



UNIVERSITEIT  
VAN AMSTERDAM

DE HAAGSE  
HOGESCHOOL

TIAS

SCHOOL FOR  
BUSINESS AND SOCIETY

## Samenwerken aan een groter goed

Impact maken met regionale sturingsnetwerken in het onderwijs

2026

Sietske Waslander  
Edith Hooge  
Henno Theisens  
Tim de Leeuw

TIAS, Tilburg University  
RICDE, Universiteit van Amsterdam  
De Haagse Hogeschool / TIAS, Tilburg University  
TIAS, Tilburg University

## Colofon

Sietske Waslander, Edith Hooge, Henno Theisens & Tim de Leeuw

**Samenwerken aan een groter goed. Impact maken met regionale sturingsnetwerken in het onderwijs.**

Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University  
/ Amsterdam: RICDE, Universiteit van Amsterdam / Den Haag:  
De Haagse Hogeschool

ISBN / EAN: 978-90-827025-9-0

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means without prior written permission of the authors and the publisher holding the copyrights of this publication.

Uitgave en verspreiding:  
TIAS School for Business and Society  
© Copyright TIAS 2026

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt met financiering van het Nationaal Kennisinstituut Onderwijs, en aanvullende financiering van de PO Raad.  
NRO-projectnummer: 40.5.20400.047  
Sturen met Ruimte; regionaal onderwijsbestuur in het onderwijs



# Inhoudsopgave

<b>HET ESSAY IN EEN NOTENDOP</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCTIE</b>	<b>5</b>
<b>2 EFFECTIEVE REGIONALE STURINGSNETWERKEN</b>	<b>7</b>
<b>3 BESTUURLIJK VERMOGEN, BESTUURLIJKE PRESTATIES EN IMPACT</b>	<b>9</b>
Het belang van een gedeelde visie	9
Onderling vertrouwen en informatie delen ook van belang	10
Van bestuurlijke prestaties naar impact genereren	10
<b>4 OVERLAP EN BESTUURLIJK VERMOGEN</b>	<b>11</b>
Overlap in inhoud en overlap in samenstelling	11
Drie configuraties: weinig, matig en veel overlap in samenstelling	12
Overlap, wisselingen en bestuurlijk vermogen	15
<b>5 HANDREIKINGEN VOOR DE PRAKTIJK</b>	<b>17</b>
Handreikingen voor bestuurders	17
Handreikingen voor netwerkcoördinatoren	19
Handreikingen voor beleidsmakers	20
<b>NOTEN</b>	<b>22</b>
<b>REFERENTIELIJST</b>	<b>24</b>
<b>PUBLICATIES ‘STUREN MET RUIMTE’</b>	<b>26</b>



## Het essay in een notendop

Het Nederlandse onderwijsbeleid verwacht veel van regionale sturingsnetwerken. Dat zijn netwerken waarin onderwijsbesturen met elkaar samenwerken aan een groter goed. Die netwerken opereren op een niveau tussen het lokale niveau van een enkel bestuur en het landelijke niveau. Voorbeelden zijn de netwerken Samen opleiden & Professionaliseren, samenwerkingsverbanden passend onderwijs en doorstroompunt regio's. We deden onderzoek bij 29 regionale sturingsnetwerken met de vraag wat die netwerken effectief maakt en wat ervoor nodig is om impact in de onderwijspraktijk te realiseren. Dit essay licht twee belangrijke conclusies van het onderzoek toe en vertaalt die naar de praktijk.

Eerste conclusie. *Bestuurlijk vermogen* van het netwerk is de crux om effectief te zijn en impact te maken. Vooral het delen van een gezamenlijke visie, maar ook onderling vertrouwen en het uitwisselen van ideeën, kennis en informatie gaan gepaard met effectiviteit van het netwerk. Op zijn beurt draagt effectiviteit van het netwerk bij aan de impact die het netwerk in de onderwijspraktijk weet te maken.

Tweede conclusie. *Overlap* tussen verschillende netwerken doet ertoe. Onderwijsbesturen participeren in meerdere netwerken waarbij zowel de inhoud als de samenstelling met elkaar kan overlappen. De mate van overlap tussen netwerken is relevant voor het opbouwen van bestuurlijk vermogen. Netwerken die deels wel en deels niet overlappen met andere netwerken staan voor de grootste opgave om bestuurlijk vermogen op te bouwen.

Handreikingen voor de praktijk:

- *Bestuurders* kunnen als lid én als mede-architect bijdragen aan de effectiviteit van netwerken. Ze kunnen zich gedragen als constructieve, betrouwbare partner in het netwerk, meewerken aan werkbare constellaties van verschillende netwerken, praktische en pragmatische oplossingen aanwenden om het werk en het werkterrein van netwerken op elkaar af te stemmen, en netwerkcoördinatoren faciliteren om hun werk te doen.
- *Netwerkcoördinatoren* vervullen een sleutelrol, vooral als ze consequent en consistent vanuit het belang van het netwerk handelen; in een netwerk zijn zij de enigen die dat kunnen.
- *Beleidsmakers* past een zekere bescheidenheid. Netwerken zijn gebaat bij consistente (financiële) prikkels die samenwerking tussen besturen stimuleren, enige ruimte om hun eigen samenstelling te bepalen, en een lange-termijnperspectief om stap voor stap tot effectief functioneren te komen.



# 1 Introductie

---

Dit essay gaat over regionale sturingsnetwerken: een vorm van governance waar veel van wordt verwacht. Waar centrale sturing onvoldoende recht doet aan lokale verschillen en afzonderlijke organisaties onvoldoende slagkracht hebben, is de hoop gevestigd op deze regionale sturingsnetwerken. Ook het Nederlandse onderwijsbeleid geeft deze netwerken een prominente rol, bijvoorbeeld voor het aanpakken van het lerarentekort, het terugdringen van het aantal thuiszitters, of betere afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt.<sup>1</sup>

Terwijl de verwachtingen van regionale sturingsnetwerken hooggespannen zijn, bestaat over het functioneren van deze netwerken nog weinig wetenschappelijke kennis en empirisch bewijs. We weten eigenlijk niet goed óf ze impact genereren en wat daarvoor bepalend is. Met impact genereren bedoelen we dat besluiten van het netwerk doorwerken in de onderwijspraktijk.

Als team van bestuurskundigen, sociologen, onderwijs- en organisatiewetenschappers hebben we daarom de afgelopen vijf jaar een groot empirisch onderzoek uitgevoerd.

Dit essay vat onze belangrijkste conclusies samen en vertaalt die naar de praktijk voor bestuurders, netwerkcoördinatoren en beleidsmakers die met regionale sturingsnetwerken te maken hebben.<sup>2</sup>

Wat we hebben gedaan, hoe we belangrijke concepten definiëren en hoe we die hebben gemeten, staat steeds in de kaders.

## Wat is een regionaal sturingsnetwerk?

Een *sturingsnetwerk* is een netwerk waarin autonome organisaties hun handelen coördineren om doelen te realiseren die ieder van hen afzonderlijk niet kan bereiken.<sup>3</sup> We noemen het een *sturingsnetwerk* omdat sprake is van sturing b́innen het netwerk: bestuurders van deelnemende organisaties stemmen hun handelen op elkaar af. Tegelijkertijd is het netwerk een uitingvorm v́an sturing door overheden en/of onderwijsbesturen die het netwerk initiëren.<sup>4</sup> Een *regionaal* sturingsnetwerk opereert op een schaalniveau ergens tussen het lokale niveau van een individuele organisatie en het landelijke niveau.<sup>5</sup>

---

## Onderzoeksteam

- Edith Hooge: UvA
- Henno Theisens: HHS/TIAS
- Tim de Leeuw: TIAS
- Sietske Waslander: TIAS

Hasse van der Veen (HHS) & Suzanne Gerritsen (Oberon) waren betrokken bij de dataverzameling

## Opbouw van het essay

---

Eerst beschrijven we voor welke *opgaven* een regionaal sturingsnetwerk zich gesteld ziet en hoe een netwerk *effectief* kan zijn (§ 2). De centrale vraag van het onderzoek is: wat maakt regionale sturingsnetwerken in het onderwijs effectief en wat is ervoor nodig opdat die netwerken impact genereren in de onderwijspraktijk?

Vervolgens bespreken we twee zaken die volgens het onderzoek bepalend zijn voor de effectiviteit van regionale sturingsnetwerken. Ten eerste het *bestuurlijk vermogen* van het netwerk (§ 3). We lichten toe wat bestuurlijk vermogen is en waaruit het bestaat. En we beschrijven hoe de afzonderlijke componenten gepaard gaan met de effectiviteit van netwerken en de impact die netwerken in de praktijk weten te realiseren.

Ten tweede bespreken we *overlap* tussen verschillende regionale sturingsnetwerken (§ 4). Overlap is relevant omdat Nederlandse onderwijsbesturen niet in één regionaal sturingsnetwerk participeren, maar in verscheidene tegelijkertijd. We beschrijven hoe en waarom overlap van invloed is op het opbouwen van het zo cruciale bestuurlijk vermogen. Het opbouwen van bestuurlijk vermogen blijkt in de ene context veel lastiger dan in de andere omdat de mate van overlap tussen netwerken verschilt.

We sluiten af met *handreikingen* voor bestuurders, netwerkcoördinatoren en beleidsmakers (§ 5). Wat kunnen zij doen – of beter nalaten – opdat regionale sturingsnetwerken effectief zijn en daadwerkelijk impact realiseren in de onderwijspraktijk?

## Over het onderzoek

- 2077 fragmenten uit 406 beleidsdocumenten tonen 20 meta-governance strategieën waarmee de overheid regionale sturingsnetwerken construeert<sup>6</sup>
- 81 bestuurders in een vooronderzoek
- 29 regionale sturingsnetwerken in het Nederlandse onderwijs in het hoofdonderzoek<sup>7</sup>
- 209 leden van die 29 netwerken, voornamelijk onderwijsbestuurders, vulden een enquête in
- 38 coördinatoren van dezelfde 29 netwerken werden geïnterviewd
- 5 bijeenkomsten om bevindingen te valideren en te verdiepen<sup>8</sup>
- 47 onderwijsbestuurders namen deel aan die bijeenkomsten
- 3 internationale experts op het gebied van netwerken dachten mee over opzet, meetinstrumenten en bevindingen
- 2 internationale conferenties waar we bevindingen deelden

## 2 Effectieve regionale sturingsnetwerken

Regionale sturingsnetwerken staan voor de uitdaging maatschappelijk vraagstukken op te lossen. Of op z'n minst bij te dragen aan oplossingen. De verwachting is dat organisaties dit samen in een netwerk beter kunnen dan alleen. Maar samenwerking tussen organisaties gaat niet vanzelf. Vaak bestaat er spanning tussen afzonderlijke organisaties met hun eigen belangen en het netwerk dat staat voor een groter goed. Anders gezegd: de optelsom van organisaties die handelen vanuit hun eigen belang leidt niet automatisch tot de beste uitkomsten voor het collectief. In essentie is de opgave voor regionale sturingsnetwerken om adequaat te navigeren tussen de – onderling verschillende – individuele belangen van de netwerkleden en het gemeenschappelijke belang van het netwerk.

Regionale sturingsnetwerken in het onderwijs moeten de besturen die lid zijn van het netwerk uitnodigen, aansporen, en soms zelfs dwingen om hun handelen op elkaar af te stemmen omwille van een gezamenlijk, groter goed. Dit is verre van eenvoudig. Onderwijsbesturen zijn immers afzonderlijke organisaties met hun eigen specifieke doelen en ambities. Bovendien zijn besturen binnen een regio regelmatig elkaars concurrenten als het gaat om de gunst van leerlingen en ouders en het aantrekken van schaars personeel en middelen.

Adequaat navigeren tussen individuele belangen van netwerkleden en het grotere goed waar het netwerk voor staat, kan er heel verschillend uitzien. Soms is het delen van informatie al genoeg. In andere gevallen is gedrag ten gunste van het grotere goed alleen af te dwingen met sancties.<sup>9</sup> In de praktijk van alledag is lang niet altijd duidelijk welke aanpak geëigend is om effectief te zijn als sturingsnetwerk. Wat nodig is, hangt ook af van het maatschappelijke vraagstuk waar het om draait. Bovendien zijn het niet louter de samenleving of de overheid die van buitenaf bepalen welk vraagstuk het netwerk moet zien op te lossen. Het gaat er ook om hoe de leden van het netwerk zelf tegen het vraagstuk aankijken, hoe het netwerk haar taak opvat en welke ambitie het netwerk heeft. Daarin kunnen grote verschillen zitten.

Een goed voorbeeld van hoe verschillend regionale sturingsnetwerken hun taak opvatten en hun ambitie definiëren, zijn de samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Zo benoemt het ene samenwerkingsverband het centrale vraagstuk als het 'zorgdragen voor een passend onderwijsaanbod voor alle kinderen in de regio'. Om het vervolgens als haar taak te zien een uitgebreid pakket aan voorzieningen en diensten op het niveau van het samenwerkingsverband te bekostigen en aan te bieden voor alle aangesloten scholen.

Een ander samenwerkingsverband passend onderwijs kan het verdelen van financiële en personele middelen voor passend onderwijs over de scholen als haar belangrijkste taak zien. Zo'n netwerk kiest vaak voor het zogenaamde 'schoolmodel', zonder staf of voorzieningen op het niveau van het samenwerkingsverband. In het eerste geval definieert het netwerk de opgave als een samenwerkingsvraagstuk, in het tweede geval als een verdelingsvraagstuk.<sup>10</sup> Een tweede voorbeeld vinden we bij de netwerken Samen opleiden & Professionaliseren; ook zij vatten hun taak verschillend op.<sup>11</sup> Het ene netwerk richt zich op het zo eerlijk mogelijk spreiden van schaarse leraren-in-opleiding over scholen, het andere netwerk heeft de ambitie ook de werkplek achter de opleidingsplaats te professionaliseren.

Los van alle verschillen, staan regionale sturingsnetwerken in essentie voor eenzelfde opgave: om effectief te zijn, moeten netwerkleden met elkaar samenwerken en navigeren tussen verschillende belangen. Besturen moeten samen, als netwerk, *bestuurlijk presteren*. Leden moeten het eens worden over de opgave en de taak van het netwerk, keuzes in kaart brengen en beslissingen nemen, en zorgen dat keuzes en beslissingen ook daadwerkelijk hun beslag krijgen in de praktijk. In dit onderzoek onderscheiden we drie soorten bestuurlijke prestaties.

De cruciale vraag is dan: wat maakt regionale sturingsnetwerken in het onderwijs effectief? Of concreter: wat bepaalt dat de leden binnen hun netwerk samen tot *bestuurlijke prestaties* kunnen komen?

Uit ons onderzoek blijkt dat twee zaken bepalend zijn voor de effectiviteit van regionale sturingsnetwerken: *bestuurlijk vermogen* van het netwerk (§ 3) en *overlap* tussen verschillende netwerken (§ 4).

## **Drie bestuurlijke prestaties om de effectiviteit van een regionaal sturingsnetwerk aan af te meten<sup>12</sup>**

### **1. Beraadslagen**

Door te beraadslagen erkennen netwerkleden dat ieder van hen individuele belangen heeft, dat die van elkaar kunnen verschillen en misschien zelfs conflicteren. Tijdens het beraadslagen kunnen belangen en perspectieven expliciet worden (af)gewogen, samen met alle valkuilen, voor- en nadelen die de leden voorzien.

### **2. Besluiten nemen**

Als het netwerk in staat is besluiten te nemen, is dat een indicatie dat de leden van het netwerk in staat zijn gezamenlijk afspraken te maken omwille van het grotere goed waar het sturingsnetwerk voor staat.

### **3. Bewaken van de naleving**

Als het netwerk nagaat of leden beslissingen ook daadwerkelijk naleven, is dat een indicatie dat netwerkleden ook handelen in het gemeenschappelijke belang. Bewaken van de naleving kan bijvoorbeeld de vorm aannemen van het volgen of monitoren van de implementatie van afspraken.

### 3 Bestuurlijk vermogen, bestuurlijke prestaties en impact

Lukt het regionale sturingsnetwerken met meer *bestuurlijk vermogen* beter om tot bestuurlijke prestaties te komen en impact te genereren in de onderwijspraktijk dan netwerken met minder bestuurlijk vermogen? Op basis van ons onderzoek is het antwoord: “Ja.” Bestuurlijk vermogen blijkt cruciaal om te bewerkstelligen dat een regionaal sturingsnetwerk tot bestuurlijke prestaties komt.

#### *Het belang van een gedeelde visie*

Als we inzoomen op de componenten van bestuurlijk vermogen en hun invloed op bestuurlijke prestaties van regionale sturingsnetwerken, dan blijkt een *gedeelde visie* binnen het netwerk het belangrijkste. Daarmee bedoelen we dat netwerkleden een gezamenlijk beeld hebben van waar het netwerk naar streeft, dat leden zich verbinden aan de doelen van het netwerk, en zichzelf zien als deelgenoot in het bepalen van de koers.

In de ogen van netwerkcoördinatoren is de visie van het netwerk vaak ‘vrij vaag’, zo vertelden ze ons in interviews. De visie is vaak zo opgesteld dat je het er eigenlijk niet mee oneens kunt zijn. Toch blijkt zo’n vage of globale visie een goed gemeenschappelijk vertrekpunt; het vormt een gedeelde basis om op terug te komen. Ook als met het concretiseren van een globale visie verschillen in belangen, perspectieven, opvattingen en invulling tevoorschijn komen.

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat een gedeelde visie, hoe vaag of globaal ook, als een zogenaamd *boundary object* fungeert.<sup>13</sup> Dat is een symbool, zoals een tekst of een beeld, die het mogelijk maakt dat mensen praktisch en functioneel met elkaar samenwerken zonder het onderling (volledig) eens te zijn.

#### **Wat is bestuurlijk vermogen?**

In dit onderzoek nemen we bestuurlijk vermogen onder de loep met behulp van sociaal kapitaaltheorie.<sup>14</sup> We vertalen het idee van organisatie sociaal kapitaal naar netwerken. Zo beschouwd komt bestuurlijk vermogen tot stand in de sociale relaties en interacties tussen netwerkleden: ieder lid van het netwerk is ook de mede-vormgever ervan. Bestuurlijk vermogen ontstaat als netwerkleden elkaar via onderlinge interacties voorzien van sociale hulpbronnen, zoals kennis, informatie en vertrouwen.

---

#### **Componenten van bestuurlijk vermogen**

We onderscheiden twee dimensies met ieder twee kenmerken; samen vier componenten:<sup>15</sup>

**De relationele dimensie** verwijst naar de kwaliteit van de sociale relaties en interacties tussen de leden van het netwerk. De twee kenmerken zijn:

- Onderling vertrouwen
- Onderlinge affectiviteit

**De cognitieve dimensie** verwijst naar opvattingen, overtuigingen en waarden die de uitwisseling van sociale hulpbronnen bevorderen. De twee kenmerken zijn:

- Gedeelde visie
- Uitwisseling van ideeën, kennis en informatie

Een *boundary object* doet drie dingen tegelijk. Ten eerste bindt het mensen aan iets gezamenlijks, omdat mensen met (heel) verschillende perspectieven zich met hetzelfde symbool kunnen identificeren. Ten tweede biedt het ruimte voor eigen invulling omdat het symbool multi-interpretabel is.<sup>16</sup> En ten derde fungeert het symbool als scharnier tussen een abstractie op het ene schaalniveau (het regionale sturingsnetwerk) en een concrete praktijk op een ander schaalniveau (de onderwijspraktijk). Anders gezegd: dankzij de vaagheid of het globale karakter kan een visie onderwijsbestuurders verbinden met een regionaal sturingsnetwerk en met collega bestuurders, hen ruimte bieden voor een eigen vertaling en invulling binnen het eigen bestuur, en hen helpen om het regionaal sturingsnetwerk te verbinden met de onderwijspraktijk.

De mate waarin netwerkleden een visie delen hangt samen met alle drie bestuurlijke prestaties van regionale sturingsnetwerken. Vooral met het daadwerkelijk nemen van besluiten door het netwerk, maar ook met beraadslagen om tot besluiten te komen en bewaken dat de netwerkleden beslissingen daadwerkelijk uitvoeren.

### ***Onderling vertrouwen en informatie delen ook van belang***

Naast een gedeelde visie, dragen ook onderling vertrouwen en het uitwisselen van ideeën, kennis en informatie tussen leden van het netwerk bij aan bestuurlijke prestaties van het regionale sturingsnetwerk. Onderling vertrouwen bevordert het beraadslagen tussen de netwerkleden en het nemen van besluiten. Het uitwisselen van ideeën, kennis en informatie hangt samen met onderling beraadslagen en bewaken dat de netwerkleden genomen besluiten ook naleven. Opvallend genoeg speelt onderlinge affectiviteit tussen netwerkleden daar bovenop niet nog een extra, positieve rol voor de bestuurlijke prestaties of de impact die het netwerk genereert. Met andere woorden: je hoeft niet elkaars vrienden te zijn – en ook niet te worden – om samen te werken aan een groter goed.

### ***Van bestuurlijke prestaties naar impact genereren***

De ultieme toets voor de effectiviteit van een regionaal sturingsnetwerk is of het ook impact maakt. Dat hebben we onderzocht. We hebben netwerkleden gevraagd of zij vinden dat de besluiten van hun regionale sturingsnetwerk effectief en doeltreffend zijn, doorwerken in de onderwijspraktijk en bijdragen aan het leren en ontwikkelen van leerlingen en studenten. Ons onderzoek laat zien dat de bestuurlijke prestaties van het netwerk in belangrijke mate bijdragen aan deze impact.

Onderling beraadslagen tussen netwerkleden en het daadwerkelijk nemen van besluiten hangen samen met de ingeschatte impact van het netwerk. Logischerwijs heeft het bewaken dat genomen beslissingen ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd de sterkste relatie met de impact van het netwerk.

## 4 Overlap en bestuurlijk vermogen

Bestuurlijk vermogen vormt de crux voor regionale sturingsnetwerken om bestuurlijk te presteren en impact te genereren. Een logische vervolgvraag is dan: wat helpt en hindert netwerken om dat zo cruciale bestuurlijk vermogen op te bouwen? Uit ons onderzoek blijkt dat *overlap* tussen verschillende regionale sturingsnetwerken relevant is voor het opbouwen van bestuurlijk vermogen en daarmee, indirect, voor het genereren van impact.

### ***Overlap in inhoud en overlap in samenstelling***

Nederlandse onderwijsbesturen participeren niet in één regionaal sturingsnetwerk, maar in verscheidene tegelijkertijd.<sup>17</sup> Ze participeren bijvoorbeeld in netwerken Samen opleiden & Professionaliseren, samenwerkingsverbanden passend onderwijs, netwerken sterk techniek onderwijs, doorstroompunt regio's, gelijke kansen allianties, interbestuurlijke overleggen, enzovoort. Op diverse locaties komen daar nog specifieke netwerken bij, zoals het Nationaal Programma Rotterdam Zuid, de Educatieve Agenda Limburg of Nij Begun in Groningen.<sup>18</sup> Die verschillende netwerken kunnen in inhoud en samenstelling met elkaar overlappen. In een gelijke kansen alliantie gaat het bijvoorbeeld ook al snel over de doorstroom van primair- naar voortgezet onderwijs.

Overlap tussen verschillende regionale sturingsnetwerken is relevant voor het afbakenen van het werk en het werkterrein van een netwerk. Die afbakening is essentieel voor de effectiviteit van netwerken, zo blijkt uit jarenlang onderzoek.<sup>19</sup>

### **Wat is overlap?**

Netwerken kunnen op twee manieren met elkaar overlappen:

### **Overlap in inhoud**

Inhoudelijke agenda's van verschillende regionale sturingsnetwerken raken elkaar. We noemen de overlap in inhoud groter naarmate bestuurders in hetzelfde netwerk rond meer vraagstukken samenwerken.

### **Overlap in samenstelling**

Als bestuurders die in het ene netwerk participeren elkaar ook in een ander sturingsnetwerk tegenkomen noemen we dat overlap in samenstelling. Die overlap is groter naarmate meer bestuurders de meerderheid van de netwerkleden in meer netwerken tegenkomen.

Netwerken zijn erbij gebaat als leden weten welk groter goed op het spel staat, met wie ze wel en niet samenwerken voor dat grotere goed, en wie wel en niet de vruchten plukken van hun inspanningen. Als dat allemaal voldoende helder is, helpt dat om het bestuurlijk vermogen van het netwerk op te bouwen en te versterken.

Uit ons onderzoek blijkt dat meer overlap in inhoud, waarbij bestuurders in een netwerk rond meer vraagstukken met elkaar samenwerken, gepaard gaat met meer bestuurlijk vermogen van het netwerk. Dat is het geval voor alle componenten van bestuurlijk vermogen: voor onderling vertrouwen en onderlinge affectie, en voor gedeelde visie en het delen van ideeën, kennis en informatie.

Overlap in samenstelling tussen verschillende netwerken hangt ook samen met bestuurlijk vermogen, maar op een andere manier. De relatie tussen overlap in samenstelling en onderling vertrouwen binnen het netwerk loopt namelijk niet in een rechte lijn maar in een U-vorm. Aan de hand van drie configuraties lichten we toe hoe dat zit, hoe we dat kunnen begrijpen en hoe de lokale context daar ook nog een rol bij speelt.<sup>20</sup>

### ***Drie configuraties: weinig, matig en veel overlap in samenstelling***

Op basis van het onderzoek maken we een onderscheid tussen drie verschillende configuraties. Met een configuratie bedoelen we een specifieke combinatie van overlap in samenstelling, overlap in inhoud en bestuurlijk vermogen van een regionaal sturingsnetwerk, met speciale aandacht voor onderling vertrouwen tussen de leden van het netwerk. De configuraties laten zich het best omschrijven aan de hand van de mate waarin de samenstelling van een netwerk overlapt met andere netwerken.

#### ***Configuratie 1: weinig overlap in samenstelling***

De eerste configuratie omvat netwerken van bestuurders die elkaar niet of nauwelijks treffen in andere netwerken waarin ze ook participeren. Deze netwerken hebben weinig overlap in samenstelling met andere regionale sturingsnetwerken. In deze netwerken is sprake van veel onderling vertrouwen, wat een belangrijke component is van bestuurlijk vermogen.

In interviews horen we dat deze netwerken zich organiseren rond een inhoudelijke focus.<sup>21</sup> Geografische grenzen van gemeenten of provincies zijn minder relevant. Bestuurders die lid zijn van zo'n netwerk vinden elkaar op basis van het grotere goed waar ze samen aan werken en weten wat hen te doen staat om dat te realiseren. Een heldere, inhoudelijke, afbakening van het werk helpt deze netwerken om onderling vertrouwen, en daarmee bestuurlijk vermogen op te bouwen.

### *Configuratie 2: matige overlap in samenstelling*

Bij regionale sturingsnetwerken met deze tweede configuratie komt een deel van de leden elkaar ook in verschillende andere netwerken tegen: er is gedeeltelijke, of matige, overlap in samenstelling. In vergelijking met andere netwerken is er minder onderling vertrouwen tussen de leden van deze regionale sturingsnetwerken.

Interviews met netwerkcoördinatoren en gesprekken met onderwijsbestuurders geven een inkijkje in het functioneren van deze netwerken.<sup>22</sup> Bij matige overlap werken verschillende netwerken aan vraagstukken die inhoudelijk aan elkaar raken, terwijl het geografische werkgebied van die netwerken varieert. Het ene netwerk richt zich bijvoorbeeld op een deel van het onderwijs in een stadsdeel, in een ander netwerk gaat het om al het onderwijs in de hele stad inclusief omliggende dorpen, en in weer een ander netwerk draait het om een specifiek vraagstuk waar maar een deel van de besturen mee te maken heeft. Zulke omstandigheden maken het lastig om het werk en werkgebied van een netwerk helder af te bakenen. Dat leidt nogal eens tot een permanente zoektocht om te bepalen wat op welke tafel, in welk netwerk, besproken moet worden. Volgens bestuurders en netwerkcoördinatoren doen deze omstandigheden zich vaker voor in stedelijke regio's, waaronder de randstad.

Als netwerken elkaar gedeeltelijk overlappen, spreekt het niet vanzelf dat een netwerk als één sociale gemeenschap opereert. Wat in het ene netwerk speelt – gedoe over geld bijvoorbeeld – kan doorwerken in een ander netwerk. In zo'n geval weet een deel van de netwerkleden waar de onderliggende spanning vandaan komt, terwijl de netwerkcoördinator en andere bestuurders er moeilijk de vinger op kunnen leggen. Netwerkcoördinatoren nemen waar dat gedeeltelijke overlap ook meer ruimte biedt aan zogenaamd politiek-strategisch gedrag. Binnen regionale sturingsnetwerken kunnen scherpe discussies nodig zijn om als netwerk tot heldere keuzes en besluiten te komen. In netwerken die elkaar gedeeltelijk overlappen vermijden bestuurders die scherpe discussies soms, wetende dat ze elkaar op een ander moment, in een ander netwerk, weer nodig hebben. Met de combinatie van al deze redenen valt te begrijpen waarom matige overlap tussen verschillende regionale sturingsnetwerken samengaat met minder onderling vertrouwen. De omstandigheden maken het lastiger voor deze netwerken om bestuurlijk vermogen op te bouwen.

### *Configuratie 3: veel overlap in samenstelling*

Kenmerkend voor regionale sturingsnetwerken met deze derde configuratie is dat de samenstelling van het netwerk heel veel overlapt met andere netwerken. Bestuurders die in deze netwerken participeren komen elkaar voortdurend ook in andere netwerken tegen. Het bestuurlijk vermogen van deze netwerken is relatief groot.

Deze netwerken hebben doorgaans een geografische afbakening die bijvoorbeeld samenvalt met provinciegrenzen; denk aan Zeeland of Fryslân. Bestuurders van deze netwerken geven aan dat er veel overlap in inhoud is. Als gezegd gaat veel overlap in inhoud gepaard met relatief hoge scores op alle componenten van bestuurlijk vermogen. Daar bovenop werkt overlap in samenstelling nog eens extra en positief door in onderling vertrouwen.

Interviews met netwerkcoördinatoren en gesprekken met onderwijsbestuurders kleuren deze bevindingen in. Het grotere goed waar bestuurders in deze netwerken samen aan werken is niet zozeer een specifiek doel van een specifiek netwerk, maar het gehele onderwijs in een geografisch gebied met alles wat daarbij hoort. In zo'n omgeving is de noodzaak van samenwerking groot en dat realiseren bestuurders zich terdege: ze zijn samen verantwoordelijk. Bij deze netwerken leidt veel overlap in inhoud veel minder tot voortdurende discussies over wat waar te bespreken: als bestuurders in eenzelfde samenstelling veel verschillende onderwerpen met elkaar bespreken, doet het er minder toe of een onderwerp in het ene of het andere netwerk aan de orde komt. Al met al helpt veel overlap deze netwerken om bestuurlijk vermogen, en in het bijzonder onderling vertrouwen, op te bouwen.

Bovendien vinden regionale sturingsnetwerken met deze configuratie heel praktische oplossingen om samen te werken in meerdere sturingsnetwerken. Zo stemmen bestuurders hun werk bijvoorbeeld op elkaar af met zogeheten dakpan- of estafette-vergaderingen: verschillende netwerken plannen hun bijeenkomsten op dezelfde dag, op dezelfde locatie, na elkaar, als ware het een estafette. Dat is niet alleen efficiënt, bijvoorbeeld in termen van reistijd. Het helpt ook bij inhoudelijke afstemming tussen onderwerpen die formeel bij verschillende netwerken thuishoren, maar wel direct met elkaar te maken hebben.

### *Overlap, wisselingen en bestuurlijk vermogen*

Netwerken die deels wel en deels niet overlappen met andere sturingsnetwerken zien zich voor een lastiger opgave gesteld bij het opbouwen van bestuurlijk vermogen dan netwerken met heel weinig of juist heel veel overlap. Niettemin is bestuurlijk vermogen ook voor deze netwerken de crux om als netwerk bestuurlijk te presteren en impact te maken. Dat betekent dat werken aan een gedeelde visie, het opbouwen van onderling vertrouwen, en het delen van ideeën, kennis en informatie juist in deze netwerken veel aandacht behoeft.

Regionale sturingsnetwerken veranderen door de tijd. Netwerken breiden bijvoorbeeld uit met nieuwe organisaties, fuseren met een ander netwerk, krimpen als organisaties het netwerk verlaten, of splitsen zich op in meerdere netwerken. Ook als dezelfde organisaties lid blijven van een netwerk zijn er wisselingen in mensen, als bestuurders van portefeuille of baan veranderen. *Wisselingen* binnen een netwerk kunnen heel verschillend uitpakken; het kan ontwikkelingen verstoren en vertragen, maar ook versnellen. Netwerkcoördinatoren en bestuurders vinden die wisselingen belangrijk: ze zien en ervaren direct de effecten van wisselingen voor het functioneren van een netwerk.<sup>23</sup> Uit ons onderzoek blijkt dat, voor het opbouwen van bestuurlijk vermogen, wisselingen binnen het netwerk er veel minder toe doen dan de overlap met andere netwerken.<sup>24</sup> Overlap heeft indirect en wellicht minder zichtbaar invloed op de effectiviteit van netwerken, namelijk via het opbouwen van bestuurlijk vermogen. Dat de invloed van overlap aanzienlijk groter is dan het effect van wisselingen binnen een netwerk, onderstreept nog eens de relevantie van overlap tussen verschillende regionale sturingsnetwerken voor het genereren van impact.

De mate waarin de inhoud en de samenstelling van verschillende sturingsnetwerken met elkaar overlapt, is het gevolg van de manier waarop netwerken worden ontworpen. Daarmee doelen we op de rol en taak van een netwerk (voert het netwerk bijvoorbeeld een wettelijke taak uit), de manier waarop een netwerk is samengesteld (zijn er bijvoorbeeld geografische grenzen), en de vrijheden die een netwerk daarbij heeft. Het ontwerp van regionale sturingsnetwerken in het onderwijs is vaak ingegeven door overheidsbeleid.<sup>25</sup> Ons onderzoek laat zien dat niet alleen het ontwerp van specifieke regionale sturingsnetwerken, maar vooral ook het ontwerp van de combinatie aan netwerken aandacht vraagt.



## 5 Handreikingen voor de praktijk

### *Handreikingen voor bestuurders*

Voor bestuurders is de belangrijkste les uit ons onderzoek dat voor de effectiviteit en de impact van regionale sturingsnetwerken, niet alleen hun gedrag als netwerk-lid van belang is, maar juist ook hun rol als mede-architect van het netwerk.

#### ***Bevorder een heldere afbakening van het werk en/of het werkgebied van het netwerk***

Netwerken gedijen bij helderheid over het grotere goed dat op het spel staat, wie met elkaar samenwerken omwille van dat grotere goed, en wie de vruchten plukt van de inspanningen. Het hangt van lokale omstandigheden af hoe voor de hand liggend, of lastig, het is die helderheid te realiseren. Afhankelijk van die omstandigheden kunnen bestuurders, in hun rol als *mede-architect* van het netwerk, op verschillende manieren bijdragen aan een heldere afbakening van het werk en/of het werkgebied van een netwerk. Bewaak de inhoudelijke focus van het netwerk, vooral als de samenstelling van het netwerk weinig overlapt met andere netwerken. Laat de samenstelling van netwerken, waar mogelijk, aansluiten bij andere netwerken opdat in eenzelfde samenstelling aan meerdere, met elkaar samenhangende, vraagstukken gewerkt kan worden.

Als zowel de inhoud als de samenstelling van verschillende netwerken elkaar gedeeltelijk overlapt – bijvoorbeeld in (rand)stedelijke gebieden – ontstaat een andere uitdaging. In die omstandigheden is vaak een permanente zoektocht gaande om te bepalen wat op welke tafel, in welk netwerk, met wie te bespreken. In dat geval kunnen bestuurders samen met hun collega-bestuurders langs twee sporen zoeken naar verheldering. Het eerste spoor raakt aan de *samenstelling* van regionale sturingsnetwerken en denkbare wijzigingen daarin. Is de bestaande constellatie aan regionale sturingsnetwerken het meest optimaal, of is een andere constellatie denkbaar die complexiteit reduceert en verheldert wie met wie samenwerkt aan welk groter goed? Zo valt te denken aan: een andere regio-indeling voor een of meerdere netwerken; sub-netwerken op het niveau van een stadsdeel; of het combineren van netwerken. Het tweede spoor neemt de situatie als gegeven en zoekt naar *praktische en pragmatische verbeteringen*. Hoe is meer afstemming tussen verschillende netwerken te realiseren? Denk bijvoorbeeld aan: estafette-vergaderingen; bestuurders die elkaar vertegenwoordigen; iemand die fungeert als 'linking-pin'; of een netwerk van netwerkcoördinatoren.

### ***Versterk het bestuurlijk vermogen van netwerken***

Bestuurlijk vermogen is de crux voor bestuurlijke prestaties en de impact van regionale sturingsnetwerken. Met hun inzet en gedrag kunnen bestuurders, als lid van het netwerk, daar veel aan bijdragen. Werk met een *gedeelde visie*, ook al is die visie vaag of globaal. Een gedeelde visie blijkt heel behulpzaam om leden te binden aan een netwerk en het 'grotere goed' waar het netwerk voor staat. Het brengt balans tussen individuele organisatiebelangen en het grotere goed. Het kan helpen als een gedeelde visie ruimte biedt aan betrokken bestuurders en hun organisaties om er een eigen invulling aan te geven, hun eigen doelen en belangen erop te projecteren, om daarmee de samenwerking te legitimeren. Bestuurders doen er goed aan de gedeelde visie van het netwerk te vertalen naar de eigen organisatie, en andersom, om de praktijk binnen scholen te verbinden met het netwerk.

Werk daarnaast aan *onderling vertrouwen* en *informatie-uitwisseling*. Samenwerken in een netwerk is gebaat bij een zakelijke, professionele en respectvolle omgang met collega's, en bestuurders die hun afspraken nakomen en zich een betrouwbare partner tonen. Deel ideeën, kennis en informatie, en neem daarvoor de tijd.

### ***Faciliteer bestuurlijke prestaties van het netwerk***

Een regionaal sturingsnetwerk moet bestuurlijk presteren om impact te maken in de onderwijspraktijk. Het is aan bestuurders in een netwerk om met elkaar te beraadslagen, heldere keuzes en besluiten te nemen, en na te (laten) gaan of leden de genomen besluiten ook naleven. *Stel een netwerkcoördinator aan* en geef die ook de ruimte om als verbinder te fungeren tussen de leden en organisaties in het netwerk. Deel informatie over relevante, specifieke omstandigheden van het bestuur of de bestuurder, zodat de netwerkcoördinator de kans krijgt (creatieve) oplossingen te zoeken voor het realiseren van gezamenlijke doelen. *Faciliteer* de netwerkcoördinator, zodat deze bijeenkomsten kan organiseren om onderlinge betrokkenheid en verbondenheid te ontwikkelen, de doelstellingen van het netwerk kan bewaken, gezamenlijke beraadslaging mogelijk kan maken, kan toezien op heldere besluitvorming, en kan (laten) monitoren of leden besluiten naleven.

## ***Handreikingen voor netwerkcoördinatoren***

Voor coördinatoren van netwerken is de belangrijkste les uit ons onderzoek: wees u bewust van uw sleutelrol. Omdat bestuurders naast een collectief belang ook een organisatiebelang te behartigen hebben, is de netwerkcoördinator de enige binnen een netwerk die louter vanuit het belang van het netwerk als geheel kan opereren.

### ***Sta consequent voor de doelen en belangen van het netwerk***

In het spanningsveld tussen afzonderlijke organisaties met hun eigen belangen en een netwerk dat staat voor een groter goed, helpt het als een netwerkcoördinator expliciet en consequent de belangen van het netwerk behartigt. Niemand anders dan een netwerkcoördinator kan dat en doet dat. Een adequate netwerkcoördinator handelt niet zozeer neutraal, onafhankelijk en louter procesmatig, maar kiest expliciet partij voor de belangen van het netwerk. Dit is geen eenvoudige positie, zeker niet voor netwerkcoördinatoren die formeel verbonden zijn aan één van de deelnemende organisaties. Juist dan is het zaak expliciet en consequent te handelen vanuit de doelen en belangen van het netwerk, op een manier die voor leden herkenbaar is.

### ***Besteed veel tijd aan het ontwikkelen van bestuurlijk vermogen***

De crux voor netwerken om effectief te zijn en impact te maken ligt bij netwerkliden die dezelfde visie onderschrijven, elkaar onderling vertrouwen, en ideeën, kennis en informatie met elkaar delen. Werk als netwerkcoördinator continu aan deze componenten van bestuurlijk vermogen. Blaas een gedeelde visie regelmatig (nieuw) leven in en toets keuzes en besluiten openlijk aan die visie. Organiseer activiteiten die stimuleren dat leden elkaar ontmoeten, relaties opbouwen en onderhouden, en elkaars positie beter leren begrijpen. Geef bestuurders tijd en ruimte om kennis en informatie met elkaar te delen.

Onderling vertrouwen en binding aan een gedeelde visie blijven niet als vanzelf in stand; ze vragen voortdurend onderhoud. Dat is extra belangrijk als de samenstelling van het netwerk verandert, bijvoorbeeld door wisselingen in bestuurders, of uitbreiding van het aantal deelnemende organisaties. Met andere woorden: veel bellen en kopjes koffie en thee drinken met netwerkliden horen bij het werk. Goede relaties dragen direct en indirect bij aan het op één lijn krijgen van mensen. Netwerkcoördinatoren die weten waar gevoeligheden en 'no-go's' van leden liggen, kunnen creatieve oplossingen ontwikkelen die tegemoet komen aan bezwaren. Of als dat niet lukt, uitleggen waarom iets echt niet anders kan.

## *Handreikingen voor beleidsmakers*

Voor beleidsmakers is de belangrijkste boodschap uit onze studie dat een zekere mate van bescheidenheid belangrijk is.

### ***Breng (financiële) prikkels in overeenstemming met het doel van onderlinge samenwerking***

Het Nederlandse onderwijsbeleid verwacht veel van regionale sturingsnetwerken waarin onderwijsbesturen met elkaar samenwerken aan een groter goed. Die netwerken staan voor de opgave te navigeren tussen individuele belangen van leden van het netwerk en het gemeenschappelijke belang van het netwerk. Dat is voor ieder netwerk al een lastige opgave. Wat dan niet helpt is dat besturen tegelijkertijd verscheidene prikkels krijgen, voortkomend uit overheidsbeleid, die de onderlinge concurrentie versterken. Bijvoorbeeld een bekostiging van scholen die grotendeels gebaseerd is op het aantal leerlingen. Als het inderdaad zo is dat belangrijke doelen van onderwijsbeleid alleen door onderlinge samenwerking te realiseren zijn, dan is het ook zaak onderlinge samenwerking consequent te belonen en onderlinge concurrentie te verminderen.

### ***Bewaak het grotere goed maar geef ruimte aan netwerken en accepteer diversiteit***

Bestuurlijk vermogen is de crux om impact te maken met regionale sturingsnetwerken. Beleidsmakers kunnen het bestuurlijk vermogen positief beïnvloeden door netwerken ruimte te geven om hun eigen samenstelling te bepalen. Bestuurders kunnen dan voortbouwen op bestaande samenwerkingen en een indeling kiezen die het meest logisch en werkbaar is in de eigen regionale context. In met name (rand)stedelijke gebieden is sprake van verscheidene regionale sturingsnetwerken die elkaar in samenstelling en inhoud gedeeltelijk overlappen. In die omstandigheden kan een andere constellatie aan netwerken wellicht complexiteit reduceren en bijdragen aan heldere afbakening. Beleidsmakers kunnen dat mogelijk maken en accepteren dat diversiteit onvermijdelijk is. Tegelijkertijd is het aan (landelijke) beleidsmakers het grotere goed over netwerken heen te bewaken. Door bijvoorbeeld te voorkomen dat een bestuur – bijvoorbeeld een éénpitter – door alle netwerken buiten de deur wordt gehouden, en nergens mee kan doen.<sup>26</sup>

### ***Gun netwerken tijd en zicht op de lange termijn***

Regionale sturingsnetwerken zijn delicate constructies waarin mensen, zoekend en stap voor stap, werken aan de architectuur van het netwerk, onderling vertrouwen opbouwen, een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen ontwikkelen, tot een manier van werken komen, en mechanismen ontwikkelen om informatie te delen, besluiten te nemen, en na te gaan of genomen besluiten worden nageleefd. Plotselinge, top down opgelegde wijzigingen in samenstelling of vormgeving kunnen dat delicate proces snel – en ruw – verstoren.

Regionale sturingsnetwerken kunnen impact maken, maar hebben daar wel tijd voor nodig. Netwerken zijn gelaagde constructies waarin bestuurders plannen en afspraken maken, die vervolgens via indirecte sturing en meerdere vertaalslagen de onderwijspraktijk moeten raken. Het Nederlandse onderwijsbeleid geeft regionale sturingsnetwerken een prominente rol om beleidsdoelen te halen. Netwerken kunnen die rol alleen vervullen als ze de blik op de lange termijn kunnen richten.

## NOTEN

- 1 Waslander, 2022
- 2 Wie geïnteresseerd is in de theoretische en methodische achtergronden van het onderzoek, of wie meer gedetailleerde bevindingen zoekt, kan terecht bij de andere publicaties op basis van dit onderzoek. Zie ook de bijlage bij dit essay. Alle publicaties zijn voor iedereen toegankelijk via: <https://sietskewaslander.nl/onderzoeksprojecten/regionale-sturingsnetwerken>.
- 3 Provan & Kenis, 2008
- 4 De Leeuw et al., 2025
- 5 Theisens & Van der Veen, 2022
- 6 Zie Waslander (2022) voor een eerste overzicht. Na afronding van dit deelproject is aanvullende data verzameld en geanalyseerd die in een nog te verschijnen artikel worden gepubliceerd.
- 7 Van de netwerken in dit onderzoek functioneren er tien in het primair onderwijs, tien in het voortgezet onderwijs en negen in het middelbaar beroepsonderwijs. Tien netwerken richten zich op professionals (leraren), tien netwerken richten zich op techniekonderwijs en negen netwerken richten zich op leerlingen en studenten die extra aandacht behoeven.
- 8 Deze bijeenkomsten zijn opgezet als memberchecks waarin onderzoekers en professionals werken aan co-constructie van kennis, zie Birt et al., 2016.
- 9 O.a. Holzinger, 2003; Feiock, 2013; Gross & De Dreu, 2019
- 10 Holzinger, 2003
- 11 Hooge et al., 2024
- 12 We bouwen voort op een onderscheid dat in kwantitatief onderzoek naar de effectiviteit van netwerken regelmatig wordt gemaakt, namelijk het verschil tussen proces-opbrengsten op het niveau van het netwerk, en inhoudelijke uitkomsten voor een doelgroep (zie o.a. George et al., 2024; Klijn, Steijn & Edelenbos, 2010). Bestuurlijke prestaties verwijzen proces-opbrengsten; impact verwijst naar uitkomsten voor een doelgroep. Zie De Leeuw et al. (2025) voor meer informatie over de theoretische achtergronden (§ 2.3.4 en § 2.3.5) en operationalisering (§ 3.1.4 en § 3.1.5).
- 13 Star & Griesemer, 1989; Star, 2010
- 14 Het concept *bestuurlijk vermogen* is in Nederlands onderzoek naar onderwijsbesturen ook breder opgevat, onder meer met inbegrip van het stellen van doelen en interveniëren (o.a. Hooge et al., 2015) en in termen van systematische beleidsvoering rond professionalisering (Ritzema et al., 2024). Omdat het hier gaat om het bestuurlijk vermogen van een netwerk van organisaties, beperken we ons hier tot het aspect onderlinge sociale relaties.  
Het concept *sociaal kapitaal* verwijst oorspronkelijk naar sociale relaties van individuen binnen een groep, en is later vertaald naar sociale relaties binnen organisaties ('organisatie sociaal kapitaal'). In dit onderzoek hebben we het concept verder vertaald naar sociale relaties tussen netwerkleden binnen netwerken ('netwerk organisatie sociaal kapitaal'). Zie ook: Liljenberg and Samuelsson, 2025; Wagner et al., 2023; Sinnema et al., 2022; Spillane and Sun, 2022; Hooge et al., 2019; Fredette and Bradshaw, 2012; Cross and Parker, 2004; Adler and Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998.
- 15 Leana & Pil, 2006; Saatcioglu et al., 2022
- 16 Deze tweede functie van een *boundary object* is verwant aan de term *empty signifier*, wat verwijst naar een woord, beeld of begrip dat als het ware 'leeg' wordt gemaakt om conflicterende perspectieven te maskeren (o.a. Sørensen & Torfing, 2005). Om als *boundary object* te fungeren moet een visie echter wel voldoende inhoud bewaren om de andere functies te kunnen vervullen.
- 17 Waslander, 2022; Hooge et al., 2024; Hooge, Van der Sluis & Waslander, 2017; Ritzema et al., 2023
- 18 De meeste netwerken hebben een eigen, specifieke samenstelling. Dat komt ten dele doordat ieder netwerk een eigen bestuurlijke opgave heeft waarvoor de goede partijen aan tafel moeten zitten. Het komt ook doordat netwerken op verschillende gronden zijn samengesteld. Ze zijn bijvoorbeeld gebaseerd op een afgebakend geografisch gebied, maar dat gebied verschilt voor verschillende opgaven. Andere netwerken zijn gevormd op basis van belangstelling, of denominatie van besturen. Zie ook Waslander, 2022.
- 19 Politiek econoom Elinor Ostrom kreeg de nobelprijs voor haar onderzoek naar ontwerpprincipes voor netwerken die een collectief belang behartigen. Het eerste principe luidt 'duidelijke grenzen stellen' zodat helder is welk groter goed een netwerk behartigt en voor wie dat grotere goed bedoeld is (Ostrom, 1990, 2000). Veel empirisch onderzoek, in heel verschillende contexten, onderstreept het belang van 'grenzen stellen' en wijst erop dat niet alleen geografische maar ook sociale grenzen die functie kunnen vervullen (Cox, Arnold & Thomás, 2010; Cox et al., 2020).

- <sup>20</sup> Analyses wijzen op een lineaire relatie tussen overlap in inhoud en alle vier componenten van bestuurlijk vermogen (onderling vertrouwen, onderlinge affectie, gedeelde visie en het uitwisselen van ideeën, kennis en informatie). In zowel uni- als multivariate analyses vinden we echter een U-vormige relatie tussen overlap in samenstelling en onderling vertrouwen. Ook voor het administratief begrenzen van een netwerk (gemeenten, provincies) vinden we een U-vormige relatie met zowel onderling vertrouwen als gedeelde visie. Zie voor meer details De Leeuw et al., 2026, in het bijzonder § 2.3.1 en Figuur 2.3.1a. Op basis van deze bevindingen onderscheiden we drie configuraties: netwerken met weinig overlap en veel bestuurlijk vermogen (het ene been van de U-vorm); netwerken met matige overlap en weinig bestuurlijk vermogen (dal van de U-vorm); netwerken met veel overlap en veel bestuurlijk vermogen (het andere been van de U-vorm).
- <sup>21</sup> Zie ook Hooge et al. (2024) voor meer informatie over netwerken Samen opleiden & Professionaliseren, Hoofdstuk 4 in De Leeuw et al. (2025) voor interviews met netwerkcoördinatoren en Hoofdstuk 3 in De Leeuw et al. (2026) voor meer informatie uit de memberchecks.
- <sup>22</sup> Zie voor meer informatie uit de interviews met netwerkcoördinatoren Hoofdstuk 4 in De Leeuw et al. (2025) en voor meer informatie uit de gesprekken met onderwijsbestuurders als onderdeel van de memberchecks Hoofdstuk 3 in De Leeuw et al. (2026).
- <sup>23</sup> De Leeuw et al., 2025
- <sup>24</sup> De relatie tussen wisselingen in organisaties en wisselingen in gezichten is niet meer significant in multivariate analyses waarin ook variabelen zijn opgenomen voor het begrenzen van netwerken en variabelen voor overlap in inhoud en overlap in samenstelling. Zie voor meer details De Leeuw et al., 2026, in het bijzonder § 2.3.1 en Figuur 2.3.1a.
- <sup>25</sup> Waslander, 2022; Hooge et al., 2024
- <sup>26</sup> Deze situatie troffen we aan rond netwerken Samen opleiden & Professionaliseren, waarvan een aantal geen éénpitters als lid toeliet (zie Hooge et al., 2024). Sinds het onderzoek bij deze netwerken streeft het ministerie van onderwijs naar een dekkend netwerk van onderwijsregio's.

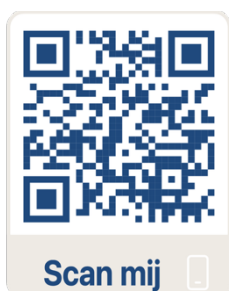
## Referentielijst

- Adler, P.S. & Kwon, S. W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1): 17-40. DOI: 10.5465/amr.2002
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C. & Walter, F. (2016). Member checking: a tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research*, 26(13): 1802 – 1811. DOI: 10.1177/1049732316654870
- Cox, M., Arnold, G. & Villamayor-Tomás, S. (2010). A review of design principles for community-based natural resource management. *Ecology and Society*, 15(4): 38. DOI: 10.5751/ES-03704-150438.
- Cox, M., Villamayor-Tomas, S., Ban, N.C., Epstein, G., Evans, L., Fleischman, F., Nenadovic, M., Garcia Lopez, G.A., Van Laerhoven, F., Meek, C., Perez Ibarra, I. & Schoon, M. (2020). From concepts to comparisons: A resource for diagnoses and measurement in social-ecological systems. *Environmental Science and Policy*, 107: 211-216. DOI: 10.1016/j.envsci.2020.02.009
- Cross, R. & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks. Understanding how work really gets done in organizations*. Boston (MA): Harvard Business School Press.
- Feiock, R.C. (2013). The institutional collective action framework. *The Policy Studies Journal*, 41(3): 397-425. DOI: 10.1111/psj.12023.
- Fredette, C. & Bradshaw, P. (2012). Social capital and nonprofit governance effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(4): 391-409. DOI: 10.1002/nml.21037
- George, B., Klijn, E.H., Ropes, E. & Sattlegger, A. (2024). Do network management and trust matter for network outcomes? A meta-analysis and research agenda. *Public Management Review*, (26)11: 3270 – 3297. DOI: 10.1080/14719037.2024.2327629
- Gross, J. & De Dreu, C.K.W. (2019). Individual solutions to shared problems create a modern tragedy of the commons. *Science Advances*, 5(4). DOI: 10.1126/sciadv.aau7296
- Holzinger, K. (2003). *The problems of collective action: a new approach*. Preprint Max-Planck-Projektgruppe Recht der Gemeinschaftsgüter, Bonn. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.399140>
- Hooge, E.H., Gerritsen, S., Waslander, S., Leeuw, T. De & Theisens, H. (2024). *Delicate verbanden. Over hoe regionale netwerken 'Samen Opleiden en Professionaliseren' functioneren in de praktijk*. Tilburg/Utrecht/Den Haag: TIAS School for Business and Society / Oberon Onderzoek en Advies / De Haagse Hogeschool.
- Hooge, E.H., Janssen, S.K., Look, van K, Molenaar, N. & Slegers, P. (2015). *Bestuurlijk vermogen in het primair onderwijs. Mensen verbinden en inhoudelijk op een lijn krijgen om adequaat te sturen op onderwijskwaliteit*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University.
- Hooge, E. H., Moolenaar, N. M., van Look, K. C. J., Janssen, S. K., & Slegers, P. J. C. (2019). The Role of District Leaders for Organization Social Capital. *Journal of Educational Administration*, 57(3), 296-316. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2018-0045>
- Hooge, E.H., Sluis, M. Van der & Waslander, S. (2017). *Krachtige koppels. Hoe de overheid zich kan verhouden tot autonome netwerken van scholen*. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Hooge, E.H., Theisens, H., Veen, H. Van der & Waslander, S. (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool.
- Klijn, E.H., Steijn, B. & Edelnbos, J. (2010). The impact of network management on outcomes in governance networks. *Public Management Review*, 88(4): 1063 – 1092. DOI: 10.1111/j.1467-9299.2010.01826.x
- Leana, C.R. & Pil, F.K. (2006). Social capital and organizational performance: evidence from urban public schools. *Organization Science*, 17(3): 353-366. DOI: 10.1287/orsc.1060.0191

- Leeuw, T. de, Gerritsen, S., Waslander, S., Theisens, H.C. & Hooge, E.H. (2025). *Regionale sturingsnetwerken in het Nederlandse onderwijs*. Hoe ruimtelijke configuraties van regionale sturingsnetwerken van invloed zijn op hun bestuurlijk vermogen, bestuurlijke prestaties, en impact. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Leeuw, T. de, Waslander, S., Theisens, H., Hooge, E.H. & Gerritsen, S. (2026). *Technisch rapport. Sturen met ruimte: regionaal bestuur in het onderwijs*. Tilburg: TIAS School for Business and Society, Tilburg University
- Liljenberg, M., & Samuelsson, K. (2025). Contradictory policy demands—perspectives on educational leaders' shared responsibility for educational improvement. *International Journal of Educational Management*, 39(6), 1582-1595.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2); 242-266. DOI: 10.2307/259373
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons*. The evolution of institutions for collective action. Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of Economics Perspectives*, 14(3): 137 – 158. DOI: 10.1257/jep.14.3.137
- Provan, K.G. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2): 229 – 257. DOI: 10.1093/jopart/mum015
- Ritzema, E.S., Veldman, M.A., Rekers-Mombarg, L.T.M., Maslowski, R., & Bosker, R.J. (2024). *Bestuurlijk vermogen en de werking van professionaliseringsprikkel in het voortgezet onderwijs*. Integratierapport. Groningen/Enschede: GION/Universiteit Twente.
- Saatcioglu, A., Moore, S., Sargut, G. & Bajaj, A. (2011). The role of school district social capital in district governance: effects on financial and academic outcomes. *Leadership and Policy in School*, 10(1): 1-42. DOI: 10.1080/15700760903511780
- Sinnema, C., Hannah, D., Finnerty, A., & Daly, A. (2022). A theory of action account of an across-school collaboration policy in practice. *Journal of Educational Change*, 23(1), 33-60.
- Sørensen, E & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies*, 28(3): 195-218. DOI: 10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x
- Spillane, J. P., & Sun, J. M. (2022). The school principal and the development of social capital in primary schools: the formative years. *School Leadership & Management*, 42(1), 4-23.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. (1989). Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3): 387-420. DOI: 10.1177/0306312890190030.
- Star, S.L. (2010). This is not a boundary object: reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5): 601-617. DOI: 10.1177/0162243910377624
- Theisens, H.C. & Veen, H. Van der (2022). *Luik I. De regio als bestuurlijk schaalniveau; Literatuurstudie*. In: Hooge, E.H. et al., (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool.
- Wagner, H. T., Beimborn, D., & Moos, B. (2023). What makes a firm innovative? An inter-organisational social capital perspective on external partners' influence on a firms's intellectual capital. *International Journal of Innovation Management*, 27(07n08), 2350037.
- Waslander, S. (2022). *Luik II. De regio als bestuurlijk schaalniveau; Analyse van het beleidsdiscours*. In: Hooge, E.H. et al., (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool

## Publicaties 'Sturen met Ruimte'

- Waslander, S., Hooge, E.H., Theisens, H.C. & Leeuw, T. de (2026). *Samen werken aan een groter goed. Impact maken met regionale sturingsnetwerken in het onderwijs*. Tilburg / Amsterdam / Den Haag: TIAS School for Business and Society / RICDE Universiteit van Amsterdam / De Haagse Hogeschool.
- Leeuw, T. de, Waslander, S., Theisens, H.C., Hooge, E.H. & Gerritsen, S. (2026). *Technisch rapport. Sturen met ruimte: regionaal bestuur in het onderwijs*. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Waslander, S., Theisens, H., Hooge, E., Leeuw, T. De, Veen, H. Van der & Gerritsen, S. (submitted). *Meta-governance and the production of Regional Networks: an empirical study on how the Dutch Central Government produces Regional Networks to enact Education Policy*
- Waslander, S. (2025). Besturen met netwerken. Beleid Bestuur Beschouwing, *DNMonline*, nr 5, juli 2025, <https://dnmonline.nl/2025/07/01/besturen-met-netwerken/>
- Waslander, S., Leeuw, T. de, Theisens, H.C., Hooge, E.H. & Gerritsen, S. (2025). *Understanding the links between network social capital and network effectiveness*. Paper presented at the IRSPM2025 Conference, 7-9 April, Bologna, Italy
- Leeuw, T. de, Gerritsen, S., Waslander, S., Theisens, H.C. & Hooge, E.H. (2025). *Regionale sturingsnetwerken in het Nederlandse onderwijs*. Hoe ruimtelijke configuraties van regionale sturingsnetwerken van invloed zijn op hun bestuurlijk vermogen, bestuurlijke prestaties, en impact. Tilburg: TIAS School for Business and Society.
- Hooge, E.H., Gerritsen, S., Waslander, S., Leeuw, T. De & Theisens, H. (2024). *Delicate verbanden. Over hoe regionale netwerken 'Samen Opleiden en Professionaliseren' functioneren in de praktijk*. Tilburg/Utrecht/Den Haag: TIAS School for Business and Society / Oberon Onderzoek en Advies / De Haagse Hogeschool.
- Waslander, S., Theisens, H., Hooge, E., Leeuw, T. De, Veen, H. Van der & Gerritsen, S. (2024). *The rise of the region and the role of the State: multispatial meta-governance in action*. Paper presented at the IRSPM2024 Conference, 16-18 April 2024, Tampere, Finland.
- Hooge, E.H., Theisens, H., Veen, H. Van der & Waslander, S. (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool.
- Theisens, H.C. & Veen, H. Van der (2022). *Luik I. De regio als bestuurlijk schaalniveau; Literatuurstudie*. In: Hooge, E.H. et al., (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool.
- Waslander, S. (2022). *Luik II. De regio als bestuurlijk schaalniveau; Analyse van het beleidsdiscours*. In: Hooge, E.H. et al., (2022). *De regio als bestuurlijk schaalniveau*. Tilburg/Den Haag: TIAS School for Business and Society / De Haagse Hogeschool.



Alle bovengenoemde publicaties zijn toegankelijk via <https://sietskewaslander.nl/onderzoeksprojecten/regionale-sturingsnetwerken>.

Nieuwe publicaties zijn hier in de toekomst ook te vinden