

SCHOUDEERS

ERONDER



FEBRUARI 2021 THEMAKRANT LERENDE PRAKTIJEN:
LEERNETWERKEN EN WERKPLAATSEN

#2

Marian van den Berg, Drechtsteden: 'Ik weet beter wat ik wil en bereik dat ook makkelijker'

Door het leernetwerk **Arbeids- toeleiding en Schulden is het project Schouders Onder Stress (SOS) in de Drechtsteden in een stroomversnelling geraakt. Deelnemer Marian van den Berg, de ontwikkelaar van SOS, staat steviger in haar schoenen. "Als uitvoerder word je vaak geleefd door regels, drukte en gewoonte. De methode uit het Leernetwerk helpt om dat eens goed tegen het licht te houden."**

Marian werkt al een tijdje aan het project SOS, Schouders Onder Stress, stresssensitief werken voor eenoudergezinnen. "We weten dat het hebben van schulden belemmerend kan werken voor het behouden of vinden van werk. De stress en de schaamte kan leiden tot verzuim, concentratieverlies, gedoe met loonbeslag, etc. Daarom vond ik het interessant om dit Leernetwerk te volgen. Ik dacht dat het mijn project meer body en samenhang kon geven en ik hoopte dat ik betere samenwerkingen kon aangaan met andere afdelingen en betrokken ketenpartners. Ik ben nu ruim een half jaar verder en SOS is in een stroomversnelling geraakt en zelf sta ik veel steviger in m'n schoenen. Ik weet beter wat ik wil en bereik dat ook makkelijker."

Vlog met directeur

De frontofficemedewerker geeft aan dat ze in haar enthousiasme nogal eens 'uitstapjes' maakt en hierdoor soms focus verliest. "Niet zo gek, want in dit domein hangt ook alles met elkaar samen. Maar het is niet altijd helpend. Door de lessen uit het leernetwerk lukt het me beter om dingen niet te groot te maken. De methode die we aangereikt kregen is heel praktisch, het houdt je steeds bij de les. Door het planmatige blijf je dicht bij de kern. Wie doet wat en wanneer en welke kennis heb je nodig? Is er bestuurlijk mandaat? Welke mensen kun je op het juiste moment om een inzet vragen en hoe benut je je netwerk beter. Kun je belangen beter op elkaar afstemmen of vervlechten? Ik ben meer zeker van m'n zaak en vind het ook makkelijker om bij iemand aan te kloppen. Zo belde ik onze directeur omdat ik vond dat hij in z'n wekelijkse vlog aandacht kon besteden aan onze aanpak. Immers, niet alleen alleenstaande ouders zijn gebaat bij een stress-sensitieve aanpak. Het is fijn als meer ambtenaren bewust worden van de



Marian maakte een kennismuur om overzicht te krijgen op alle componenten die te maken hebben met stresssensitief werken en de doelgroep. Een letterlijke rode draad verbindt al die elementen. "De lessen uit het Leernetwerk hielpen me die verbanden te leggen en overzicht te houden."

Marian van den Berg:

'De methode leert je concreet en planmatig werken, en dat is heel fijn als je in de uitvoering zit. Het houdt je steeds bij de les.'



impact van stress. Mijn directeur reageerde enthousiast en die vlog hebben we samen opgenomen."

Olietanker keren

Onderdeel van het leernetwerk was het schrijven van een scholingsplan. Medewerkers van de sociale dienst en medewerkers van de sociaal wijkteams krijgen nu gezamenlijk scholing over klantbejegening en stresssensitief werken. "Zo is er meer gezamenlijk gedragen kennis en visie, is de werkwijze beter op elkaar afgestemd en weten ze elkaar ook na de scholing makkelijker te vinden." Marian benoemt dat je de aangeleerde methode bij iedere fase en bij ieder aspect kunt toepassen. "Bijvoorbeeld op die scholing, maar ook op een lastige casus, bij een haperende samenwerking of de invoering van bijvoorbeeld de WGS. Het leert je concreet en planmatig werken en dat is heel fijn als je in de uitvoering zit. Je wordt vaak geleefd door regels, drukte en gewoonte. De methode helpt om dat eens goed tegen het licht te houden. Als je dat niet doet, is het veel lastiger die spreekwoordelijke olietanker te keren. We willen met z'n allen betere dienstverlening, we willen meer zelfredzame klanten. Dat betekent dus iets voor de uitvoering."

Meer geduld

Het leernetwerk heeft Marian geholpen om het proces beter te overzien. "Ik heb wat meer geduld



Programmamanager
Schouders Eronder

JULIA DEN HARTOGH

Uit je koker komen

"Met leernetwerken en werkplaatsen geven we invulling aan ons motto: samen leren, samen innoveren en samen veranderen vanuit de werkvloer. Het afgelopen jaar organiseerden we zeven leernetwerken over verschillende thema's. Deelnemers van diverse gemeenten en instellingen brachten hun kennis en kunde in én verrijkten die. Ook waren er werkplaatsen waar deelnemers met hun eigen ketenpartners een vraagstuk stevig aanpakten volgens de methode van Schouders Eronder. Het doel: een lerende praktijk ontwikkelen.

Wij zijn enthousiast. Door de coronamaatregelen waren alle bijeenkomsten online, en toch zagen we de spreekwoordelijke kwartjes vallen. Mensen komen steviger in hun schoenen te staan. Netwerken worden uitgebreid. Vakmanschap groeit. Plannen krijgen structuur. Wat ik zie is dat mensen in de uitvoering hun vakmanschap uitdragen, signalen op de werkvloer beter herkennen en dit vertalen naar de organisatie. Fantastisch om te zien, maar hoe kijken deelnemers zelf terug op hun Leernetwerk? In deze themakrant laten we hen aan het woord. Alexander benoemt de kracht van 'uit je koker komen'. Sylvia verraste zichzelf met het draagvlak voor het plan dat ze ontwikkelde tijdens haar Leernetwerk. Marian trok de stoute schoenen aan en kreeg de directeur aan haar zijde. Jolande wist haar idee op de politieke agenda te krijgen. Enthousiast geworden door hun ervaringen? Lees meer over de lerende praktijken en de methode Schouders Eronder op onze [website](#)."

omdat ik zie dat dit trajecten van lange adem zijn. Des te meer ik verheugd was dat iemand van de backoffice mij benaderde. Hij zei 'Marian, we hebben wel minder klantcontact dan jullie bij de frontoffice, maar we denken dat we er beter in moeten worden. Wil jij ons helpen?'. En zo zijn er veel meer successen; er wordt meer ruimte geboden om te werken in de geest van de wet in plaats van dat er harde targets worden gesteld. Zo gebruiken we de omgekeerde toets. Een ontwikkeling die al in gang was gezet, maar waar nu meer vaart in zit."

Leernetwerk als veilige en laagdrempelige bubbel

‘De methode nodigt uit tot nadenken en meedenken’

Schuldhelpverlener Jolande Brummelhuis wilde iets meer kunnen betekenen voor ondernemers. Maar wat? En hoe kreeg ze dat op de agenda? Ze stapte redelijk blanco in het Leernetwerk Ondernemers en Schulden. Nu is ze hartstochtelijk pleitbezorger van de methode en werkt ze als vers opgeleide procesbegeleider voor Schouders Eronder. En de dienstverlening voor ondernemers? Die staat stevig op de agenda van de gemeenten De Wolden en Hoogeveen.

Waarom ben je mee gaan doen met het leernetwerk?

“Eigenlijk hadden we geen dienstverlening voor ondernemers en dat was niet de bedoeling. Tegelijkertijd vond ik het lastig om te bepalen hoe ik ermee aan de slag moest; wat is een effectieve strategie? Daarnaast kreeg ik het niet op de agenda geplaatst. Ik vertelde het management wel waar we in de uitvoering tegenaan liepen, maar het leek wel of we andere talen spraken. Ik hoopte dat ik met het leernetwerk wat handvatten zou krijgen.”

En, is dat gelukt?

“Ruimschoots! Ik kreeg meer zicht op alle aspecten van het vraagstuk en heb het beter kunnen verwoorden naar het management en beleid. Die kloof is gedicht. Hierdoor is er meer slagkracht naar de politiek: er is een breder draagvlak. Meer partijen zijn gaan meedenken. We weten nu wat er mogelijk is voor ondernemers, wat we zelf kunnen en welke partners en expertise we verder nodig hebben. En dat in een goed half jaar, in coronatijd.”

Wat is een belangrijke sleutel geweest?

“De methode opent het gesprek, het nodigt uit tot nadenken en meedenken. We kunnen allemaal best weleens blijven hangen in klagen (wat hebben ze nu weer verzonnen...) en verzet (ze moeten gewoon eens...). De methode helpt om het gesprek aan te gaan over knelpunten en oplossingsrichtingen. Waar loop jij tegenaan? Of ik loop ergens tegenaan, wil je eens meedenken?’ Hiermee dicht je die soms best brede kloof tussen uitvoering en beleid.”



Wat is het de kracht van een Leernetwerk?

“Een Leernetwerk biedt een krachtige combinatie van relevante kennis opdoen en tegelijkertijd praktisch aan de slag gaan met je eigen thema. En dat in een veilige bubbel met mensen die aan een vergelijkbaar vraagstuk werken. Dat maakt het heel laagdrempelig. Als uitvoerder wil je meestal graag snel aan de slag: oplossingen verzinnen en uitvoeren. Door de fasering in de methode leer je vertragen en om jouw vraagstuk op alle aspecten te toetsen. De honingraatstructuur (zie kader) is hier een handig handvat voor. De methode geeft mooie tools om dat wat je in je hoofd hebt, handen en voeten te geven. In het begin had ik geen idee waar ik mee bezig was, maar gaandeweg vielen steeds meer puzzelstukjes op hun plek. Dat geeft zo’n boost, nu pak ik elk probleem methodisch op.”

Wat merken klanten van de nieuwe aanpak?

“De kwaliteit is verbeterd en de dienstverlening gaat meer gestroomlijnd, is

duis effectiever. Ook kunnen we meer maatwerk leveren. Ondernemers worden nu sowieso als klant gezien, terwijl we voorheen niet goed wisten wat we met hun vragen aan moesten. We erkennen nu: ondernemers zijn ook gewoon mensen met betalingsproblemen of lastige schulden. Niet dat we nu een klant-en-klare route hebben, maar er is wel zicht op wat er wel kan en waar we externe expertise kunnen inschakelen.”

Je bent zo enthousiast over de methode, dat je de training tot procesbegeleider hebt gevolgd. Wil je ook loopbaanstappen maken, bijvoorbeeld richting beleid?

“Nee, ik wil juist in de uitvoering blijven werken, want hier zit mijn kracht en er valt nog zoveel winst te behalen. We kunnen de kwaliteit van de uitvoering echt verbeteren door overstijgend leren denken en samenwerken. Daarnaast wil ik de input vanuit de uitvoering richting beleid en politiek versterken. Ik merk dat mijn stem krachtiger is en als procesbegeleider kan ik nog veel meer uitvoerders in die positie brengen. Die peer to peer training is juist zo’n mooi aspect.”

LERENDE PRAKTIJKEN: Leernetwerken en Werkplaatsen

Schouders Eronder ondersteunt en stimuleert gemeenten, organisaties en professionals om stapsgewijs vorm te geven aan het blijvend leren en verbeteren. Met andere woorden: leren te werken als een lerende praktijk. We begeleiden deze lerende praktijken onder andere met Leernetwerken en Werkplaatsen. In beide gevallen werken we met de methode Schouders Eronder.

Leernetwerk

In een Leernetwerk werken uitvoerende professionals uit verschillende organisaties in een kleine groep aan een actieplan, ieder voor hun eigen vraagstuk. Deelnemers werken bijvoorbeeld bij een schuldhelpverleningsorganisatie, wijkteam of maatschappelijke organisatie. Er zijn zes online bijeenkomsten. De leernetwerken worden georganiseerd in samenwerking met partners van Schouders Eronder, zoals Valente, SBCM of de LCR en gaan telkens over een bepaald thema, bijvoorbeeld ‘Ondernemers en Schulden’ of ‘Arbeidstoeleiding en Schulden’.

Werkplaatsen

In een Werkplaats buigt één gemeentelijke organisatie zich samen met belangrijke (keten)partners over een complex vraagstuk binnen hun keten. Met een methodische aanpak wordt

gewerkt aan een verbeterd werkproces. We leren door te doen. Samenwerken in de keten staat centraal, dit is belangrijk voor een effectieve uitvoering.

Methode

Binnen de Leernetwerken en de Werkplaatsen werken we met de methode Schouders Eronder. Ook bij de thema-

VRAAGSTUK CENTRAAL in methode Schouders Eronder



Kennis

Wat moet je als professional weten om je werkzaamheden in relatie tot je vraagstuk uit te kunnen voeren.



Kunde

Welke vaardigheden heb je als professional nodig om je werkzaamheden uit te kunnen voeren in relatie tot je vraagstuk.



Bestuurlijk mandaat

Dit gaat over thema's als veiligheid, draagvlak en of de urgentie gevoeld wordt in jouw organisatie om met je vraagstuk aan de slag te gaan.



Keten

Welke partijen heb je nodig in relatie tot jouw vraagstuk?



Randvoorwaarden

Welke capaciteit (tijd en geld) heb je nodig in je organisatie/afdeling om je opdracht (verbonden aan je vraagstuk) uit te kunnen voeren.



Klantbeleving

Wat zijn behoeften en wensen van je klanten in relatie tot je vraagstuk? Wat is er nodig om de dienstverlening hier op aan te laten sluiten?



Overig

Hier schrijf je de knelpunten op die je niet kunt onderbrengen bij de andere gebieden.

Met de Schouders Eronder methodiek verken je je eigen vraagstuk en identificeer je knelpunten op verschillende gebieden die met elkaar samenhangen: klantbeleving, kennis, kunde, keten, randvoorwaarden, bestuurlijk mandaat en organisatie.

Deze werkwijze zorgt er voor dat je het vraagstuk in **samenhang** onderzoekt en zo op **gestructureerde wijze** toe werkt naar mogelijke oplossingsrichtingen.

dagen staat de methode centraal. De methode helpt om complexe vraagstukken methodisch aan te pakken; stap voor stap en getoetst aan verschillende aspecten (zie afbeelding). Met behulp van praktijkvoorbeelden, kennis en kunde van de andere deelnemers en inzichten uit de wetenschap wordt onderzocht welke oplossingen kunnen

werken binnen de eigen lokale context. Essentiële onderdelen zijn het samen met de keten methodisch veranderen en innoveren, mogelijke oplossingen direct implementeren maar ook evalueren en weer bijschaven. Binnen dit proces is er veel ruimte voor de dialog.

[Bekijk deze video](#)

Leernetwerk brengt verdieping in Arnhem

‘Met het plan hebben we een breed draagvlak verworven’

“Het Leernetwerk kwam precies op het goede moment; het heeft ons geholpen om ons traject goed vorm te geven en een stevig netwerk te bouwen.” Aan het woord is Sylvia Avenhuis, adviseur bedrijfsbureau Werk en Inkomen van de gemeente Arnhem. Zij deed begin 2020 mee met het Leernetwerk Arbeidstoeleiding en Schulden.

Aanleiding

“In Arnhem zijn we gebiedsgericht gaan werken, met een bredere, meer integrale kijk op inwoners. Het oplossen en voorkomen van financiële problemen is hier onderdeel van. Schuldhulpverlening en Werk & Inkomen werken al meer samen en er lopen al projecten rondom arbeidstoeleiding en schulden. Met het Leernetwerk Arbeidstoeleiding en Schulden hoopten we nog wat verdieping te kunnen aanbrengen om dit nieuwe proces goed in te richten. Ik was

deelnemer, maar we hebben binnen W&I een werkgroep samengesteld zodat we al tijdens het Leernetwerk op één lijn zouden zitten en aan draagvlak konden werken. Na afloop van het Leernetwerk, deelden we het stuk met de betrokken beleidsafdelingen, zo ontstond er een gedeelde visie.”

Plan in de la

“Ruim een half jaar geleden rondde ik het Leernetwerk af. Het plan dat we maakten, stopte ik na afloop in een la en heb ik eerlijk gezegd niet meer gebruikt. We zijn gewoon aan de slag gegaan. Voor dit interview wilde ik het plan weer even doorlezen. En wat blijkt: bijna alle punten hebben we opgepakt! Kennelijk was het plan al behoorlijk ingedaald en hadden we al een breed draagvlak verworven. Dat komt denk ik omdat we het echt met alle ketenpartners voor ogen hebben opgesteld en het steeds hebben aangescherpt.”

Niet alleen

“De werkwijze die ik leerde, hanteer ik nog steeds. Ik zorg dat ik zicht blijf

houden op het bredere plaatje en betrek beleid, werkvloer en ketenpartners bij nieuwe plannen of ontwikkelingen. We werken allemaal aan hetzelfde probleem, alleen vanuit een andere rol. Het besef is doorgedrongen dat niemand het in z'n eentje kan oplossen. Hierbij hebben we in Arnhem wel het geluk dat we integraal zijn gaan werken en dat er een heldere visie is. Daarnaast krijgen we veel ruimte om door te pakken.”

Rol regisseurs

“Een van de belangrijke onderdelen die we hebben opgepakt, is de rol van de regisseur. Iedere inwoner die bij ons aanklopt, krijgt een regisseur. Hij of zij moet kunnen achterhalen of er (problematische) geldzorgen zijn, of er een budgetcheck nodig is of dat het wijkteam ingeschakeld moet worden. En gaat schuldruist voor? Of kan er gewerkt worden aan arbeidstoeleiding? Om de regisseur de goede tools te bieden voor het kiezen van de beste route, krijgen zij allemaal een basiscursus schulddienstverlening, worden er werkinstructies gemaakt en systeemprocessen ontwik-



keld. Ook komt er een duidelijke doorverwijsroute. De regisseur vormt samen met de wijkcoach en de schulddienstverlener een hecht team.”

Mooie kans

“Terugkijkend was dit Leernetwerk een heel mooie kans voor mij om anders naar dit onderwerp te kijken. Aan het Leernetwerk doen ook mensen met andere functies mee, en dat was voor mij soms echt een eyeopener. Het scherpt je blik. Je ziet dat je niet de enige bent die oplossingen zoekt en je hoeft niet allemaal zelf het wiel uit te vinden. Ik vond het ook heel fijn dat er naar aanleiding van de specifieke problematiek experts werden uitgenodigd en dat je alles kon vragen aan de procesbegeleiders. Door het Leernetwerk ben ik echt een drempel overgegaan wat betreft netwerken; ik stap veel makkelijker op iemand af en dat heeft me al veel opgeleverd.”

Belangrijke les Leernetwerk:

‘Heb je een probleem? Hou het niet bij jezelf!’

Alexander Duijs deed mee aan het Leernetwerk Arbeidstoeleiding en Schulden en ontdekte de kracht van de vraag ‘wil jij even meedenken?’ “Het is verleidelijk om snel in de oplossingen te schieten, maar naast jouw oplossing staan makkelijk nog tien andere oplossingen. Door uit je eigen koker te komen creëer je draagvlak, bouw je aan je netwerk én ontdek je meestal een betere oplossing.” Alexander is preventie-medewerker schulddienstverlening bij de gemeente Breda.



Alexander Duijs:

‘Naast jouw oplossing staan makkelijk nog tien andere oplossingen. Vraag ernaar!’

“Tijdens het leernetwerk werkt iedere deelnemer een vraagstuk uit. Ik wilde graag ontdekken hoe ik werkgevers kan wijzen op het belang van financieel gezonde en fitte werknemers en hoe zij daar zelf aan bij kunnen dragen. Je kunt als werkgever stellen dat het een persoonlijke zaak is van een werknemer, maar een werknemer met geldproblemen is vaak minder alert, vaker ziek en minder productief. Door mijn vraag te delen met de andere deelnemers werd ik op andere ideeën gebracht, zij hebben toch een andere invalshoek. Na de eerste bijeenkomst heb ik ook mijn collega's goed bevraagd op dit thema, dat bracht ook weer nieuwe inzichten

op. We hebben het nu erg druk, maar ik hoop op termijn dit vraagstuk nog eens goed op de agenda te zetten.”

Tien oplossingen

Door het leernetwerk kwam ik erachter dat we eigenlijk al best methodisch werkten en dat we als afdeling onze vraagstukken meestal wel vanuit meerdere kanten bekeken. Die bewustwording was prettig en de methode helpt om dat vast te houden, al gaat dat meestal onbewust denk ik. Mijn grootste leerpunt was om meerdere personen te bevragen naar hun inzichten. Want hoewel ik meestal wel

redelijk methodisch tot een oplossing kom, was het meestal wel mijn oplossing, zoals ik, of onze afdeling, dacht dat het moest gebeuren.

Ik besef nu veel beter dat er wel tien oplossingen mogelijk zijn en dat mijn oplossing best prima kan zijn, maar niet altijd de beste is voor onze klanten of voor andere partijen. Overigens is het ook goed om je klanten actief mee te laten denken; wat zou u helpen? Daar kan wel eens een heel ander antwoord op komen dan wat jij als aanpak voor ogen hebt.”

Kom uit je koker

“In samenspraak kun je beter uitrafelen wat nu eigenlijk precies je vraagstuk is, welke knelpunten of kansen er liggen en wat voor oplossingsrichtingen er allemaal mogelijk zijn. We werden in het Leernetwerk getraind om heel open die vraag stellen: hoe zouden jullie dit oppakken? Of: wil jij je licht eens hierover schijnen? Belangrijk is om dan je eigen oplossing nog voor je te houden, want anders stuur je zo'n vraag weer te veel. En laat je vervolgens vooral verrassen door de antwoorden! Een groot voordeel is dat je oplossingsmogelijkheden veel rijker worden. Daarnaast is het fijn dat je draagvlak creëert, want die partners en collega's die je bevrageet, heb je verderop in het proces meestal hard nodig. Ondertussen vergroot je je netwerk en je maakt je werk een stuk interessanter. Je komt uit je eigen koker. Dus heb je een probleem? Hou het niet bij jezelf!”

Werkplaats De Wolden

‘Met elkaar in plaats van naast elkaar’

Jolande Brummelhuis volgde het Leernetwerk Ondernemers en Schulden en wilde ook graag een Werkplaats om de ketensamenwerking in De Wolden te versterken. Samen met verschillende partners ging ze aan de slag.

“Een uitkomst! Je denkt dat je elkaar wel kent, je werkt immers met dezelfde doelgroep, aan eenzelfde doel; mensen meer zelfredzaam maken of helpen met administratie en financiën. Toch heb ik me vooral verwonderd over wat we nog niet wisten van elkaar. Je hebt wel een beeld, maar dat bleek bij lange na niet volledig. Ook bleek dat we met elkaar sommige dingen best onlogisch georganiseerd hadden. Vanaf de eerste bijeenkomst hebben we al onderdelen aangepast. En het informatiepunt Geldzaken en Humanitas Thuisadministratie hebben elkaars kracht ontdekt, ook de gemeente maakt nu meer gebruik van deze twee ketenpartners. In plaats van naast elkaar, werken we nu met elkaar. In de Werkplaats hebben we doelen gesteld: een stevige keten en een duidelijke plek voor alle vragen rondom financiën en administratie voor inwoners van De Wolden. Het mag voor de burger niet uitmaken hoe het geregeld is, als het maar geregeld is.”