van een keuze welke wetgevende lijn wordt gekozen; subsidiewetgeving of aanbestedingswetgeving.
- maatschappelijk rendement inzichtelijk maken



## Hoofdstuk 5 Ontwikkelagenda

In het vooronderzoek is de ambitie nader verkend aan de hand van voorwaardelijke domeinen. Deze verkenning maakt de volgende ontwikkelpunten zichtbaar.

- 1 Vaststellen plan van aanpak en organisatiestructuur (rol, taak en verantwoordelijkheden) door de werkgroep en de stuurgroep.
- 2 Uitvoeren van een doelgroepanalyse in afstemming met de gemeenten en Kennispunt. De uitkomst van de analyse vormt de basis voor de missie, visie, het aanbod, de samenwerkingspartners en de huisvesting.
- 3 Opstellen van een communicatieplan. Hierin is aandacht voor het genereren van draagvlak van personeel, ouders en betrokkenen. Tevens staat hierin beschreven op welke wijze de scholen en jeugdzorginstanties in de regio worden geïnformeerd over deze ontwikkelingen
- 4 inventarisatie en delen goed en bad practices / lerende praktijken onderwijs-zorg-arrangementen. Reflecteren hierop en opstellen leidende principes.
- 5 Doorontwikkelen van de ambitie in een gezamenlijke missie en visie. Deze wordt opgesteld door de stuurgroep en werkgroep. In de stuurgroep zal de nadruk liggen op de intensiteit van samenwerken als kader voor de missie en visie.
- 6 Op basis van een doelgroepanalyse, per locatie het benodigde aanbod verder uitwerken. Daarbij ook in kaart brengen wat dit betekent voor het onderwijsconcept, de behandelsetting en de financiering van het aanbod. Hierbij wordt een keuze gemaakt voor subsidiewetgeving of aanbestedingswetgeving
- 7 In kaart brengen van de aanwezige, benodigde en ontbrekende expertise (onderwijs en zorg) en bepalen op welke wijze goed personeel aan te trekken, te binden en te boeien.
- 8 Ontwikkelen van een gezamenlijk beleidskader voor samenwerken, pedagogische visie & werkwijze en toeleiding.
- 9 Op basis van de inventarisatie het implementeren van een gezamenlijke werkwijze.



## Hoofdstuk 6 Planning 2020-2021

Tijdspad	Ontwikkelpunt of procesactiviteit	Betrokkenen
Q1 / Q2 2020	Delen van het plan van aanpak met de projectgroep, klankbordgroep en stuurgroep	projectleiding
Q1 / Q2 2020	Bespreken plan van aanpak met klankbordgroep en stuurgroep: <ul style="list-style-type: none"> <li>- definitie stuurgroep</li> <li>- 1e uitspraak over intensiteit van samenwerken</li> <li>- akkoord op inhoud, aanpak en planning</li> </ul>	Klankbordgroep Stuurgroep
Q1 2020 (tot Q1-2021)	Start verkenning van aanwezige en benodigde expertise op de zorgintensieve scholen. Delen van good practices en opstellen leidende principes	projectgroep / scholen
Q2 /Q3 2020	Doelgroepanalyse: <ul style="list-style-type: none"> <li>- aantallen</li> <li>- prognoses</li> <li>- benodigd aanbod</li> <li>- behoeften</li> </ul>	projectgroep i.s.m. Kennispunt
Q1/Q2/Q3 2020	Communicatieplan: afstemmen, informeren en meenemen van medewerkers en belanghebbenden in ontwikkelingen. Positioneren van ontwikkeltafel	Projectgroep en communicatiebureau
Q1-Q4 2020	passende middelen voor onderwijs en zorg op elkaar afstemmen. Relatie leggen met aanbestedings- en subsidiewetgeving	stuurgroep klankbordgroep projectgroep
Q2/Q3 2020	verkenning financiering onderwijs-zorg aanbod	Kennispunt
Q3 2020	Visievorming en verkenning eenduidige werkwijze	projectgroep
Q4 2020	Waar nodig informeren medezeggenschap en teams	Leidinggevenden
Q4 2020	werkwijze toeleiding	Stuurgroep projectgroep
Q1 / Q2 2021	uitwerken good practices, waar mogelijk implementeren eenduidige werkwijze, zowel inhoudelijk als financieel	projectgroep stuurgroep
2022 en verder	evaluatie en vervolg	Projectgroep Stuurgroep

### Frequentie overleg

projectgroep:	1x per zes weken
klankbordgroep:	1x per drie maanden (4x per jaar)
stuurgroep:	1x per twee maanden (6x per jaar)



## Hoofdstuk 7 Voorwaarden

Voor het waarmaken van de ambitie gelden de volgende voorwaarden:

- samenwerken vraagt om het nakomen van afspraken;
- het innovatieve proces zoals hierboven geschetst vraagt om draagvlak, zowel op bestuurlijk als op uitvoerend niveau;
- het medezeggenschapsorgaan heeft voor organisaties waar dit van toepassing is adviesrecht als het gaat om een duurzame samenwerking. Daarnaast is er sprake van instemmingsrecht voor personeel en ouders als het gaat om de gevolgen van de duurzame samenwerking.  
Innovatie vraagt om wijziging van bestaand beleid. De medezeggenschap moet daarom goed meegenomen worden in dit proces;
- het proces, de totstandkoming hiervan en de uitvoering vragen om een investering van alle partners, in tijd en middelen;
- de wet- en regelgeving betreffende onderwijs en zorg en wet- en regelgeving m.b.t. subsidie en aanbesteding en de ontwikkelingen hieromtrent moeten nauwgezet worden gevolgd;
- passende bekostiging van onderwijs en zorg, waarbij een passende jeugdhulpaanbieders wordt gezien als duurzame partner binnen de specialistische voorzieningen.



## Hoofdstuk 8 Risicoanalyse

Deze risicoparaagraaf is tot stand gekomen door gebruik te maken van het instrument 'Risico's in beeld' van de PO-Raad (2015). Daarnaast kan nog input opgehaald worden van de verschillende organisaties zelf m.b.t. hun eigen risico-inventarisatie. Door het opstellen van deze risicoanalyse is men zich bewust van de eventuele risico's die zich kunnen voordoen gedurende het traject en wat de impact hiervan is.

Domein	Risico's (op basis van interne en externe ontwikkelingen)	mate van risico	impact
Onderwijs- en zorgkwaliteit en identiteit	Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie (missie en visie) op basis van de individuele missie en visie van alle organisaties en daarbij behorende gemeenschappelijke taal	2	3
	Het ontbreken van een gezamenlijke visie op pedagogisch handelen	2	2
	Het ontbreken van inzicht in welk aanbod nodig is op welke school en welke partners dit aanbod kunnen leveren, gerelateerd aan de doelgroep	3	3
	De groei van het speciaal onderwijs en de jeugdzorg in relatie tot het niet kunnen aannemen en plaatsen van kinderen.	3	3
	Onvoldoende onderwijs- en zorgkwaliteit	2	3
	Lerarentekort en tekort aan professionals in de jeugdzorg in relatie tot onderwijs- en zorgkwaliteit en het populatie / zorglandschap	4	4
Personeel	Het ontbreken van het ervaren van een gezamenlijk belang door leidinggevendenden, zowel binnen de eigen organisatie als bij de gezamenlijke organisatie	2	3
	Het ontbreken van inzicht in welke expertise er per school nodig is, wat er aanwezig is en wat er ontbreekt	2	2
	Onbevoegd / onbekwaam personeel voor de klas bij de uitvoering van de zorg	3	3
	Het ontbreken van kennisdeling ten behoeve van de doelgroep	2	2
Organisatie en omgeving	Het ontbreken van een juridisch construct passend bij de mate van samenwerking (intensief of integraal)	3	2



	Het achterblijven van de samenwerking en kwaliteit ketenpartners (zorg, jeugd, passend onderwijs)	2	3
	Het verschil in cultuur tussen onderwijs en zorg en de invloed daarvan op de samenwerking	2	2
	Keuzevrijheid van ouders voor het onderwijs en/of een zorgaanbieder	2	2
	Weinig beïnvloedbare zorg	3	4
PR en communicatie	Het ontbreken van een verantwoordelijke voor de PR en communicatie	2	2
	Het onvoldoende meenemen van stakeholders in de ontwikkeling.	2	2
Huisvesting	Onveilige schoolomgeving	2	3
	Het ontbreken van passende huisvesting hangend aan het zorglandschap	3	3
Financiën	passende onderwijs-zorg arrangementen ontwikkelen	2	2
	Het niet inzichtelijk krijgen van gedeclareerde bedragen jeugdhulp per schoollocatie, onderverdeeld naar regio / transparantie t.a.v. de inzet van jeugdhulpmiddelen en onderwijsmiddelen	2	3
wet en regelgeving	Schending van integriteit	1	2
	Overtreden privacywetgeving	3	3
	Ontwikkelingen of accentverschuivingen in wetgeving (passend onderwijs / jeugdwet / aanbestedingswetgeving / subsidiewetgeving)	3	2

	<b>Kans</b>	<b>Impact</b>
<b>1</b>	Zeer onwaarschijnlijk	Laag
<b>2</b>	Onwaarschijnlijk	Midden
<b>3</b>	Waarschijnlijk	Hoog
<b>4</b>	Zeer waarschijnlijk	Catastrofaal

