

NAAR SUCCESVOLLE KETENSAMENWERKING

KNELPUNTEN OPLOSSEN!



Voor alle professionals, vrijwilligers en ervaringsdeskundigen die in hun werk mensen met (dreigende) financiële problemen helpen.

Bronnen

Colofon

Auteurs:

Susanne Tonnon en Rosanne Oomkens, senior onderzoeker
lectoraat Schulden en incasso, Hogeschool Utrecht



Met dank voor hun bijdrage:

Bert-Jan Heijting	Marian van den Berg
Dave van Loon	Mariette van Zanten
Dïde Şörman	Melanie Henrath
Diederik de Klerk	Naïma Ouled l’Kadi
Els Veurink	Nikki Lubeck
Gijs Haanschoten	Petra Ginjaar
Jennifer Worung	Susanne Lagaarde
Juanita in’t Veld	Suze Schreier

Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen
Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NVVK, Sociaal Werk Nederland en VNG



GEBRUIK

Voor wie is deze waaier?

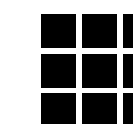
Werk je aan de verbetering van jullie dienstverlening? En doe je dat samen met ketenpartners? Dan zit er vast iets bruikbaar in deze waaier. De waaier is geschreven voor professionals in de sociaal-financiële dienstverlening. Maar eigenlijk is de waaier relevant voor iedereen die de eigen dienstverlening wil verbeteren, en die regelmatig samenwerkt met partners.

Hoe gebruik ik deze waaier?

Dit stuk hoef je niet van begin tot eind te lezen; je kunt direct doorbladeren naar het stukje dat relevant is voor jou. De knelpunten zijn gebaseerd op de gangbare fases van veranderprocessen; als je een veranderproces helemaal wilt doorlopen, dan is het wel de moeite waard om het stuk helemaal te lezen.

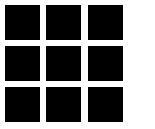
Over de knelpunten

De kwaliteit van de dienstverlening staat en valt met vernieuwing. In de sociaal-financiële dienstverlening werken beroepskrachten en vrijwilligers¹ samen als ketenpartners. Het ontwikkelen van nieuwe diensten, zoals gezamenlijke spreekuren, is op zichzelf al een uitdaging. Als dat gebeurt in ketenverband, komen daar nieuwe uitdagingen bij. Om daarbij een handje te helpen heeft de Hogeschool Utrecht de belangrijkste knelpunten en oplossingen op een rijtje gezet. Hiervoor zijn geleerde lessen opgehaald uit de literatuur en de praktijk. We hopen dat dit overzicht een bijdrage kan leveren aan de vernieuwing en verbetering van de sociaal-financiële dienstverlening.



[Bekijk de knelpunten](#)

1 In dit stuk bedoelen wij met 'medewerkers' zowel betaalde beroepskrachten als vrijwilligers.



KNELPUNTEN

1 PARTNERS KOMEN
NIET TOT EEN
GEZAMENLIJK DOEL

2 PARTNERS KOMEN NIET
TOT EFFECTIEVE EN
HAALBARE OPLOSSINGEN

3 KETENPARTNERS
VERTROUWEN
ELKAAR NIET

4 PARTNERS KUNNEN
OF WILLEN GEEN
GEGEVENS DELEN

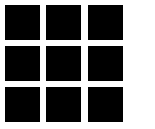
5 RANDVOORWAARDEN
VOOR UITVOERING OF
OPSCHALING ONTBREKEN

6 DE SAMENWERKING
WORDT OVERRULED DOOR
DE WAAN VAN DE DAG

7 HET PLAN
VERZANDT IN
TEGENSLAGEN

8 DE TREKKERS KRIJGEN
HUN ACHTERBAN
NIET MEE

9 AANDACHT
KETENPARTNERS
VERSLAPT

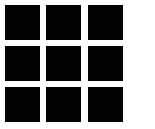


1 PARTNERS KOMEN NIET TOT EEN GEZAMENLIJK DOEL

Om tot een gezamenlijk doel te komen, moet je het eerst eens worden over de probleemanalyse. Want anders bestaat het risico dat partijen afhaken of dat nieuw beleid niet tot uitvoering komt.

[Oplossingen](#)

2 3 4 5 6 7 8 9



**VEEL TE VAAK ZIJN HET BESTUURDERS
DIE DE DOELEN DEFINIËREN.**

OPLOSSINGEN

1 **INVESTEER IN HET FORMULEREN
VAN EEN GEZAMENLIJK DOEL**

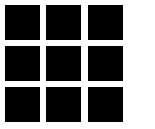
2 **BETREK EEN BREDE
GROEP KETENPARTNERS**

3 **BETREK VERSCHILLENDE
LAGEN IN ORGANISATIES**

4 **BETREK MEDEWERKERS
DIE KUNNEN VERBINDEN**

5 **BETREK
KLANTEN**

6 **WIJS EEN KETEN-
REGISSEUR AAN**



1

2

3

4

5

6

7

8

9

1

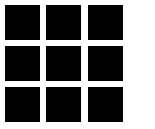
INVESTEER IN HET FORMULEREN VAN EEN GEZAMENLIJK DOEL

Een gezamenlijk doel is het fundament van de samenwerking. Neem voldoende tijd om tot een doel te komen waarin alle partijen zich kunnen vinden. Als je het hierover in eerste instantie niet eens wordt, kun je samen op zoek gaan naar informatie, bijvoorbeeld door experts uit te nodigen of op werkveldbezoek te gaan. Ook de formulering doet ertoe: zorg voor duidelijkheid en overeenstemming over de betekenis van bepaalde sleutelbegrippen. Op die manier voorkom je dat je in een later stadium langs elkaar heen praat.

2

BETREK EEN BREDE GROEP KETENPARTNERS

Bij de start van een verandertraject is het belangrijk een breed scala aan organisaties te betrekken. Organisaties kunnen later alsnog besluiten om zich terug te trekken, maar dat is dan hun eigen besluit. Het betrekken van alle partijen vergroot de legitimiteit van het doel en daarmee de samenwerking. Soms is onduidelijk welke organisaties betrokken zijn bij de klant op een bepaald moment in de dienstverlening. Dan kun je een klantreis (laten) opstellen om helder in kaart te brengen om welke partijen het gaat.



1

2

3

4

5

6

7

8

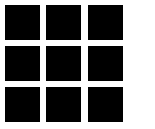
9

3 BETREK VERSCHILLENDE LAGEN IN ORGANISATIES

Voor een gezamenlijk doel is betrokkenheid van management, beleid en uitvoering noodzakelijk. De bestuurlijke laag kan de visie formuleren, terwijl de uitvoering zicht heeft op specifieke knelpunten en de impact van het huidige beleid op de klant. Zorg dat de verschillende lagen betrokken zijn bij het formuleren van de doelen, zodat hierover consensus ontstaat.

4 BETREK MEDEWERKERS DIE KUNNEN VERBINDEN

Om tot een gezamenlijke probleemanalyse te komen, heb je mensen nodig die zich in elkaars positie kunnen verplaatsen. Hiervoor is het nuttig om *T-shaped* professionals aan tafel te hebben: professionals met kennis op verschillende domeinen, die een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven kunnen benaderen. Dit stelt hen in staat om medewerkers uit verschillende disciplines te verbinden.



1

2

3

4

5

6

7

8

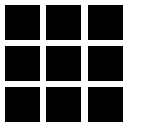
9

5 BETREK KLANTEN

Om tot een gezamenlijke probleemanalyse te komen, moeten belangenverschillen worden benoemd en opgelost. Hierbij kan het helpen om de focus te leggen op een verbindende factor: de klant. Betrek de klant of ervaringsdeskundige bij de probleemanalyse; zij zijn immers experts op het gebied van hun eigen behoefte. Hun inbreng kan helpen om hoofd- en bijzaken te onderscheiden.

6 WIJS EEN KETEN- REGISSEUR AAN

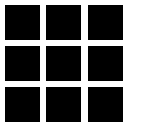
Zorg dat helder is wie de regie voert over het proces. Vaak is de gemeente opdrachtgever van verschillende ketenpartners. Daarom krijgt de gemeente vaak de regierol. Maar dat leidt soms tot weerstand bij andere partijen. De regie kan ook worden belegd bij de organisatie die het dichtste bij het centrale doel van het samenwerkingsverband staat.



2 PARTNERS KOMEN NIET TOT EFFECTIEVE EN HAALBARE OPLOSSINGEN

Voordat je overgaat tot uitvoering, is het belangrijk dat je een oplossing hebt bedacht die haalbaar is en bijdraagt aan het centrale doel.

Oplossingen



**VOOR EEN GOEDE OPLOSSING HEB
JE ALLE LAGEN NODIG: UITVOERING,
MANAGEMENT EN BESTUURDERS.**

OPLOSSINGEN

1 ZORG VOOR MANDAAT
BIJ UITVOERENDEN

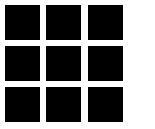
2 BETREK BELEID EN MANAGEMENT
VANAF HET BEGIN

3 BETREK MEDEWERKERS
OP BASIS VAN EXPERTISE

4 BETREK
DE KLANT

5 SPEUR NAAR
GOOD PRACTICES

6 ZORG VOOR
INBEDDING



1

2

3

4

5

6

7

8

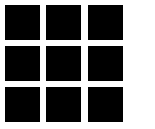
9

1 ZORG VOOR MANDAAT BIJ UITVOERENDEN

Betrek medewerkers die dicht bij de uitvoering en de klant staan; zij hebben vaak goed zicht op knelpunten in de uitvoering en de impact van de dienstverlening op de klant. Spreek met het management af dat de uitvoerenden het mandaat hebben om oplossingen te kiezen. Natuurlijk neem je management en bestuur mee, maar de uitvoerenden besluiten welke oplossing het meest passend is. Je kunt bijvoorbeeld een klankbordgroep inrichten waar bestuurders en management reflecteren en input leveren op de probleemanalyse van de uitvoerenden. Daarmee ligt het mandaat formeel bij de uitvoerenden.

2 BETREK BELEID EN MANAGEMENT VANAF HET BEGIN

Onopgeloste vragen rondom de haalbaarheid kunnen het veranderproces ondermijnen. Het is dus belangrijk dat beleid en management vragen over haalbaarheid, kaders en randvoorwaarden snel beantwoorden. Soms is het ook nodig dat het bestuur groen licht geeft om knellende regelgeving tijdelijk of voor een beperkte doelgroep buiten werking te zetten.



1

2

3

4

5

6

7

8

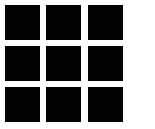
9

3 BETREK MEDEWERKERS OP BASIS VAN EXPERTISE

Deelnemers die beschikken over relevante expertise, komen tot de effectiefste oplossingen. Maak medewerkers vrij voor deelname aan veranderprocessen op basis van hun expertise in plaats van hun beschikbaarheid. Zorg voor voldoende personele bezetting, zodat de continuïteit is gewaarborgd bij personele wisselingen.

4 BETREK DE KLANT

Betrek de klant of ervaringsdeskundige bij het uitwerken van oplossings-richtingen. Zo zorg je dat de oplossingen aansluiten bij de leefwereld van degenen om wie het uiteindelijk gaat.



1

2

3

4

5

6

7

8

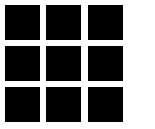
9

5 SPEUR NAAR GOOD PRACTICES

Er is geen blauwdruk voor oplossingen om ketensamenwerking te versterken. Samenwerking moet lokaal vorm krijgen en top-down worden gefaciliteerd, gelegitimeerd en gestimuleerd. Speur samen naar lokale good practices en maak het mogelijk om deze te bezoeken en daarvan te leren.

6 ZORG VOOR INBEDDING

Een nieuwe werkwijze begint vaak klein: er worden afspraken gemaakt tussen individuele medewerkers. Als de vernieuwing beperkt blijft tot individuele medewerkers zal verloop ervoor zorgen dat de nieuwe werkwijze verdwijnt. Voor uitbreiding naar de hele organisatie moeten er ook afspraken komen op het niveau van de keten, het netwerk en de beleidsomgeving. Maak dus van begin af aan afspraken op alle niveaus.



3

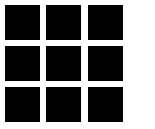
KETENPARTNERS VERTROUWEN ELKAAR NIET

Onderlinge concurrentie, cultuurverschillen tussen ketenpartners of negatieve ervaringen in eerdere samenwerking leiden soms tot een gebrek aan vertrouwen. Dit kan de samenwerking flink bemoeilijken. In dit geval kun je beter eerst werken aan het vergroten van onderling vertrouwen dan aan het uitdenken van nieuwe werkwijzen.

Oplossingen

1 2

4 5 6 7 8 9



**ER WAS ZOVEEL WANTROUWEN.
EN HET GEVOEL: JE WEET NIET WAT
VOOR WERK IK DOE.**

OPLOSSINGEN

1 BRENG DE PIJNPUNTEN
IN KAART

2 BETREK EEN ONAFHANKELIJKE
PROCESBEGELEIDER

3 BETREK MEDEWERKERS
DIE KUNNEN VERBINDEN

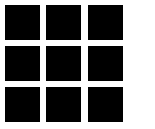
4 MAAK ONDERLINGE
VERHOUDINGEN BESPREEKBAAR

5 BESPREEK DE VERDELING
VAN RISICO'S EN BATEN

6 FORMULEER EEN
GEZAMENLIJK DOEL

7 BEGIN MET
KLEINE STAPPEN

8 LEER ELKAAR
BEGRIJPEN



1

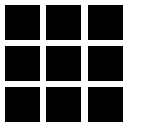
BRENG DE PIJNPUNTEN IN KAART

Zijn er signalen dat er gebrek aan vertrouwen is tussen betrokken partijen? Dan kan het zinvol zijn eerst een verkennend rondje langs individuele partijen te maken. Probeer de pijnpunten helder voor het voetlicht te krijgen. Soms moeten eerst de pijnpunten op tafel komen voordat er concrete stappen kunnen worden gezet.

2

BETREK EEN ONAFHANKELIJKE PROCESBEGELEIDER

Soms is het raadzaam om een onafhankelijk procesbegeleider of ketenregisseur aan te wijzen om het (veranderings)proces te begeleiden. Deze persoon kan het proces bewaken en verdiepende en verduidelijkende vragen stellen. De procesbegeleider moet kennis hebben van het werkveld. Door de onafhankelijke positie kan deze persoon tegengestelde belangen benoemen en overbruggen, met het doel alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.



1

2

3

4

5

6

7

8

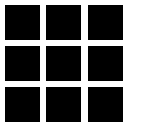
9

3 BETREK MEDEWERKERS DIE KUNNEN VERBINDEN

Om tot consensus te komen, heb je medewerkers nodig die zich in het perspectief van de ketenpartner kunnen verplaatsen. *T-shaped* medewerkers zijn in staat om te verbinden. Ze hebben kennis over verschillende disciplines en begrijpen de taal van verschillende specialismen. Dat maakt dat zij een vraagstuk vanuit verschillende perspectieven kunnen benaderen.

4 MAAK ONDERLINGE VERHOUDINGEN BESPREEKBAAR

Creëer een veilige omgeving, waarin alle partijen de ruimte ervaren om knelpunten op tafel te leggen. Wees je met elkaar bewust van de onderlinge verhoudingen en spreek dit uit. Is de gemeente opdrachtgever van de ketenpartners? Dan is er per definitie sprake van ongelijkwaardigheid. Medewerkers van de gemeente kunnen die 'scheve verhouding' dan beter benoemen. Het is belangrijk dat de gemeente laat zien dat ze gecommitteerd is, omdat de andere partijen anders snel afhaken.



1

2

3

4

5

6

7

8

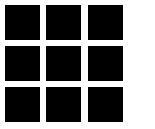
9

5 **BESPREEK DE VERDELING VAN RISICO'S EN BATEN**

Zorg waar mogelijk voor een evenredige verdeling van risico's, kosten en baten tussen deelnemende organisaties. Mocht dit niet mogelijk zijn, zorg dan dat dit wordt uitgesproken. Als wordt erkend dat de verdeling onevenredig is, dan zijn organisaties desondanks vaak toch wel bereid om bij te dragen. Leg de focus op het gemeenschappelijke doel: het klantbelang.

6 **FORMULEER EEN GEZAMENLIJK DOEL**

Formuleer vanuit de probleemanalyse een doelstelling waar iedereen achter staat. Stel daarbij de klant centraal: wanneer is de klant goed of beter geholpen? Spreek een gezamenlijke ambitie uit. Dit vergroot het onderlinge vertrouwen.



1

2

3

4

5

6

7

8

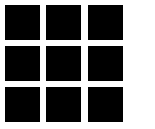
9

7 **BEGIN MET KLEINE STAPPEN**

Stimuleer ketenpartners om kleine stappen te zetten, die zijn gericht op het versterken van de samenwerking, zoals het uitwisselen van contactgegevens of elkaar inzicht geven in procedures en werkwijzen.

8 **LEER ELKAAR BEGRIJPEN**

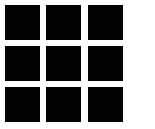
Geef ketenpartners de gelegenheid om elkaar beter te leren kennen. Bijvoorbeeld door bij elkaar op werkbezoek of samen op huisbezoek te gaan, voor een warme overdracht te zorgen of gezamenlijke spreekuren te houden. Dat soort ontmoetingen geven ketenpartners de gelegenheid om gemeenschappelijke factoren te ontdekken en elkaar beter te begrijpen.



4 KETENPARTNERS KUNNEN OF WILLEN GEEN GEGEVENS DELEN

Ketenpartners ervaren gegevensdeling nogal eens als een knelpunt in de samenwerking. Procedures rondom de AVG worden gezien als tijdrovend, ingewikkeld en een obstakel voor de uitvoering van de Wet gemeentelijke schuldhelpverlening (Wgs). Vaak is onduidelijk wat wel en niet is toegestaan.

Oplossingen



**IK HEB HET IDEE DAT DE AANNAMES
ROND DE AVG NIET ALTIJD KLOPPEN.**

OPLOSSINGEN

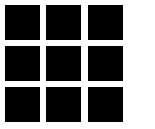
1 WERK HET DOEL VAN DE
GEGEVENSDELING OP PAPIER UIT

2 MAAK EXPLICIET WELKE GEGEVENS
JE WEL EN NIET WILT DELEN

3 GA IN GESPREK MET
DE PRIVACY OFFICER

4 ZORG VOOR DESKUNDIGHEID
RONDOM GEGEVENSDELING

5 VRAAG OM BELEID
RONDOM GEGEVENSDELING

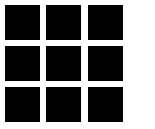


1 WERK HET DOEL VAN DE GEGEVENSDELING OP PAPIER UIT

Vaak is het wél mogelijk om persoonsgegevens te verwerken en te delen. De handelingen moeten dan onderdeel zijn van de wettelijke taak van de betreffende organisaties. Vaak is onduidelijk of persoonsgegevens gedeeld kunnen worden, omdat het doel daarvan niet helder is. Werk op papier uit welke gegevens precies gedeeld moeten worden en met welk doel. Draagt het doel bij aan de wettelijke taak van de organisaties? Dan is het delen van gegevens wel toegestaan.

2 MAAK EXPLICIET WELKE GEGEVENS JE WEL EN NIET WILT DELEN

Kan of wil je om wat voor reden dan ook bepaalde gegevens niet delen met een ketenpartner? Maak altijd expliciet welke kennis je wel of niet deelt en waarom. Nu blijft te vaak onbesproken dat – en waarom – bepaalde informatie niet gedeeld wordt. Wellicht is er bepaalde informatie die je wél mag delen en waarmee je een ketenpartner weer verder helpt.



1

2

3

4

5

6

7

8

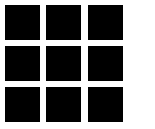
9

3 GA IN GESPREK MET DE PRIVACY OFFICER

Twijfel je of je persoonsgegevens mag delen? Vraag het na bij de privacy officer in jouw organisatie. Let op, je kunt je niet beroepen op de grondslag 'toestemming'. Vanwege de afhankelijkheidspositie van de klant is dat geen toelaatbare grondslag voor de verwerking van hun persoonsgegevens.

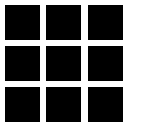
4 ZORG VOOR DESKUNDIGHEID RONDOM GEGEVENSDELING

Om snel met ketenpartners te kunnen schakelen, is het niet voldoende om een deskundige privacy officer in huis te hebben: de uitvoerende medewerkers moeten zelf ook weten hoe zij de gegevensdeling moet inrichten. Zorg dat medewerkers getraind zijn in de AVG en dat er duidelijke afspraken zijn op de afdeling. Sommige organisaties voeren collegiale audits door: een collega met veel expertise controleert de rapportages steekproefsgewijs op het correct registreren van gegevens. Of collega's lezen elkaars rapporten en leren op die manier van elkaar.



5 VRAAG OM BELEID RONDOM GEGEVENSDELING

In de 'Handreiking Wet gemeentelijke schuldhulpverlening' van de Autoriteit Persoonsgegevens staat een overzicht van de wijzigingen in de Wgs op het gebied van gegevensuitwisseling. Hoewel de Wgs op een aantal punten duidelijkheid geeft, staat er voor de praktijk toch nog een aantal belangrijke (juridische) vragen open. Daarom moeten gemeenten zélf concrete handvatten opstellen voor de praktijk. Hiervoor kunnen zij de kaders en aandachtspunten uit de handreiking gebruiken.



1 2 3 4

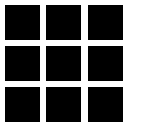
5

RANDVOORWAARDEN VOOR UITVOERING OF OPSCHALING ONTBREKEN

6 7 8 9

Veranderprocessen lopen regelmatig spaak omdat de randvoorwaarden onvoldoende in kaart worden gebracht. Het is dan bijvoorbeeld niet helder wat de verwachte kosten en baten zijn van een plan én hoe deze verdeeld zijn tussen de ketenpartners. Het gevolg is een vrijblijvend plan en onvoldoende middelen om tot implementatie over te gaan.

Oplossingen



**JE LOOPT SOWIESO TEGEN HET
KNELPUNT 'MIDDELEN' AAN.**

OPLOSSINGEN

1 ZOEK EERST COMMITMENT
OP BASIS VAN HET DOEL

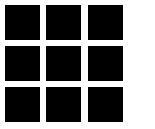
2 MAAK EEN INSCHATTING
VAN DE KOSTEN EN BATEN

3 ZORG VOOR
FINANCIËLE DEKKING

4 VRAAG OM AANGEPASTE
BELEIDSREGELS

5 ZORG VOOR VOLDOENDE
TIJD BIJ UITVOERENDEN

6 ZORG VOOR DE JUISTE
PRESTATIEAFSPRAKEN



1

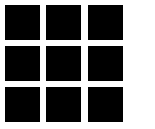
ZOEK EERST COMMITMENT OP BASIS VAN HET DOEL

Centraal in de samenwerking staat het gezamenlijke doel. Dat is de basis waarop commitment wordt gecreëerd. Als alle partners zich hieraan hebben gecommitteerd, dan wordt gekeken naar de praktische haalbaarheid van het plan. Begin de coalitievorming door iedereen te committeren aan het gezamenlijke doel.

2

MAAK EEN INSCHATTING VAN DE KOSTEN EN BATEN

Je kunt een indicatieve kosten-batenanalyse maken. De verwachte kosten kun je baseren op onderbouwde verwachtingen van experts. De baten kun je beschrijven in termen van verwachte uitkomsten; kwantificeren is vaak niet mogelijk. Dat overzicht van de kosten en baten geeft een realistische inschatting van de haalbaarheid van het plan. Probeer te voorkomen dat het plan helemaal wordt dichtgetimmerd. Maak afspraken op basis van een inspanningsverplichting; dat geeft ruimte om te experimenteren en ongebaande paden te bewandelen.



1

2

3

4

5

6

7

8

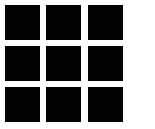
9

3 ZORG VOOR FINANCIËLE DEKKING

Zijn de kosten ongeveer in beeld gebracht? Stel dan vast hoe het plan wordt gefinancierd. Gaat het om tijdelijke financiering via een subsidie? Wie is de (beoogde) subsidieverstrekker? Of gaat het om een meer structurele financieringsvorm en maken de samenwerkingsafspraken deel uit van aanbestedingsregels of -afspraken? Dragen de ketenpartners (in kind) bij aan de kosten?

4 VRAAG OM AANGEPASTE BELEIDSREGELS

Mogelijk belemmeren bepaalde beleids- of aanbestedingsafspraken de samenwerking tussen organisaties. Als dit het geval is, helpt het om beleidsmedewerkers van de gemeente uit te nodigen. Voor tijdelijke beleidsaanpassingen zijn beleidsbesluiten voldoende; voor structurele beleidsaanpassingen zijn beleidsregels beter. Beleidsaanpassingen kunnen veel tijd kosten. Laat beleidsmedewerkers dus deelnemen aan de probleemverkenning.



1

2

3

4

5

6

7

8

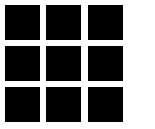
9

5 ZORG VOOR VOLDOENDE TIJD BIJ UITVOERENDEN

Regelmatig blijkt dat gebrek aan tijd of een hoge werkdruk een goede samenwerking belemmert. Bij de projectstart worden dan afspraken gemaakt over een passende caseload, maar gaandeweg komen er dan toch nieuwe taken bij. Een projectleider kan dan het verschil maken door te checken of het takenpakket nog past bij de functieomvang. Een procesbegeleider kan alle processen op een afdeling in kaart brengen en zo monitoren of medewerkers niet bij te veel werk-processen betrokken zijn. Het doel is te zorgen dat projecten worden afgerond voordat het volgende project start.

6 ZORG VOOR DE JUISTE PRESTATIEAFSPRAKEN

Het maakt uit op welke resultaten wordt gestuurd. Stel dat wordt gestuurd op het snel sluiten van dossiers, en de pilot is gericht op maximale inspanning om de klant in het traject te houden, dan kan dat de samenwerking bemoeilijken. In dat geval is het zaak om de gevolgen van de hoge werkdruk of de prestatiedoelen te bespreken met het management of bestuurders.

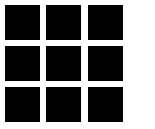


6

DE SAMENWERKING WORDT OVERRULED DOOR DE WAAN VAN DE DAG

Het komt voor dat de uitvoering maar niet van de grond komt. Door hoge werkdruk hebben de medewerkers weinig ruimte voor de uitvoering van het plan. Het project stagneert. Een gebrek aan vooruitgang vergroot het risico op afbrokkelend commitment.

Oplossingen



**OP EEN GEGEVEN MOMENT KOM JE
IN DE KNEL: BESTEED JE TIJD AAN JE
CASELOAD OF HET PROJECT?**

OPLOSSINGEN

1 ZORG VOOR COMMITMENT
AAN DE VOORKANT

2 KIES TREKKERS

3 ZORG VOOR ONDERSTEUNING
DOOR COLLEGA'S

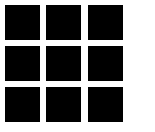
4 WIJS EEN KETEN-
REGISSEUR AAN

5 TAAKVERDELING

6 MAAK AFSPRAKEN
OVER MONITORING

7 STEL HET
PLAN BIJ

8 VIER SUCCESSEN

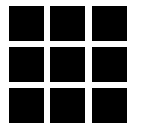


1 ZORG VOOR COMMITMENT AAN DE VOORKANT

Verandertrajecten zijn een kwestie van lange adem. De doorlooptijd wordt vaak onderschat. Maak aan de voorkant duidelijk welke inzet van de trekkers gevraagd wordt en vraag expliciet om commitment. Een optie is ook om sollicitatierondes te houden, waarbij trekkers een motivatiebrief schrijven en in sollicitatiegesprekken informatie krijgen over de inhoud en omvang van de taak. Daarna spreken ze hun commitment uit.

2 KIES TREKKERS

Als een proces niet van de grond komt, betekent dat vaak dat er onvoldoende trekkers zijn aangehaakt. Trekkers zijn mensen die enthousiast zijn over het projectdoel, affiniteit hebben met vernieuwing en verandering en flexibel en ruimdenkend zijn. Ze zijn meer van de grote lijnen dan van de regels. Trekkers kun je formeel of informeel kiezen. Een projectleider die beschikt over een groot netwerk, kan mensen benaderen van wie hij weet dat ze achter het samenwerkingsdoel staan. Als alternatief kan iedere organisatie zelf een enthousiaste trekker aandragen.



1

2

3

4

5

6

7

8

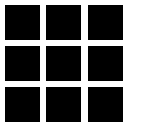
9

3 ZORG VOOR ONDERSTEUNING DOOR COLLEGA'S

Elk project kent pieken en dalen. Op het moment dat de trekkers te veel taken op hun bordje hebben, moeten zij kunnen terugvallen op hun collega's. Dit is alleen mogelijk als er al in een vroeg stadium draagvlak is. Meestal wordt gekozen voor een periodieke update in het teamoverleg, maar het is effectiever om de collega's een taak te geven in het project. Zo wordt het projectdoel een teamambitie.

4 WIJS EEN KETEN- REGISSEUR AAN

De invoering van veranderingen vraagt vaak om veel tijd en commitment van de ketenpartners. Een ketenregisseur kan ervoor zorgen dat de benodigde partijen aan tafel komen én blijven. Bedenk welke organisatie de ketenpartners kan verbinden. Vaak is de gemeente opdrachtgever van verschillende ketenpartners en krijgt daarom als vanzelfsprekend de regierol. Maar dat kan tot weerstand leiden bij andere partijen. De regie kan ook worden belegd bij de organisatie die het dichtste bij het centrale doel van het samenwerkingsverband staat.



1

2

3

4

5

6

7

8

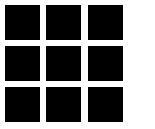
9

5 TAAKVERDELING

Werk een heldere taakverdeling uit. Welke (type) medewerkers van de verschillende organisaties moeten betrokken zijn in de implementatiefase? Wie vervult welke rol? Zorg voor een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen de betrokken organisaties.

6 MAAK AFSPRAKEN OVER MONITORING

Spreek met elkaar duidelijke indicatoren af om in een later stadium de voortgang te kunnen bewaken. Wanneer zijn we tevreden? Monitor samenwerking en doelbereik: reflecteer periodiek op de eerder afgesproken indicatoren. In hoeverre worden de beoogde doelen bereikt? Stel dat dat niet is gelukt, waar komt dit dan door?

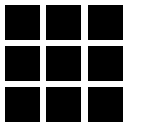


7 STEL HET PLAN BIJ

Durf gerust de vraag te stellen of de verschillende partijen nog steeds achter het plan staan. Stel het plan of de afspraken in gezamenlijkheid bij als dit nodig is.

8 VIER SUCCESEN

Een veranderproces vraagt vaak om een lange adem. Met name medewerkers die niet vaak bij veranderprocessen betrokken zijn, kunnen verrast worden door de duur van het proces. Dat kan voelen alsof er weinig vooruitgang is. Maak een planning van mijlpalen en werk daar naartoe. Vier successen met elkaar! Vertel daarbij wel het eerlijke verhaal: als de resultaten tegenvallen, dan is het beter om dat ook te benoemen.



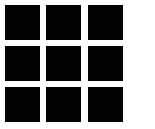
1 2 3 4 5 6

7 HET PLAN VERZANDT IN TEGENSLAGEN

8 9

Elk veranderproces kent tegenslagen. De manier waarop de samenwerking is ingericht, bepaalt of tegenslagen leiden tot stilstand of dienen als leermomenten.

Oplossingen



**VOOR EEN WERKENDE
DIENSTVERLENING HEB JE
BESTUURDERS NODIG DIE INPUT
OPHALEN BIJ DE UITVOERING.**

OPLOSSINGEN

1 BRENG KNELPUNTEN
IN OP TACTISCH NIVEAU

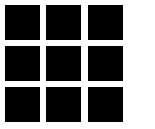
2 ZORG VOOR EEN SLAGVAARDIGE
OVERLEGSTRUCTUUR

3 NEEM DE VERANDERING
OP IN DE VISIE

4 LAAT DE PROCESBEGELEIDER
DE KNELPUNTEN INBRENGEN

5 MAAK RUIMTE OM VAN
KNELPUNTEN TE LEREN

6 MAAK MACHTSVERHOUDINGEN
BESPREEKBAAR



1

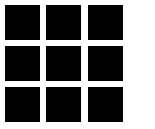
BRENG KNELPUNTEN IN OP TACTISCH NIVEAU

Vaak lopen uitvoerenden tegen belemmeringen aan die niet op te lossen zijn op het uitvoerende niveau. Daarom is het van belang dat ook het management en bestuurders overleggen met ketenpartners. Zorg dat knelpunten in zo'n tactisch overleg worden ingebracht door een procesbegeleider die stevig genoeg in de schoenen staat om de bestuurlijke laag in beweging te krijgen. Bij voorkeur zitten daar bestuurders met ervaring in de uitvoering; zij kunnen zich makkelijker verplaatsen in de uitvoering en stellen zich daardoor benaderbaar op.

2

ZORG VOOR EEN SLAGVAARDIGE OVERLEGSTRUCTUUR

Ketenpartners zien periodieke keten-overleggen vaak als extra belasting. Met een lage opkomst als gevolg: ketenpartners komen niet opdagen of sturen medewerkers met weinig mandaat of expertise. Je kunt het tij keren door de slagvaardigheid van het overleg te vergroten. Bij een project kun je een concreet doel centraal zetten. Een algemeen ketenoverleg krijgt focus door concrete knelpunten aan de hand van casussen te bespreken. Mandaat zorgt ervoor dat er knopen worden doorgesneden. Zorg voor deelnemers met een vergelijkbaar mandaat, zodat ze met elkaar in gesprek durven te gaan.

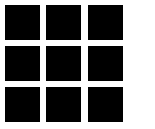


3 NEEM DE VERANDERING OP IN DE VISIE

Laat uitvoerenden weten dat de verandering onderdeel is van de visie van de organisatie. Dat maakt het legitiem om ongemakkelijke punten aan te snijden. Het vereist durf om problemen te signaleren; uitvoerenden willen zekerheid dat hun signalen in vruchtbare aarde vallen.

4 LAAT DE PROCESBEGELEIDER DE KNELPUNTEN INBRENGEN

Knelpunten liggen vaak gevoelig, ze duiden immers op problemen in de uitvoering. Individuele personen willen liever niet met problemen in verband worden gebracht. Zorg voor vertrouwelijkheid in de communicatie, waarbij niet duidelijk wordt wie wat doet.



1

2

3

4

5

6

7

8

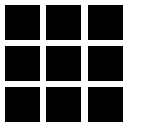
9

5 MAAK RUIMTE OM VAN KNELPUNTEN TE LEREN

Een probleem kan alleen worden opgelost als de uitvoering laat zien wat er verkeerd gaat. Laat de bestuurslaag uitspreken dat er ruimte is om fouten te maken en daarvan te leren. Op die manier durven uitvoerenden te experimenteren met nieuwe werkwijzen.

6 MAAK MACHTSVERHOUDINGEN BESPREEKBAAR

Is er sprake van een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer? Gecontracteerde partijen of subsidiepartners ervaren soms een drempel om bij de gemeente aan te geven dat zij knelpunten ervaren in de samenwerking. Je bent immers niet in de hand die je voedt. Maak dit bespreekbaar.



1 2 3 4 5 6 7

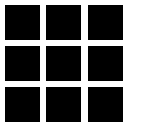
8

DE TREKKERS KRIJGEN HUN ACHTERBAN NIET MEE

Een risico is dat alleen een kerngroep van betrokkenen goed op de hoogte is van het project. Zij kennen elkaar goed, maar dit geldt niet voor anderen in de betrokken organisaties. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers van de verschillende organisaties elkaar alsnog niet weten te vinden en samenwerking niet of nauwelijks verbetert.

Oplossingen

9



**SOMS IS EEN PROJECT HET 'FEESTJE'
VAN DE PROJECTGROEP.**

OPLOSSINGEN

1 CREËER DRAAGVLAK BIJ
KETENPARTNERORGANISATIES

2 MAAK DE
VERANDERING CONCREET

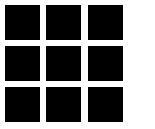
3 KLANKBORD MET
KRITISCHE MEDEWERKERS

4 WEES
CONSISTENT

5 KWEK KORTE
LIJNTJES

6 WEET ELKAAR
TE VINDEN

7 ONTWIKKEL EEN
GEZAMENLIJKE VISIE



1

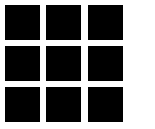
CREËER DRAAGVLAK BIJ KETENPARTNERORGANISATIES

Reserveer voldoende tijd en middelen om de verschillende lagen van de organisatie achter het plan te krijgen. Creëer een olievlek: haal succesverhalen op en verspreid die over de verschillende lagen van de ketenpartnerorganisaties.

2

MAAK DE VERANDERING CONCREET

Laat bestuurders hun steun uitspreken voor de nieuwe werkwijze: zij kunnen aangeven hoe de werkwijze bijdraagt aan de missie en visie van de organisatie. Maak het doel vervolgens concreet: werk een agenda uit met doelstellingen voor je eigen organisatie. Breng in kaart wat er moet gebeuren om die doelen te bereiken. Met een nulmeting geef je inzicht in de actuele stand van zaken en wat er moet gebeuren om de doelen te bereiken.

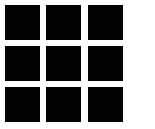


3 KLANKBORD MET KRITISCHE MEDEWERKERS

Voor een sterk draagvlak is het handig als nieuw beleid vooraf wordt voorgelegd aan de uitvoering; het maakt daarbij niet uit of het de eigen afdeling betreft of een top-down proces. Leg het voorstel juist voor aan kritische medewerkers. Een democratisch en zorgvuldig proces wekt vertrouwen bij de organisatie.

4 WEES CONSISTENT

Soms is de ene vernieuwing nog maar net ingevoerd als de volgende alweer wordt aangekondigd. Je voorkomt weerstand wanneer je zorgt voor inhoudelijke consistentie. Worden uitvoerende medewerkers getraind? Betrek dan de trainer van de vorige vernieuwing bij het scholingsproces. Zorg dat denkwijze en taalgebruik van de nieuwe werkwijze aansluiten op die van de vorige. Op die manier wordt duidelijk dat veranderingen op elkaar voortbouwen.

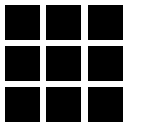


5 KWEEK KORTE LIJNTJES

Geef collega's de gelegenheid om korte lijntjes te leggen met de ketenpartners. Zorg voor contact; bijvoorbeeld door een warme overdracht of gezamenlijke werk- en huisbezoeken en spreekuren. Hierbij komt de focus vanzelf te liggen op gezamenlijke doelen in plaats van op verschillende taken. Dat stelt hen in staat om elkaar beter te begrijpen.

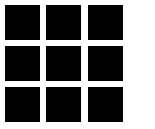
6 WEET ELKAAR TE VINDEN

Vraag aan jouw gemeente om een actuele sociale kaart te maken. Kies een applicatie waarbij elke dienstverlener zichzelf kan inschrijven. Wijs een partij aan die zorgt dat de kaart ook echt actueel is. Sommigen gemeenten hebben een verbindende schakel in de wijk: een professional die alle dienstverleners in de wijk kent en anderen wegwijs kan maken.



7 ONTWIKKEL EEN GEZAMENLIJKE VISIE

Een gezamenlijke visie kan helpen om cultuurverschillen te overbruggen. Organiseer gezamenlijke scholingsmomenten met voldoende ruimte om ideeën met elkaar uit te wisselen. Zorg dat de agenda niet te vol is, zodat men met elkaar in gesprek kan gaan. Kies onderwerpen die de kern van het werk raken: niet alleen processen, maar ook zaken die de medewerkers raken.



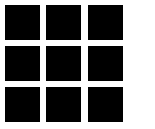
1 2 3 4 5 6 7 8

9

DE AANDACHT VAN DE KETENPARTNERS VERSLAPT

In de sociaal-financiële dienstverlening wordt veel gewerkt in projecten. Tijdens het project kan er veel: er is regelmatig overleg en voldoende menskracht. Maar zodra het project eindigt vermindert het contact en vinden de trekkers nieuwe projecten. Eerder behaalde resultaten kunnen dan verdwijnen als sneeuw voor de zon.

Oplossingen



**IN VERSCHILLENDE FASES HEB JE
VERSCHILLENDE TYPES MENSEN NODIG.
DUS DIE OVERDRACHTS-MOMENTEN
ZIJN ZO BELANGRIJK.**

OPLOSSINGEN

1 VRAAG OPNIEUW
OM COMMITMENT

2 MAAK VAN BORGING
EEN MIJLPAAL

3 ZET DE NIEUWE
WERKWIJZE OP PAPIER

4 ZOEK NIEUWE
TREKKERS

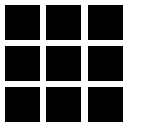
5 BETREK HR VOOR
WERVING EN SELECTIE

6 ORGANISEER TRAINING VOOR
NIEUWE MEDEWERKERS

7 MAAK BELEIDSWIJZIGINGEN
STANDAARDBELEID

8 MAAK DE NIEUWE
WERKWIJZE DE NORM

9 HOUD DE VINGER
AAN DE POLS



1

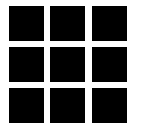
VRAAG OPNIEUW OM COMMITMENT

Er is draagvlak nodig bij management, beleid en uitvoering om de werkwijze te verankeren. Blijf hameren op het gezamenlijke doel: waarom zijn wij hieraan begonnen? Het komt voor dat inmiddels andere belangen de boventoon voeren. Durf dan de vraag te stellen of het gezamenlijke doel nog steeds overeind staat. Als aan de voorkant voldoende is geïnvesteerd in het formuleren van een gezamenlijk doel, dan is de kans groot dat het doel overeind blijft staan.

2

MAAK VAN BORGING EEN MIJLPAAL

Spreek af dat het project pas eindigt op het moment dat de nieuwe werkwijze is geborgd. Neem borgings-doelen op in je planning: zijn de taken vast onderdeel van iemands takenpakket? Is de benodigde expertise onderdeel van het functiehuis? Is lange termijn financiering geregeld? Ga monitoren of die doelen zijn behaald en werk naar deze mijlpaal toe. Vier de mijlpaal met een event, waarbij medewerkers concrete successen kunnen laten zien en met elkaar hierover in gesprek gaan.

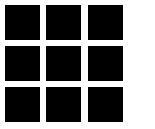


3 ZET DE NIEUWE WERKWIJZE OP PAPIER

Zorg dat de nieuwe werkwijze op papier komt te staan. Met het vertrek van projectleden dreigt ook opgebouwde kennis en ervaring verloren te gaan; het is zaak om de opgebouwde ervaringskennis vast te leggen en overdraagbaar te maken. Sinds de pilotfase is er vast het een en ander veranderd, dus zorg voor een update van de manier van werken.

4 ZOEK NIEUWE TREKKERS

Het proces van borging vergt een andere manier van werken dan het in gang zetten van verandering. De veranderingsfase wordt vaak getrokken door medewerkers die houden van pionieren. In de borgingsfase moet de vernieuwing doordringen tot in de haarvaten van de organisatie. Dat vraagt om mensen met een lange adem en met oog voor detail. Wie zorgt bijvoorbeeld dat de standaardbrieven worden aangepast? Kies de projectleden zorgvuldig en niet op basis van beschikbaarheid.



1

2

3

4

5

6

7

8

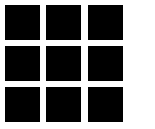
9

5 BETREK HR VOOR WERVING EN SELECTIE

Vraagt de nieuwe werkwijze specifieke expertise of een bepaald type medewerker? Zorg dan dat hiervoor aandacht is bij werving en selectie van nieuwe medewerkers. Maak een inwerkboekje met de taken van de medewerkers. Vraag de projectleider om aan te sluiten bij sollicitatiegesprekken.

6 ORGANISEER TRAINING VOOR NIEUWE MEDEWERKERS

Personeelsverloop vraagt om doorlopende kennisoverdracht, zodat kennis behouden blijft en het eerder opgebouwde netwerk in stand blijft. Zorg voor training en intervisie voor nieuwe medewerkers. Wijs ervaren medewerkers aan als buddy's, bij wie nieuwe medewerkers de werkwijze kunnen afkijken.

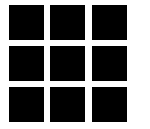


7 MAAK BELEIDSWIJZIGINGEN STANDAARDBELEID

Golden in de pilotfase bepaalde uitzonderingen op beleidsregels of was bepaalde regelgeving tijdelijk buiten werking gesteld? Dan moeten beleidsmakers dit nu op structurele basis regelen.

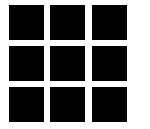
8 MAAK DE NIEUWE WERKWIJZE DE NORM

In de pilotfase heb je genoeg aan een *'coalition of the willing'*. Maar in de borgingsfase moeten ook de minder enthousiaste medewerkers aan boord komen. Het is belangrijk dat de trekkers beseffen dat sommige medewerkers helemaal niet zitten te wachten op verandering. Organiseer regelmatig afdelingsbrede bijeenkomsten waarin iedereen wordt bijgepraat. Daar hoort iedereen aanwezig te zijn; wie niet komt opdagen, moet een goede reden kunnen geven. Op die bijeenkomsten is er ruimte om te luisteren naar bezwaren. Tegelijk wordt duidelijk dat medewerking niet vrijblijvend is.



9 HOUD DE VINGER AAN DE POLS

Bedenk indicatoren die je over een jaar helpen om in kaart te brengen of de nieuwe werkwijze inderdaad nog wordt uitgevoerd zoals aanvankelijk was bedacht. Evaluatie na een jaar laat zien waar de nieuwe werkwijze inderdaad is ingevoerd en waar de oude werkwijze er weer is ingeslopen.



BRONNEN

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Beemer, F.A., van Roost, M.A.R., de Ruigh-Horstmanshof, H., van der Aa, A.H.E., & Konijn, Th.P.J. (2003). Ruimte voor regie: Handreiking voor ketenregie in het openbaar bestuur. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Bilo, N., Geurts, B. en Oosterom, W. (2021). Programma Samen tegen armoede – Tussenevaluatie. Utrecht: Significant Public.

Crijns, V., Ruiterman, E., Aardewijn, M., & De Man, A.P. (2018). Ketens de baas: Pijlers en bouwstenen voor ketensturing.

(Tweede editie) Den Haag: ICTU.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.

Grol, R. & Wensing, M. (2015) Implementatie: Effectieve verbetering van de patiëntenzorg. Maarssen: Elsevier gezondheidszorg.

Inspectie SZW (2016). Literatuurstudie integrale dienstverlening. Den Haag: Inspectie SZW.

Klijn, E.H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221.

Klijn, E.H., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration*, 88(4), 1063–1063.

Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2016). Governance Networks in the Public Sector (1ste editie). Abingdon, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Rorijs, M. (2021). Succesfactoren binnen ketensamenwerkingen - Een mixed methods studie naar de relatie tussen institutionele ontwerpkenmerken en de proceseffectiviteit binnen de context van Nederlandse onderwijs en (jeugd)zorg ketens. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

Van der Geest & Heuts (2008). Lessen uit de keten van werk en

inkomen - Handvatten voor goede ketensamenwerking. Utrecht: NYFER.

