

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE VOOR ONDERWIJSREGIO'S

Joke Kiewiet-Kester

Augustus 2025

COLOFON

- Titel:** Gesprekskaarten Passende netwerk governance voor onderwijsregio's
- Auteur:** Joke Kiewiet-Kester
- Uitgever:** Tilburg University / HAN University of Applied Sciences
- Plaats:** Nijmegen
- Afdeling:** Organization Studies / Academie Educatie
- Publicatiedatum:** Augustus 2025
- Versie:** 1.2
- Taal:** Nederlands
- Licentie:** *Gesprekskaarten Passende netwerk governance voor onderwijsregio's* is gepubliceerd onder een Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.
- Omschrijving:** In onderwijsregio's werken scholen, lerarenopleidingen, beroepsgroep en mogelijke andere partners samen aan regionale onderwijsarbeidsmarkt vraagstukken. Hoe regel je dat goed met elkaar? Wat is passende netwerk governance?
Met deze gesprekskaarten helpen we onderwijsregio's hierin hun weg te vinden; op een dusdanig pragmatische wijze dat de inhoudelijke opdracht centraal blijft staan.
- Trefwoorden:** Samenwerken; Netwerk governance; Onderwijsregio; Organisatienetwerk; Gesprekstoel.

Deze gesprekskaarten zijn gemaakt op basis van flankerend onderzoek bij de ontwikkeling van onderwijsregio's, gekoppeld aan een promotieonderzoek naar samenstelling, governance en gezamenlijke verantwoordelijkheid van onderwijsregio's. Met medewerking van:

Tilburg University

Prof. dr. J. (Jörg) Raab

Prof. dr. P.N. (Patrick) Kenis

HAN University of applied Sciences

Prof. dr. W. (Wietske) Kuijer-Siebelink

Dr. M. (Marloes) de Lange

Gebruik de volgende referentie bij hergebruik van (delen van) deze publicatie:

Joke Kiewiet-Kester (2025). *Gesprekskaarten Passende netwerk governance voor onderwijsregio's*. Tilburg University / HAN University of Applied Sciences

WOORD VOORAF



Om (nieuwe) onderwijsregio's op weg te helpen bij het beantwoorden van bovenstaande vragen, zijn we in 2024 gestart met onderzoek naar de samenstelling en governance van de (voorloper)onderwijsregio's¹. Deze uitgave is daarop gebaseerd. Het bevat **gesprekskaarten** waarmee we bestuurders, beleidsmakers en programmaleiders van (nieuwe) onderwijsregio's een bril bieden om naar governance te kijken, om hierover met elkaar van gedachten te wisselen en te komen tot gezamenlijke ontwikkeling. Verwacht geen pasklare antwoorden. Een goede sturingsinrichting is contextgebonden, passend bij opdracht en samenwerking zoals in de onderwijsregio's zelf geformuleerd. Wel bieden de gesprekskaarten handvatten voor beschouwing en concrete invulling. Ze zijn derhalve te gebruiken voor zowel de opzet van governance van het netwerk als voor monitoring en doorontwikkeling.

Tip: bekijk vooraf de [studiosessie 'Zullen we het dan toch maar governance noemen?'](#) op [Onderwijsregio.nl](#).

Deze uitgave start met een korte **introductie** waarin we een definiëring, positionering en operationalisering bieden van 'passende netwerk-governance'. Met een **toelichting** geven we per aspect achtergrondinformatie, delen we ervaringen uit de onderwijsregio's (voorloperregio's 2024) en bieden we richtvragen. De aspecten zijn samengebracht in een **samenvattend overzicht**. Aan de hand van een **evaluatieformulier** kan worden besproken wat goed gaat, beter kan en/of anders moet.

Tot slot vertellen we kort iets over het onderzoek, danken we alle betrokkenen en sluiten we af met **literatuurverwijzingen**.

¹ In 2024 zijn 29 regionale samenwerkingen gestart als zgn. 'voorloper' in een startregeling voor onderwijsregio's. Van deze regio's hebben we de penvoerder en programmamanager geïnterviewd.

Dit boekje bevat de volgende kaarten:

1. Introductie op 'passende netwerk-governance'
2. Gezamenlijke opdracht
3. Samenwerkingspartners
4. Visie op netwerk-governance
5. Netwerkschema
6. Besluitvorming
7. Vertegenwoordiging
8. Monitoring
9. Financiering
10. Formalisering
11. Samenvattend overzicht
12. Schema tbv evaluatie

SUGGESTIES VOOR GEBRUIK

De gesprekskaarten kunnen naar eigen inzicht gebruikt en aangevuld worden.

Enkele suggesties:

- Als opwarmer. Met name de kaarten met eens/oneens zijn hiervoor geschikt. Bespreek kort wat overeenkomstig, tegengesteld of met grote variatie wordt gescoord.
- Als spelvorm in groepjes van 4 tot 6 personen. De kaarten kunnen per aspect of door elkaar gebruikt worden. Laat om de beurt een kaart pakken. Degene die de kaart pakt is op dat moment de gespreksleider. Bij voorkeur is per groep een vaste notulist aanwezig om opvallendheden te noteren en hieruit mogelijke evaluatie- en actiepunten te abstraheren. Tip: zorg ervoor dat iedereen het samenvattend overzicht kan raadplegen.
- Als richtvragen voor een (tussen)evaluatie met behulp van het evaluatieformulier.

CONTACT

Voor vragen, opmerkingen en/of suggesties kun je contact opnemen met:

Drs. J. (Joke) Kiewiet-Kester, hoofdonderzoeker. J.C.M.Kiewiet@Tilburguniversity.edu

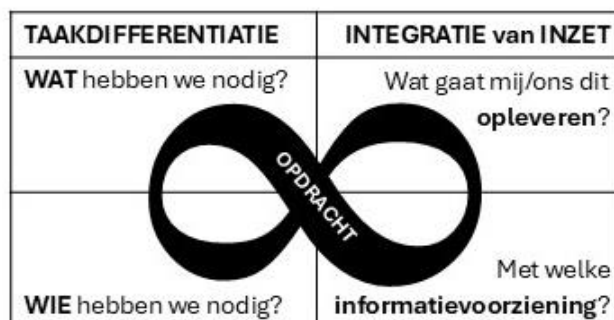
1. INTRODUCTIE OP 'PASSENDE NETWERKGOVERNANCE'

Sinds 2024 is er een landelijke regeling Onderwijsregio's² voor de aanpak van onderwijsarbeidsmarkt vraagstukken. Hiermee wil de overheid samenwerking in zogenaamde onderwijsregio's stimuleren en faciliteren. In onderwijsregio's werken scholen, lerarenopleidingen, beroepsgroep en mogelijke andere partners samen aan regionale onderwijsarbeidsmarkt vraagstukken. Maar hoe regel je zo'n samenwerking goed? Wat is passende governance voor een dergelijke netwerksamenwerking?

In ons model voor passende netwerk governance zetten we **de gezamenlijke opdracht centraal**. Voor onderwijsregio's heeft deze betrekking op de **operatieve taken**: werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (potentieel) onderwijspersoneel. In de regeling Onderwijsregio's worden dit 'de functies van de onderwijsregio' genoemd. Daarnaast is er aandacht voor onderwijsorganisatie, -onderzoek en data-analyse. De uitwerking van doelen en activiteiten op deze operatieve taken wordt regionaal bepaald.

Vier ontwerp vragen vanuit organisatie-design zijn helpend voor de invulling van de operatieve taken (Raab & Kenis, 2020):

- Wat hebben we nodig? (taken, opdrachten en/of functionaliteiten)
- Wie hebben we nodig? (netwerken, projecten, organisaties, en personen)
- Wat gaat mij/ons dit opleveren? (prikkels om samen te werken)
- Welke informatievoorziening is nodig? (benodigde informatie voor taakuitvoering en coördinatie)



Figuur 1: Vier ontwerp vragen ten dienste van de regionale gezamenlijke opdracht.

² Zie voor de meest actuele regeling: <https://www.onderwijsregio.nl/>

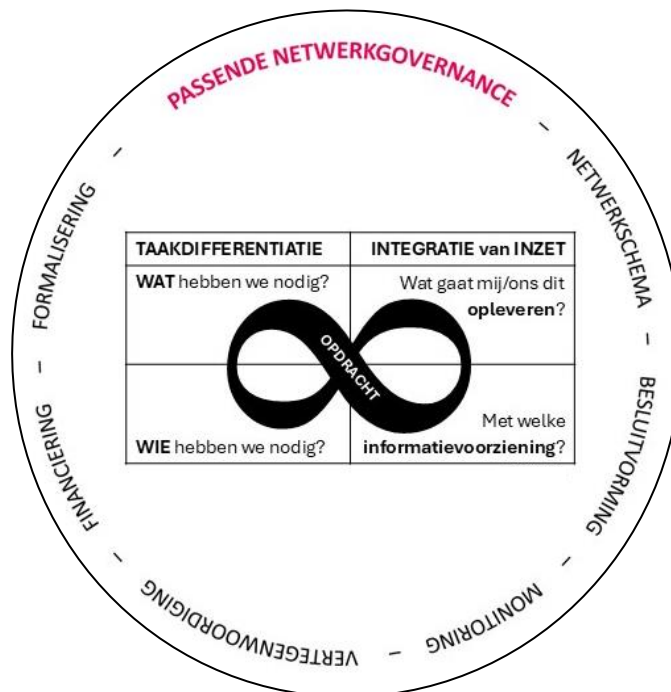
Om de samenwerking duurzaam vorm te geven, erop te sturen en te monitoren op netwerkniveau, wordt passende netwerk governance ingezet. We definiëren **passende netwerk governance** als de sturingsinrichting, dusdanig dat het netwerk, vanuit een gezamenlijke opdracht, in een continue proces, komt tot beoogde opbrengsten, door beantwoording en monitoring van de vier vragen: Wat hebben we nodig? Wie hebben we nodig? Wat gaat mij/ons dit opleveren? Welke informatievoorziening hebben we hiervoor nodig?

Met **zes inrichtingstaken** kan invulling gegeven worden aan passende netwerk governance:

Netwerkschema, Besluitvorming, Monitoring, Vertegenwoordiging, Financiering, Formalisering.

Passende netwerk governance is met de bijbehorende inrichtingstaken gepositioneerd in de buitenrand van bijgaand model. Daarmee willen we laten zien dat de inrichtingstaken in dienst staan van een zo goed mogelijke invulling van de operationele taken.

Het model is **een dynamisch model**. De lemniscaat drukt beweging uit. In een continue proces wordt gewerkt naar beoogde opbrengsten en maatschappelijke impact. Evaluatie en bijstelling zijn onderdeel van dat proces. De governance van het netwerk blijft alleen dan passend als deze meebeweegt en waar nodig op gezette tijden wordt geactualiseerd.



Figuur 2: Model voor passende netwerk governance

2. GEZAMENLIJKE OPDRACHT

Intro

In een maatschappij met toenemende complexe vraagstukken wordt van organisaties verwacht dat zij samenwerken om tot oplossingen te komen. Samenwerken in zogenaamde organisatienetwerken wordt gezien als een passende werkwijze om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Het aantal organisatienetwerken groeit. De overheid heeft hierin ook een sturende rol. Vanuit landelijk beleid wordt regionale samenwerking voorgeschreven, er worden zogenaamde gemandateerde netwerken gevormd. De gezamenlijke opdracht van zulke (regionale) doelgerichte netwerksamenwerkingen is naast inhoudelijk complex, ook bestuurlijk en organisatorisch uitdagend.

Onderwijsregio's

Aan de onderwijsregio's zijn 5 functies toebedeeld: werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (potentieel) onderwijspersoneel. Daarbij is er ook aandacht voor data-analyse, onderzoek en onderwijsorganisatie (anders organiseren met minder personeel en behoud van kwaliteit). De aanpak van de tekorten op de onderwijsarbeidsmarkt is regionaal geadresseerd vanuit de gedachte dat verschillende regio's verschillende uitdagingen en oplossingsmogelijkheden hebben. Ook de manier en mate waarin reeds wordt samengewerkt verschilt.

Bij de voorloperregio's was zichtbaar dat 'de gezamenlijke opdracht' vooral werd geoperationaliseerd aan de hand van lopende activiteiten vanuit Samen Opleiden en Professionaliseren (SO&P), de Regionale Aanpak Personeelstekorten in het onderwijs (RAP) en de convenanten in het kader van lerarentekorten 5 grote steden (G5).

Notities

= GEZAMENLIJKE OPDRACHT =

Wat is/zijn jullie **regionale uitdaging(en)** in het kader van de onderwijsarbeidsmarkt?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= GEZAMENLIJKE OPDRACHT =

Noem 3 gewenste opbrengsten van de onderwijsregio, die jouw eigen organisatie **niet zonder anderen** kan bereiken.

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= GEZAMENLIJKE OPDRACHT =

Eens/oneens?

Het is mij **volkomen duidelijk** wat onze gezamenlijke opdracht is en wat mijn rol daarin kan zijn.

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= GEZAMENLIJKE OPDRACHT =

Wanneer vind je de **samenwerking geslaagd**?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

Wat is **jouw eigen vraag over jullie gezamenlijke opdracht**? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

3. SAMENWERKINGSPARTNERS

Intro

Organisatienetwerken bestaan uit autonome organisaties die met elkaar samenwerken aan een complex vraagstuk dat geen van ieder separaat tot een oplossing kan brengen. Daarvoor is een zekere diversiteit van partners nodig, partners die elkaar aanvullen met oog op de gezamenlijke opdracht en duurzaam met elkaar samenwerken.

Deze samenwerking is niet uitsluitend noch alomvattend. Dit betekent dat, al naar gelang de opdracht, ook partners buiten de formele samenwerking nodig kunnen zijn. Ook hoeft niet iedereen bij alles mee te doen. Deelnetswerken kunnen specifieke functies vervullen en uiteenlopende doelen dienen (kennisontwikkeling in kennis- of leernetwerken; ontwikkeling en uitvoering in domein- of werkgroepen; dienstverlening in shared service centers).

Onderwijsregio's

Op voorschrift van de regeling Onderwijsregio's bestaat een regio uit scholen, opleidingsinstituten, georganiseerde beroepsgroep en mogelijk andere partijen. Deze regionale samenwerking is een voortgang op de regelingen RAP en SO&P. Samenwerking in onderwijsregio's wordt gefinancierd op basis van het aantal leerlingen en aantal studenten dat in de partnerscholen wordt opgeleid.

In een regio participeren daarom schoolbesturen uit PO, VO, MBO of combinaties daarvan (sectoroverstijgend). Samenwerkingspartners van buiten de onderwijssectoren zien we nauwelijks en dat zet aan tot nadenken. In de regio's wordt de oplossing vooralsnog met name gezocht in de onderwijssector zelf. Partners zijn gekozen op basis van eerdere samenwerking en/of geografische ligging.

In het onderzoek hebben we onderscheid gemaakt tussen formele partners en niet-formele partners. Formele partners zijn de organisaties die in de regeling hebben meegetekend en op basis waarvan financiering is toegekend. We gebruiken de term 'niet-formele partners' voor alle overige betrokkenen.

Notities

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Eens/oneens?

We hebben **de juiste partners** bij de onderwijsregio betrokken om onze gezamenlijke opdracht te laten slagen.

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Is de onderwijsregio **monosectoraal of een combinatie van po, vo en/of mbo**?

Welke voor- en nadelen zie je hiervan?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Noem minstens 3 **partijen/organisaties buiten het onderwijs** die een positieve bijdrage zouden kunnen leveren aan jullie regionale opdracht.
Zijn zij al betrokken? Waarom wel/niet?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Welke **eerdere samenwerking(en)** was/waren er voordat jullie een onderwijsregio werden?
In hoeverre participeren daarin overeenkomstige partners? Wat doen jullie met eventuele verschillen in samenstelling?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Hoe zijn jullie gekomen tot de **huidige samenstelling** van de onderwijsregio?

Als je nu volledig opnieuw zou mogen beginnen, zou je dan dezelfde keuzes maken? Welke wel, welke niet?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= SAMENWERKINGSPARTNERS =

Wat is **jouw eigen vraag over de samenstelling** van de onderwijsregio? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

4. VISIE OP NETWERKGOVERNANCE

Intro

Met netwerk-governance beschrijven we de sturingsinrichting van de samenwerking. Het gaat over samenwerkingsstructuren, die meer hiërarchisch of participatief kunnen worden ingericht, het toekennen van middelen (in brede zin), coördinatie en monitoring van gezamenlijke actie en dat alles op netwerk-niveau.

“Although all networks comprise a range of interactions among participants, a focus on governance involves the use of institutions and structures of authority and collaboration to allocate resources and to coordinate and control joint action across the network as a whole.” (Provan & Kenis, 2008)

Bij de start van een netwerksamenwerking is een zekere governance nodig. Immers, er moet initiatief worden getoond, besluiten worden genomen en eventueel handtekeningen worden gezet. Tegelijkertijd is netwerk-governance voor een duurzame samenwerking één van de ontwikkelpunten van het netwerk. Passend bij, meebewegend met en dienstbaar aan de opdracht- en organisatieontwikkeling.

Onderwijsregio's

In het onderzoek kwam naar voren dat bij governance veelal wordt gedacht aan juridische afspraken en minder aan afspraken over samenwerking en coördinatie, die niet noodzakelijk juridisch vastgelegd hoeven worden. Dit heeft geleid tot de beschrijving van netwerk-governance aan de hand van de zes aspecten: Netwerkschema, besluitvorming, monitoring, vertegenwoordiging, financiering en formalisering.

Scholen werken ook samen in samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs. Dit zijn van overheidswege gevormde en geformaliseerde samenwerkingsregio's. In de gesprekken werden de samenwerkingsverbanden zowel als positief voorbeeld gebruikt (heldere lijnen, duidelijke afspraken) en als negatief voorbeeld (te veel nadruk op bestuur en toezicht).

Notities

= VISIE OP NETWERKGOVERNANCE =

Eens / oneens?

We moeten **eerst de governance** op orde hebben om vervolgens met elkaar aan de slag te kunnen.

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VISIE OP NETWERKGOVERNANCE =

Eens / oneens?

Governance is **vooral een juridisch iets**. Het gaat over overeenkomsten, risicobeheersing en welke juridische organisatievorm we kiezen.

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VISIE OP NETWERKGOVERNANCE =

We hebben het over
'passende netwerk governance'.
Wat betekent dat volgens jou?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VISIE OP NETWERKGOVERNANCE =

In hoeverre zie je de **samenwerkingsverbanden**
Passend Onderwijs als goed voorbeeld? Wat wel, wat
niet?

Wat kun je hiervan leren / meenemen?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VISIE OP NETWERKGOVERNANCE =

Wat is **jouw eigen vraag over jullie visie op governance** ? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

5. NETWERKSCHEMA

Intro

Met een netwerkschema worden onderlinge verbindingen van organisatie-eenheden zichtbaar gemaakt. Hierbij wordt snel gedacht aan 'de hark' waarbij partijen geordend worden in hiërarchische lagen. Dat is nadrukkelijk niet de bedoeling. We kiezen derhalve de term netwerkschema in plaats van organogram. Vanuit theorie onderscheiden we drie basisinrichtingen voor netwerk governance: zelfregulerend netwerk waarin alle organisaties gelijkwaardig participeren, een leiderorganisatienetwerk waarin het netwerkmanagement wordt gedaan door één van de partners, en een netwerkadministratieve organisatie (NAO) waarin een aparte netwerksturende entiteit wordt ingericht.

In een meerlagige netwerkstructuur kunnen combinaties en tussenvormen ontwikkeld worden.

Onderwijsregio's

Verschillende onderwijsregio's zijn bestuurlijk verdeeld in zgn. kamers (o.b.v. subregio's of onderwijssectoren) of zien zichzelf als kamer van een bredere regio. Ook zien we een meerlagige netwerkstructuur. Deze meerlagigheid is te verklaren vanuit de doorgroei van bestaande samenwerking in combinatie met de snelheid waarin de subsidie aangevraagd moest worden. Het gaat om een netwerkstructuur 'in ontwikkeling'.

Hoewel het netwerkschema van onderwijsregio's op verschillende wijzen wordt gevisualiseerd, is er sprake van sterk overeenkomstige projectinrichting waarbij op verschillende thema's domeingroepen worden gevormd, onder regie van een regiegroep met programmaleider. Een stuurgroep wordt gevormd door een afvaardiging van besturen, lerarenopleidingen en soms ook vakbonden. Aanvullend daarop is in regio's met een groot aantal partners veelal een breed bestuurlijk overleg gepositioneerd. In de regio's wordt wel een diversiteit aan benamingen gebruikt.

Naast deze sturingseenheden zijn in verschillende regio's een advies/klankbordgroep, een HR-tafel en een dienstencentrum onderdeel van de sturingsinrichting. De HR-tafel en het dienstencentrum waren ook gesitueerd in de RAP-projecten. Het dienstencentrum (of Regionaal Transfer Centrum) beheert een invalpool en kan een rol spelen bij (boven)bestuurlijke mobiliteit van leraren.

Notities

= NETWERKSCHEMA =

Is de regio **verdeeld in kamers**?

Zo ja, In hoeverre functioneren de kamers gezamenlijk dan wel apart? Zo nee, waarom zou dit voor jullie wel/niet interessant zijn om te overwegen?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= NETWERKSCHEMA =

Maak een schets van het **netwerkschema** van de onderwijsregio. Welke geleidingen hebben jullie daarin? Hoe zijn die gerelateerd aan elkaar?

Wat gaat goed, kan anders, moet beter?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= NETWERKSCHEMA =

In hoeverre is de **sturingsinrichting overgenomen uit een eerdere samenwerking**?

Welke eerdere samenwerking en wat betekent dat voor partijen die wellicht nieuw zijn aangesloten?

Wat gaat goed, kan anders, moet beter?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= NETWERKSCHEMA =

Zijn er (deel)netwerken, partnerschappen en/of projecten die hun **eigen sturing op subniveau** hebben behouden? Zo ja, hoe is de verbinding met de sturing op regioniveau? Zo nee, wat betekent het voor de bestaande (deel)netwerken, partnerschappen en/of projecten dat hun sturing is opgegaan in de sturingsinrichting van de onderwijsregio?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= NETWERKSCHEMA =

Wat is **jouw eigen vraag over jullie netwerkschema** en de verdeling van rollen in de onderwijsregio?

Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

6. BESLUITVORMING

Intro

Een netwerksamenwerking is gericht op het bewerkstelligen van een gezamenlijke uitkomst die geen van allen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Hiertoe moeten op netwerkniveau besluiten worden genomen die tegen de belangen van de eigen organisatie in kunnen (lijken te) gaan. Besluitvorming gaat om autonomie, macht en doorzettingskracht; onderlinge relaties en gezamenlijkheid.

“The most fundamental strategy decision that must be made by public policy officials, government managers, and potential network members is under what circumstances a network form is appropriate at all, as opposed to more traditional forms.”

Provan & Lemaire (2012)

Als besluitvormingsprincipes zijn consensus, consent en (gewogen) stemming te onderscheiden. Bij consensus kan iedereen het besluit accepteren (iedereen voor), bij consent heeft niemand zwaarwegende bezwaren (niemand tegen). Bij een (gewogen) stemming geldt de stem van de meerderheid waarbij verschillende rekenregels gehanteerd kunnen worden.

Onderwijsregio's

Nagenoeg alle onderwijsregio's zeggen te streven naar consensus vanuit de gedachte dat men er samen uit moet zien te komen. Er wordt aangegeven dat daartoe een goede voorbereiding en inbedding belangrijk is. Voordat een besluit ter tafel ligt, is het doorgaans (meermalen) besproken met betrokkenen. Besluitvorming op meerderheid van (gewogen) stemmen wordt ook genoemd. Als standaardprincipe of om in te zetten als er op basis van consensus niet tot een besluit gekomen wordt (escalatiemodel).

Notities

= BESLUITVORMING =

Over welke onderwerpen vindt **besluitvorming op het niveau van de onderwijsregio** plaats?

En waar gaat de onderwijsregio niet over?

Wat gaat goed, kan anders, moet beter?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= BESLUITVORMING =

Als er een besluit genomen moet worden, (hoe) zorgen jullie dat jullie **rekening houden met onderlinge verschillen** m.b.t. onderwijssector; grote en kleine partners; verschillende soorten partners (scholen, instituten, ...); af- en aanwezigheid tijdens beslismoment

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= BESLUITVORMING =

Hoe is de **besluitvorming tot stand gekomen**?

- Op basis van bestaande afspraken
- Nieuw ontwikkeld
- Organisch, we doen het gewoon zo
- Anders, nl.

Wat betekent dit voor verschillende (nieuwe) partners?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= BESLUITVORMING =

Stel, er is een nieuwe bestuurder in de regio. Wat vertel je diegene over **de manier waarop jullie besluiten nemen**?

Wat gaat goed, kan anders, moet beter?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= BESLUITVORMING =

Wat is **jouw eigen vraag over jullie besluitvorming** in de onderwijsregio? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

7. VERTEGENWOORDIGING

Intro

Onder vertegenwoordiging verstaan we zowel de concrete afvaardiging in persoon als de positionering van de betrokken partners in de verschillende netwerkgeledingen. Hier ligt de verbinding tussen eigen organisatie en het netwerk en een relatie met thema's als: achterban, draagvlak, representativiteit en legitimiteit. Er kan ook sprake zijn van gelaagde vertegenwoordiging: een te onderscheiden onderliggende samenwerking (subnetwerk) laat zich gezamenlijk vertegenwoordigen.

Onderwijsregio's

Scholen en schoolbesturen vormen de kern van de onderwijsregio's. Bij elke onderwijsregio is minimaal één opleidingsinstituut betrokken. Andere partners zijn (in mindere mate): gemeente(n), kinderopvang en ook het speciaal onderwijs wordt soms separaat genoemd. In de regeling wordt vertegenwoordiging van de beroepsgroep als belangrijk onderdeel genoemd maar er wordt nog flink gepuzzeld wat hun positie en meerwaarde is en in hoeverre de vakbonden (georganiseerde beroepsgroep) in staat zijn om in alle regio's deel te nemen.

Eén van de participerende organisaties is door de samenwerkende partners benoemd tot penvoerder, om subsidie aan te vragen. Hoe dit doorwerkt in de rol van de penvoerder, is verschillend. Waar de ene penvoerder dit als een puur administratieve rol ziet, geeft het de andere penvoerder een positie als leidersorganisatie en/of voorzitter in een meer NAO-achtige projectsturing (zie 'Netwerkschema'). Het MBO heeft ten opzichte van het PO en VO een bijzondere positie. Het MBO is zowel werkgever van onderwijspersoneel als opleider van (m.n.) onderwijsassistenten. Hoe het MBO in de onderwijsregio participeert kan dus verschillen.

Notities

= VERTEGENWOORDIGING =

Welke rol heeft de **penvoerder**? En wat vind je daarvan?

- Zuiver financieel-administratief
- (tevens) Voorzitter stuurgroep
- Anders, nl.

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VERTEGENWOORDIGING =

Hoe is het **MBO** bij jullie onderwijsregio betrokken, als werkgever en/of opleider? Welke kansen en/of belemmeringen zie je?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VERTEGENWOORDIGING =

Van welke netwerkpartner ben **jij een vertegenwoordiger**?

Wat betekent dat voor jouw rol in het netwerk als ook voor jouw rol in je eigen organisatie?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VERTEGENWOORDIGING =

Hoe en in welke geledingen is/zijn onderstaande **specifieke partner(s)** in de onderwijsregio vertegenwoordigd? Wat vind je hiervan?

Lerarenopleiding(en); Beroepsgroep; Eénpitters en kleine besturen; Gespecialiseerd onderwijs; Gemeente(s); ...

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VERTEGENWOORDIGING =

Scholen, lerarenopleidingen, beroepsgroep, éénpitters/kleine besturen, gespecialiseerd onderwijs, gemeente. Zijn er naast deze opsomming nog **andere partners** vertegenwoordigd in de onderwijsregio? Hoe en in welke geldingen? Wat vind je hiervan?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= VERTEGENWOORDIGING =

Wat is **jouw eigen vraag over vertegenwoordiging** van verschillende partijen of een specifieke partner in de onderwijsregio? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

8. MONITORING

Intro

Bij monitoring richten we onze blik op intern toezicht, extern toezicht, medezeggenschap en mogelijk andere geledingen die zicht houden op een goed verloop van de samenwerking. Er zijn verschillende verantwoordingsmechanismen op het niveau van de afzonderlijke partners. Voor de separate schoolbesturen is intern toezicht geregeld in een Raad van toezicht (RvT) of toezichthoudend bestuur. Extern toezicht valt in formele zin onder de Onderwijsinspectie. Voor het aangaan, verbreken of belangrijk wijzigen van een duurzame samenwerking heeft de (Gemeenschappelijke) Medezeggenschapsraad ((G)MR) adviesrecht. Opleidingsinstituten worden geaccrediteerd door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), de kwaliteit van Samen Opleiden wordt beschouwd met peerreviews aan de hand van een kwaliteitskader. Verantwoording op netwerkniveau is van een andere orde. Er is nog geen afdoende antwoord op de vraag hoe dit goed in te richten. Wel is bekend dat hierbij gekeken kan worden naar zowel het samenwerkingsproces als de impact van de samenwerking op verschillende niveaus: individueel, organisatie, netwerk, maatschappij.

The shift towards network governance creates, according to Burns and Koster (2016), a complex education landscape with very real questions about which actors at which levels should be held accountable for which outcomes, and how this can function in a coherent and intelligent manner. The tension between tightly controlled accountability mechanisms which seek to minimize risk and error contradicts the fundamental purpose of network governance to allow stakeholders to flexibly respond to local context and collaborate on the basis of trust. (Erhen & Perryman, 2018)

Onderwijsregio's

De regeling vereist dat de verantwoording van de subsidie wordt gedaan in de jaarverslaglegging van de penvoerder overeenkomstig de Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs (artikel 5.26.2). De ontwikkeling van onderwijsregio's wordt regelmatig vergeleken met de samenwerkingsverbanden Passend Onderwijs die ook van overheidswege zijn ingericht. Deze samenwerkingsverbanden hebben een formele structuur met toezichtsorgaan op regioniveau. Dit wordt door meerdere regio's als niet wenselijk genoemd.

Een verbinding met de organisatie-eigen verantwoordingsinrichting wordt (nog) niet expliciet gemaakt. Er wordt vanuit gegaan dat ieder in de eigen organisatie doet wat er nodig danwel gewenst is in relatie tot (G)MR en RvT.

= MONITORING =

Wat hebben jullie geregeld om je te kunnen
verantwoorden over activiteiten en financiën
op regioniveau?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= MONITORING =

In hoeverre is er een verbinding met advies- en
verantwoording binnen je eigen organisatie,
denk aan Raad van Toezicht, (G)MR?

Wat vind je hiervan?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= MONITORING =

Hoe bepalen jullie de **impact van de samenwerking;**
dat de onderwijsregio ook werkelijk
van meerwaarde is?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= MONITORING =

Eens/niet eens

We hebben de monitoring zo ingericht dat
we er ook van **leren voor toekomstige vraagstukken**
waarop samenwerking nodig is.

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= MONITORING =

Wat is **jouw eigen vraag over vertegenwoordiging**
van verschillende partijen of een specifieke partner in
de onderwijsregio ? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

9. FINANCIERING

Intro

Onderwijsfinanciering bestaat uit structurele financiering en incidentele gelden (subsidies). De regeling Onderwijsregio's valt onder de laatste. Tweemaal (kalenderjaar 2024 en 2025) betrof dit een jaarsubsidie met bijbehorende aanvraag- en verantwoordingsverplichtingen, alsook onzekerheid over duurzaamheid en financiële haalbaarheid van de samenwerking op langere termijn. Inmiddels is er een meerjarenregeling gepubliceerd voor de kalenderjaren 2026-2029.

Onderwijsregio's

Onderwijsregio's ontvangen subsidie op basis van aantallen leerlingen en studenten bij de formele opleidingspartners. Deze financiering is in de plaats gekomen van de regelingen SO&P en RAP. De structurele samenwerking rond SO&P is gebaseerd op een doorgaande financiering. In een groot aantal onderwijsregio's heeft dit ertoe geleid dat een deel van de financiering (vooral nog) direct wordt doorgezet naar de partnerschappen, met name wanneer er meerdere partnerschappen in de onderwijsregio zijn of wanneer partnerschappen SO&P doorsneden worden door de grenzen van een onderwijsregio. Voor RAP blijkt dit minder van toepassing.

Over de hoeveelheid beschikbare middelen zijn onderwijsregio's verdeeld. Waar de ene regio sterke vraagtekens zet bij de doelmatigheid van onderwijsregio's en de grote hoeveelheid geld die ervoor beschikbaar wordt gesteld, wordt elders aangegeven dat serieuze samenwerking meer kost dan de nu beschikbare gelden.

Notities

= FINANCIERING =

Kies en maak af:

De **subsidie voor de onderwijsregio** is
te veel / genoeg / te weinig
voor onze gezamenlijke opdracht, omdat...

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FINANCIERING =

Ontvangen jullie naast de subsidieregeling
Onderwijsregio's **aanvullende financiële middelen**
voor de aanpak van arbeidsmarkttekorten? Zoja,
van wie?

Welke mogelijkheden zie je?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FINANCIERING =

Eens/oneens?

We kunnen de subsidie voor de onderwijsregio het best
direct doorzetten naar de partners en
partnerschap(pen) SO&P.

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FINANCIERING =

Wat is **jouw eigen vraag over financiering**
van de onderwijsregio ? Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

10. FORMALISERING

Intro

Bij iedere netwerksamenwerking is sprake van een zekere mate van formalisering, afspraken worden gemaakt en vastgelegd. Dit is een geleidende schaal: van netwerksamenwerking waarin zo min mogelijk vaste afspraken gemaakt worden tot een juridische entiteit met statuten en overeenkomsten. Een hoge graad aan formalisering geeft stabiliteit maar gaat ten koste van de flexibiliteit van de samenwerking.

Onderwijsregio's

De onderwijsregio is een samenwerking van autonome organisaties. Dit lijkt te wijzen in de richting van een netwerksamenwerking. Tegelijkertijd brengt de regeling risico's met zich mee en is hierdoor een verschillende behoefte aan formalisering. Meerdere regio's worden hierover geadviseerd door onderwijsjuristen in de richting van een juridische entiteit (vereniging, stichting, coöperatie). Er zijn ook regio's die zijn voortgekomen uit een stichting of coöperatie van besturen en die deze vorm behouden.

De onderwijsregio bestaat dan uit een stichting of coöperatie plus andere partners.

In de voorloperregio's wordt verschillend gedacht over het 'juridisch dichttimmeren' van de samenwerking. In regio's waar al een convenant voor SO&P-partnerschap(pen) is, wordt deze veelal behouden of als uitgangspunt genomen. Sommige regio's hebben ook juridische overeenkomsten opgesteld met de bedoeling de samenwerking te borgen en financiële risico's af te dekken.

Voorbeelden hiervan zijn: een samenwerkingsovereenkomst, een penvoerders- en verplichtingenovereenkomst en een huishoudelijk reglement. Andere regio's kiezen hier niet voor en leggen afspraken vast in notulen en besluiten.

Notities

= FORMALISERING =

Is jullie onderwijsregio een **juridische entiteit**?

Zo ja, welke? Wat vind je hiervan?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FORMALISERING =

In hoeverre wil je samenwerkingsafspraken **vastleggen**? Wat in ieder geval wel/niet, hoe formeel wil je dat geregeld hebben, waarom?

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FORMALISERING =

Kies en maak af:

Juridische ondersteuning

hebben we wel/niet nodig, omdat...

Wat gaat goed, kan beter, moet anders?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

= FORMALISERING =

Wat is **jouw eigen vraag over formalisering** van de samenwerking in de onderwijsregio?

Aan wie stel je deze vraag?

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

GESPREKSKAARTEN PASSENDE NETWERKGOVERNANCE

SAMENVATTEND OVERZICHT / FACTSHEET

J.C.M.KIEWIET@TILBURGUNIVERSITY.EDU / 06-15599400

PASSENDE NETWERKGOVERNANCE
Joke Kiewiet-Kester, augustus 2025

STURINGSINRICHTING
dusdanig dat het netwerk, vanuit een gezamenlijke opdracht, in een continue proces komt tot beoogde opbrengsten, door beantwoording en monitoring van de vier vragen:
Wat hebben we nodig?
Wie hebben we nodig?
Wat gaat mij/ons dit opleveren?
Met welke informatievoorziening?

TAAKDIFFERENTIATIE	INTEGRATIE van INZET
WAT hebben we nodig?	Wat gaat mij/ons dit opleveren?
WIE hebben we nodig?	Met welke informatievoorziening?

Een voortdurend proces met de opdracht centraal. Onderwijsregio's hebben een (regionale) opdracht in het kader van de aanpak van onderwijsarbeidsmarktstukken. Het gaat daarbij om gezamenlijke interventies op het gebied van werven, matchen, opleiden, begeleiden en professionaliseren van (potentieel) onderwijspersoneel; onderwijsorganisatie, -onderzoek en data-analyse.

Bij het ontwerpen van een gezamenlijke aanpak staan steeds 4 vragen centraal: Wat hebben we nodig? Wie hebben we nodig? Wat gaat mij/ons dit opleveren? Met welke informatievoorziening? De eerste twee vragen richten zich op de verdeling en toekenning van taken en zijn van invloed op de (keuze van) samenwerkingspartners. Met de wat-vraag wordt bepaald welke taken, opdrachten en/of functionaliteiten nodig zijn om de opdracht succesvol aan te pakken. Antwoorden op de wie-vraag maken concreet welke netwerken, projecten, organisaties en personen dan betrokken moeten of kunnen worden. De andere twee vragen zijn gericht op onderlinge verbinding van betrokkenen in de samenwerking.

Om dit voortdurend proces richting te geven, te organiseren en te monitoren, is **passende netwerk governance** nodig. We definiëren dit als de sturingsinrichting, dusdanig dat het netwerk, vanuit een gezamenlijke opdracht, in een continue proces, komt tot beoogde opbrengsten, door beantwoording en monitoring van de vier vragen: Wat hebben we nodig? Wie hebben we nodig? Wat gaat mij/ons dit opleveren? Met welke informatievoorziening?

We onderscheiden hierin de volgende 6 aspecten (in willekeurige volgorde): Netwerkschema, Besluitvorming, Monitoring, Vertegenwoordiging, Financiering, Formalisering.

GEZAMENLIJKE OPDRACHT	SAMENWERKINGSPARTNERS				PARTNERKEUZE		
M.b.t. onderwijsarbeidsmarkt <ul style="list-style-type: none"> • Werven • Matchen • Opleiden • Begeleiden • Professionaliseren • Onderwijsorganisatie • Onderwijsonderzoek • Data-analyse • Anders, n.l. 	Aantallen <ul style="list-style-type: none"> # Leerlingen # Studenten # Scholen # Besturen # SO&P-partnerschappen # RAP-projecten # Opleidingsinstituten # Gemeenten # Anders, n.l. 	Onderwijssector(en) <ul style="list-style-type: none"> o PO o VO o MBO o PO/VO o VO/MBO o PO/VO/MBO 	Rol MBO <ul style="list-style-type: none"> o Volledig o Als opleider o Niet 	Andere formele partners <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vakbond <input type="checkbox"/> Gemeente <input type="checkbox"/> Kinderopvang <input type="checkbox"/> Dienstencentrum <input type="checkbox"/> Anders, n.l. <input type="checkbox"/> Niet 	Niet-formele partners <ul style="list-style-type: none"> o Ja, n.l. o Nee 	Vanuit eerdere samenwerking <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> SO&P <input type="checkbox"/> RAP <input type="checkbox"/> Coöperatie/onderwijsgroep <input type="checkbox"/> Lerarenagenda <input type="checkbox"/> Anders, n.l. <input type="checkbox"/> Niet 	Andere/aanvullende keuzespecten <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Geografisch <input type="checkbox"/> Vergelijkbare problematieken <input type="checkbox"/> Administratieve keuze <input type="checkbox"/> Voedingsgebied hogescholen <input type="checkbox"/> Anders, n.l. <input type="checkbox"/> Geen

NETWERKSCHEMA	BESLUITVORMING	VERTEGENWOORDIGING	MONITORING	FINANCIERING	FORMALISERING	
Netwerkmanagement <ul style="list-style-type: none"> o Zelfregulerend netwerk o Leidersorganisatie netwerk o Netwerkadministratieve organisatie o Anders, n.l. Netwerkgeledingen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Bovenbestuurlijk overleg <input type="checkbox"/> Stuurgroep <input type="checkbox"/> Regiegroep <input type="checkbox"/> Domeingroepen <input type="checkbox"/> HR-tafel <input type="checkbox"/> Adviesraad <input type="checkbox"/> Dienstencentrum <input type="checkbox"/> Anders, n.l. Verdeling in kamers <ul style="list-style-type: none"> o Regiokamers o Sectorkamers o Als sectorkamer in bredere regio o Anders, n.l. o Niet 	Mbt bestaande sturingsinrichting(en) <ul style="list-style-type: none"> o Nieuwe aansturing o Doorgezet vanuit RAP o Doorgezet vanuit SO&P o Doorgezet vanuit coöperatie o Anders o Nvt Waarbij de separate sturing ... <ul style="list-style-type: none"> o Voor RAP en SO&P onderliggend zijn behouden o Voor SO&P onderliggend is behouden o Voor RAP onderliggend is behouden o Is samengevoegd 	Besluitvormingsmodel <ul style="list-style-type: none"> o Iedereen akkoord / consensus o Niemand tegen / consent o Meerderheid van (gewogen) stemmen o Informeel o Escalatiemodel o Anders, n.l. Totstandkoming besluitvorming <ul style="list-style-type: none"> o Obv bestaande afspraken o Nieuw ontwikkeld o Organisch o Anders, n.l. 	Positionering specifieke partners <ul style="list-style-type: none"> • Penvoerder • PO/VO/MBO in intersectorale samenwerking • Leraropleidingen • Beroepsgroep • Eénpitters/kleine besturen • Gespecialiseerd onderwijs • Gemeente • Anders, n.l. Gelaagde vertegenwoordiging <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vanuit sector(en)/coöperatie <input type="checkbox"/> Vanuit SO&P <input type="checkbox"/> Gezamenlijke eenpitters <input type="checkbox"/> Kinderopvang <input type="checkbox"/> Anders, n.l. <input type="checkbox"/> Niet 	Inrichting voor monitoring op netwerkniveau <ul style="list-style-type: none"> o Ingebed in P&C-cyclus penvoerder o Toezichtsoorgaan op regioniveau o Anders, n.l. o (nog) Niet Verbinding verantwoording separate organisatie(s) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Raad van Toezicht <input type="checkbox"/> (G)MR <input type="checkbox"/> Anders, n.l. 	Verdeling financiële middelen <ul style="list-style-type: none"> o Projectbegroting op regioniveau o Met directe doorstroom SO&P en/of RAP o Anders, n.l. Aanvullende financiële middelen <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gemeente <input type="checkbox"/> Lidmaatschap besturen <input type="checkbox"/> Andere subsidies <input type="checkbox"/> Anders, n.l. <input type="checkbox"/> Niet 	Entiteit <ul style="list-style-type: none"> o Netwerksamenwerking o Vereniging o Stichting als geheel o Stichting plus partner(s) o Coöperatie als geheel o Coöperatie plus partner(s) o Anders, n.l. Vastlegging <ul style="list-style-type: none"> o Eigen documenten o Overeenkomst(en) o Juridische entiteit o Anders, n.l. o (nog) Niet

• Deze elementen vragen om een beschrijving.
Dit betreft aantallen, zoals is opgegeven bij de subsidieaanvraag voor de regeling Onderwijsregio's.
○ Dit zijn elkaar uitsluitende opties. Eén van deze opties geldt voor de betreffende onderwijsregio
 Hier vind je aan wat voor de onderwijsregio van toepassing is. Dat kunnen dus meerdere opties zijn.

JKK 08/2025

EVALUATIEFORMULIER	Wat gaat goed?	Wat kan beter?	Wat moet anders?	Welke actie stel je voor?
Onze gezamenlijke opdracht				
Samenwerkingspartners				
Onze visie op passende netwerk-governance				
Netwerkschema				
Besluitvorming				
Vertegenwoordiging				
Monitoring				
Financiering				
Formalisering				
Overig				

TOT SLOT

Deze gesprekskaarten zijn gebaseerd op een onderzoek dat onderstaande betrokkenen vanuit Tilburg University en HAN University of applied sciences gedaan hebben naar samenstelling en governance van de onderwijsregio's die in 2024 als zogenaamde voorloperregio zijn gestart. In interviews hebben we programmaleiders en penvoerders van 27 van de 29 voorloperregio's gesproken. De interviews zijn volledig uitgeschreven en vervolgens open gecodeerd en geanalyseerd. Ook hebben we de subsidieaanvragen van deze regio's bekeken. Dit samen heeft geleid tot de zes aspecten van passende netwerk-governance en hun operationalisering. Eerste indrukken uit het onderzoek zijn in een eerdere fase gedeeld in de bijlage bij de Kijkwijzer 'Vormen van samenwerking in onderwijsregio's' van de Realisatie Eenheid.

Het onderzoek is onderdeel van een promotieonderzoek naar Samenstelling, governance en gezamenlijke verantwoordelijkheid in netwerksamenwerkingen, onder de (werk)titel: Wie is 'we' en wat is 'samen'? Hiervoor heeft de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen een promotiebeurs beschikbaar gesteld. Aanvullend is subsidie ontvangen vanuit de Kaderregeling subsidies OCW, SZW en VWS om flankerend onderzoek te doen in het kader van 'de lerende aanpak' bij de ontwikkeling van onderwijsregio's.

We danken Eric Rietkerk, Daphne Harthoorn, Peter Bolland en Marleen Stoutjesdijk voor hun bijdrage als mede-onderzoeker vanuit vier verschillende voorloperregio's. Tevens grote dank aan alle meedenkers en feedbackgevers vanuit OCW, Realisatie Eenheid, consultancy en werkveld. Uiteraard kon dit onderzoek niet plaatsvinden zonder de medewerking van penvoerders en projectleiders van de voorloperregio's. We zijn hen zeer erkentelijk dat zij in de opstartfase van de onderwijsregio's tijd wilden vrijmaken om hun ervaringen en inzichten met ons te delen. Opdat ieder hier zijn voordeel mee kan doen.

Voor vragen, opmerkingen en/of suggesties kun je contact opnemen met:

Drs. J. (Joke) Kiewiet-Kester, hoofdonderzoeker. J.C.M.Kiewiet@Tilburguniversity.edu

Tilburg University

Prof. dr. J. (Jörg) Raab

Prof. dr. P.N. (Patrick) Kenis

HAN University of applied Sciences

Prof. dr. W. (Wietske) Kuijer-Siebelink

Dr. M. (Marloes) de Lange

LITERATUURVERWIJZINGEN

- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). Introduction to the Special Issue: The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448.
- Akkerman, S., & Bruining, T. (2016). Multilevel Boundary Crossing in a Professional Development School Partnership. *Journal of the Learning Sciences*, 25(2), 240-284.
<https://doi.org/10.1080/10508406.2016.1147448>
- Alberts, M. & Nijendaal, G.A. van (2019). *Regionaal samenwerken! Wie bepaalt en wie betaalt? Over bekostigingsvraagstukken bij regionale samenwerking*. Essaybundel van de Raad voor het Openbaar Bestuur.
- Ansell, C. (2000). The Networked Polity: Regional Development in Western Europe [Article]. *Governance*, 13(3), 303.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, 323(5916), 892-895.
- Cozzo, E., Arruda, G. F. d., Rodrigues, F. A., & Moreno, Y. (2018). *Multiplex networks : basic formalism and structural properties*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-92255-3>
- Ehren, M., & Perryman, J. (2018). Accountability of School Networks: Who Is Accountable to Whom and for What? *Educational Management Administration & Leadership*, 46(6), 942-959.
- Ertug, G., Brennecke, J., & Tasselli, S. (2023). Theorizing about the Implications of Multiplexity: An Integrative Typology. *Academy of Management Annals*, 17(2), 626-654.
<https://doi.org/10.5465/annals.2021.0193>
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From?. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
- Hooge, E., Theisens, H., Veen, H. v. d., & Waslander, S. (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg: TIAS
- Kenis, P., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken : de organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro.
- Klaster, E. (2015). *Toward more effective regional networks*. Dissertatie.
https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/18462760/thesis_E_Klaster.pdf
- Kuijjer-Siebelink, W., Cuperus, J., Weijzen, S., & Hoeve, A. (2022). *De lerende regio: werkzame mechanismes in de samenwerking tussen hoger onderwijs en partners in de regio. Een overzichtsstudie*. [Factsheet].
- Milward, H. B., & Provan, K. G. (2006). *A managers's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. <https://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/CollaborativeNetworks.pdf>
- Nowell, B., & Milward, H. B. (2022). *Apples to apples: A Taxonomy of Networks in Public Management and Policy* [published version]. University Printing House.

- Oord, S. v. d., Kenis, P., Raab, J., & Cambré, B. (2023). Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*, 83(6), 1564-1598. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/puar.13736>
- Popp, J. K., & Casebeer, A. (2015). Be careful what you ask for: Things policy-makers should know before mandating networks. *Healthcare Management Forum*, 28(6), 230-235. <https://doi.org/10.1177/0840470415599113>
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638-648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33. <https://doi.org/10.2307/2393698>
- Puranam, P. (2018). *The microstructure of organizations* (First editon ed.). Oxford University Press.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading Toward a Society of Networks. *Journal of Management Inquiry*, 18(3), 198-210. <https://doi.org/10.1177/1056492609337493>
- Raab, J., Mannak, R. S., & Cambre, B. (2015). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479-511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>
- Raab, J., (2024). *Organizing in an age of complexity: reflections on when and how (not) to use organizational networks*. Tilburg University.
- Segato, F., & Raab, J. (2019). Mandated network formation. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 191-206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2018-0018>
- Waslander, Hooge, Theisens, & Pater. (2020). Steering in complex education systems. Why similar aims can have dramatically different results. *Journal of Education Policy*, 35(2), 168-187. <https://doi.org/10.1080/02680939.2018.1502895>
- Waslander, S., Hooge, E. H., & Theisens, H. C. (2022). Getting policy done in educational practice: What happens when multiple central government policies meet clusters of organization routines in schools. *Journal of Educational Change*, 24(3), 605-630. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09460-8>

**OPEN UP
NEW HAN_ UNIVERSITY
OF APPLIED SCIENCES
HORIZONS.**