

Leren van en met elkaar

Een ontwikkelingsgericht onderzoek naar lerende organisaties in de schuldhulpverlening en Zorg & Welzijn – verantwoordingsdocument bij de handreiking

Opdrachtgever: Schouder Eronder

Rotterdam, 31 december 2019

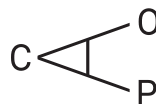


Leren van en met elkaar

Een ontwikkelingsgericht onderzoek naar lerende organisaties in de schuldhulpverlening en Zorg & Welzijn – verantwoordingsdocument bij de handreiking



ECORYS Nederland B.V.
Gerda Rodenburg
Indra van der Valk



CAOP
Jo Scheeren
Hans Timmerman

Rotterdam, 31 december 2019



Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het Vakmanschapsprogramma Schouders Eronder.

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

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding	4
2 Onderzoeksmethode	5
3 Resultaten	8
3.1 Literatuur	8
3.2 Ontwikkeltraject met (gemeentelijke) schuldhulporganisaties	8
3.3 Interviews Zorg & Welzijn	11
3.4 Reacties op de concept-handreiking	14
4 Verspreiding en implementatie	15

Voorwoord

Dit is het verantwoordingsdocument bij de handreiking “Leren van en met elkaar: Hoe schuldhulporganisaties (meer) lerende organisaties worden”. In de handreiking krijgen schuldhulporganisaties handvatten om het proces van het worden van een meer lerende organisatie te faciliteren.

Aan de handreiking ligt een ontwikkelingsgericht onderzoek ten grondslag. De basis van het onderzoek is een literatuurstudie naar lerende organisaties. Om deze aan te vullen met input vanuit de schuldhulpverleningspraktijk, hebben wij bij drie (gemeentelijke) schuldhulporganisaties een ontwikkelingsgericht traject in gang gezet om een meer lerende organisatie te worden. Daarnaast hebben we interviews gehouden met organisaties uit de sector Zorg & Welzijn die stappen hebben gezet richting een meer lerende organisatie, om daar lessen uit te kunnen trekken voor het bevorderen van het lerend vermogen van schuldhulporganisaties.

De af en toe weerbarstige werkelijkheid was een uitdaging en maakte het onderzoek tot een interessant leerproces. We hebben veel geleerd van elkaar, van de deelnemende organisaties, van Schouders Eronder en van de literatuur.

We willen Schouders Eronder bedanken voor hun vertrouwen in het bereiken van een mooi resultaat. Leren is spannend, maar zeker ook leuk. Dit gunnen we organisaties die met de handreiking aan de slag gaan, ook zeker toe!

Het onderzoeksteam

Rotterdam, december 2019

1 Inleiding

Bijna een vijfde van de huishoudens in Nederland heeft te maken met risicovolle en/of problematische schulden en dit aantal groeit¹. In de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening is vastgelegd dat gemeenten een wettelijke plicht hebben om inwoners met schulden te helpen². De wet geeft een ruim kader waarbinnen de gemeente de schuldhulpverlening vorm kan geven. De gemeente stelt beleid op en maakt keuzes in welke taken zij zelf uitvoert en welke zij laat uitvoeren door derden.

De praktijk laat zien dat schulden vaak samengaan met problemen op andere levensdomeinen. De schuldhulpverlening heeft dan ook bijna altijd een integraal karakter: niet alleen aandacht voor het oplossen van financiële problemen, maar ook voor bijvoorbeeld psychosociale problemen, problemen met huisvesting, gezondheid of de gezinssituatie³. Het groeiend aantal mensen met (problematische) schulden vergroot de urgentie om de (gemeentelijke) schuldhulpverlening effectief en efficiënt in te richten. Eén van de manieren om hieraan bij te dragen, is de inzet op 'leren' bevorderen. Wanneer schuldhulporganisaties meer professionals een omgeving bieden waarin zij duurzaam kunnen leren en verbeteren, draagt dit ertoe bij dat de kwaliteit van de schuldhulpverlening steeds verder toe neemt.

In dit onderzoek staat centraal hoe leren te bevorderen binnen de schuldhulpverlening. We gaan daarbij uit van de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe wordt een schuldhulporganisatie een (meer) lerende organisatie?
- Welke lessen om een (meer) lerende organisatie te worden kunnen we trekken uit de sector Zorg & Welzijn?
- Hoe kunnen we deze lessen vertalen naar de schuldhulpverlening?
- Wat is ervoor nodig om dit binnen de schuldhulpverlening voor elkaar te krijgen?

In hoofdstuk 2 gaan we in op de onderzoeksstappen die we hebben gezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden. In hoofdstuk 3 beschrijven we kort de resultaten. Deze zijn verwerkt in de handreiking "Leren van en met elkaar: Hoe schuldhulporganisaties (meer) lerende organisaties worden". Tot slot gaan we in hoofdstuk 4 in op verspreiding en implementatie van de handreiking.

¹ Huishoudens in de rode cijfers. Panteia, 2015.

² <https://gemeenten.movisie.nl/doel/inclusie-bevorderen/beleid/wet-gemeentelijke-schuldhulpverlening>

2 Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is gestart met een literatuurstudie naar lerende organisaties. Om deze aan te vullen met input vanuit de schuldhulpverleningspraktijk, hebben wij bij drie (gemeentelijke) schuldhulporganisaties een ontwikkelingsgericht traject in gang gezet om een meer lerende organisatie te worden. Daarnaast hebben we interviews gehouden met organisaties uit de sector Zorg & Welzijn die stappen hebben gezet richting een meer lerende organisatie, om daaruit lessen te trekken voor het bevorderen van het lerend vermogen van schuldhulporganisaties.

Hieronder beschrijven we meer in detail de onderzoeksstappen die zijn gezet.

1. Literatuuronderzoek

Er is een literatuuronderzoek gedaan om inzicht te krijgen in theoretische kennis over lerende organisaties. Op basis van de expertise van het onderzoeksteam, is daarbij uitgegaan van het volgende:

- het worden van een lerende organisatie is geen doel op zich, maar een manier om snel en flexibel te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving en continu te werken aan het verbeteren van de kwaliteit van de schuldhulpverlening.
- het aanbieden van permanente educatie (denk aan vakinhoudelijke kennis, waaronder evidence-based interventies, en kennis over methodisch werken) is belangrijk, maar niet *voldoende* om een lerende organisatie te worden. Om als organisatie te kunnen verbeteren is het belangrijk een cultuur te stimuleren waarin medewerkers reflexief zijn en bereid om van elkaar te leren (wederzijds leren), ongeacht de positie binnen de organisatie.
- lerende organisaties zijn reflexieve organisaties: zij hebben de plan-do-check-act cirkel ingebouwd in het werken. Dit houdt in dat doelen worden vastgelegd, medewerkers leer- en ontwikkellijnen doorlopen in het werk en er regelmatig tussen afdelingen intervisie en casuïstiekbespreking plaatsvindt om te evalueren. Door dit toe te passen is het mogelijk om te leren van knelpunten in de uitvoering en daar vervolgens oplossingen voor te vinden. Oplossingen kunnen liggen in de uitvoering zelf, maar het is ook belangrijk te kijken naar mogelijke oplossingen binnen de organisatie en in beleid. In feite draagt het werken volgens deze cirkel al bij aan het bevorderen van methodisch werken.
- lerende organisaties zijn pro-actieve organisaties die relevante externe ontwikkelingen goed monitoren en nagaan hoe ze hier goed op in kunnen spelen.

Centrale vragen die met het literatuuronderzoek zijn beantwoord en die terugkomen in de handreiking, waren:

- Wat is een lerende organisatie?
- Wat zijn typische kenmerken van een lerende organisatie?
- Wat zijn succesfactoren die het lerend vermogen van een organisatie bepalen?

2. Bijeenkomsten met deelnemende organisaties ontwikkelingsgericht traject

Om theoretische kennis aan te vullen met input vanuit de schuldhulpverleningspraktijk, hebben wij bij drie (gemeentelijke) schuldhulporganisaties een ontwikkelingsgericht traject in gang gezet. De schuldhulporganisaties hebben samen met ons stappen gezet om de theoretische kennis over lerende organisaties toe te passen in hun praktijk, en wij hebben lessen uit de praktijk opgehaald, die vervolgens in de handreiking zijn verwerkt. We vroegen deelnemende organisaties een team samen te stellen van twee professionals met direct klantcontact, een manager

(strategisch/bestuurlijk niveau) en een beleidsmedewerker. Op en tussen al deze niveaus (uitvoering, beleid en management) is het van belang dat men in het handelen reflexief is, naar elkaar luistert en van elkaar wil leren. Alleen met draagvlak op alle niveaus is het mogelijk om bepaalde veranderingen door te voeren.

Het traject met (gemeentelijke) schuldhulporganisaties bestond uit twee bijeenkomsten op locatie van de deelnemende organisaties. Daarnaast vonden telefonische gesprekken over de voortgang plaats (zie stap 3), een kennissessie waaraan de organisaties deelnamen (zie stap 5) en is de concept-handreiking met de deelnemende schuldhulporganisaties besproken (zie stap 6).

Bijeenkomst 1

Het doel van deze eerste bijeenkomst was inventariseren hoe de schuldhulpverlening binnen de deelnemende organisaties is ingericht, waar de organisaties staan wat betreft leren, en wat zij ambiëren in het worden van een meer lerende organisatie. Om hen een beeld te geven wat het inhoudt om een lerende organisatie te zijn, is gestart met het presenteren van de theorie over lerende organisaties.

Na afloop van de bijeenkomst hebben de organisaties een huiswerkopdracht meegekregen, waarbij de opdracht voor professionals in de uitvoering anders was dan die voor beleid/management (zie in kader hieronder). Centraal element in de huiswerkopdracht was:

- leren door uitwisseling tussen uitvoering, beleid en management en
- leren door de klant als uitgangspunt te nemen in je dienstverlening.

Huiswerkopdracht

De *uitvoering* beschrijft 2 klantreizen aan de hand van bijgaand voorbeeld en geeft bij elk klantcontactmoment in één of twee zinnen aan wie (organisatie, afdeling en persoon binnen afdeling) op dat moment waarvoor verantwoordelijk is.

Beleid/management loopt een dagdeel met professionals in de uitvoering mee en maakt hier een reflectieverslag van, waarin aandacht wordt gegeneerd voor:

- Wat heb ik geleerd?
- Wat was anders dan verwacht?
- Hoe beïnvloedt het mijn visie om te komen tot een lerende organisatie?

Graag met elkaar afstemmen wat jullie gaan doen (doe vooral dat waarvan je denkt het meeste te kunnen leren) en geef het aan ons, het onderzoeksteam, door.

Wij plannen één dezer dagen een vervolgbijeenkomst met jullie.

Graag de huiswerkopdracht een week van tevoren naar ons toesturen. We gebruiken dit als input voor de volgende bijeenkomst.

Bijeenkomst 2

Door een gemeentelijke koerswijziging, heeft één van de gemeentelijke schuldhulporganisaties na de eerste bijeenkomst moeten besluiten te stoppen met deelname aan de bijeenkomsten. Wel heeft deze gemeente de concept-handreiking bekeken en hun reactie daarop met ons besproken.

Er heeft dan ook met twee schuldhulporganisaties een tweede bijeenkomst plaatsgevonden. Het doel van de tweede bijeenkomst was om te reflecteren op de huiswerkopdracht en naar aanleiding hiervan verbeterpunten te formuleren om een meer lerende organisatie te worden. Dit resulteerde in een actiepuntenlijst.

3. Telefonische gesprekken voortgang proces lerende organisatie

Enkele weken na afloop van de tweede bijeenkomst hebben we telefonisch met de twee deelnemende schuldhulporganisaties de voortgang besproken op de door hen geformuleerde verbeterpunten. Tijdens de gesprekken is ingegaan op de mate waarin acties zijn uitgevoerd, eventuele knelpunten die zich voordeden, om vervolgens samen na te denken over mogelijke oplossingen.

Vervolgens is regelmatig contact geweest met de organisaties, bijvoorbeeld om hen te vragen een bijdrage te leveren bij de kennissessie (zie stap 5). Tijdens dit soort contactmomenten is ook altijd gevraagd naar de voortgang in het ontwikkeltraject.

4. Interviews organisaties Zorg & Welzijn

Er zijn acht diepte-interviews gehouden bij organisaties uit de sector Zorg & Welzijn. Dit om inzicht te krijgen in de wijze waarop organisaties in deze sector zich ontwikkelen richting meer lerende organisaties. Hierbij is zowel gekeken naar leren op het individuele niveau van professionals als naar leren binnen teams en de organisatie als geheel. Omdat ketensamenwerking ook in Zorg & Welzijn steeds meer de norm wordt, is ook gekeken naar het leren binnen (regionale) samenwerkingsverbanden en de rol van kennisontwikkeling en landelijke partijen.

Er is gesproken met één welzijnsorganisatie, twee organisaties in de sector verpleeghuizen, verzorgingshuizen en thuiszorg, twee organisaties in de gehandicaptenzorg, één medische behandelkliniek, een landelijke brancheorganisatie voor de GGZ en een sleutelpersoon bij een toezichthouder.

5. Kennissessie lerende organisatie schuldhulpverlening

Begin oktober 2019 is een kennissessie georganiseerd voor uitvoerders en beleidsmedewerkers bij gemeenten en koepelorganisaties die zich bezighouden met schuldhulpverlening. Tijdens deze sessie zijn we ingegaan op de stappen die schuldhulporganisaties kunnen zetten om een lerende organisatie te worden. Ook hebben we met de organisaties gesproken over het vertalen van de resultaten uit de interviews met Zorg & Welzijn naar de schuldhulpverlening. Daarnaast hebben de twee deelnemende schuldhulporganisaties hun ervaringen tot dan toe gedeeld. De aanwezigen hebben hierop kunnen reageren en vragen kunnen stellen.

6. Input op de concept-handreiking

Om ervoor te zorgen dat de handreiking aansluit bij de behoeften van (gemeentelijke) schuldhulporganisaties, hebben wij de concept-handreiking voor reactie gedeeld met de aanwezigen op de kennissessie en met de drie schuldhulporganisaties met wie we een ontwikkeltraject zijn gestart. Met de schuldhulporganisaties hebben we vervolgens een belafsprak ingepland om hun input te bespreken. Daarnaast hebben we een expert schuldhulpverlening binnen de eigen organisatie gevraagd te reageren op de concept-handreiking. Deze reacties zijn verwerkt in de tweede versie van de concept-handreiking, die aan de adviesraad van Schouder Eronder is voorgelegd, om daarna tot een definitieve versie van de handreiking te komen.

3 Resultaten

Hieronder beschrijven we kort de onderzoeksresultaten uit de literatuur (paragraaf 3.1), het ontwikkelingsgerichte traject met schuldhulporganisaties (paragraaf 3.2), de interviews met organisaties uit de sector Zorg & Welzijn (paragraaf 3.3) en de reacties op de concept-handreiking (paragraaf 3.4). Waar relevant zijn de resultaten verwerkt in de handreiking.

3.1 Literatuur

De antwoorden op de centrale literatuurvragen ('Wat is een lerende organisatie?', 'Wat zijn typische kenmerken van een lerende organisatie?' en 'Wat zijn succesfactoren die het lerend vermogen van een organisatie bepalen?') zijn terug te vinden in de handreiking. Hierin zijn ook referenties en literatuursuggesties 'om verder te lezen' opgenomen.

3.2 Ontwikkeltraject met (gemeentelijke) schuldhulporganisaties

We beschrijven de inzichten uit de eerste bijeenkomst met de deelnemende organisaties, procesmatige bevindingen en de lessen die we geleerd hebben vanuit de praktijk. Deze lessen zijn verwerkt in de handreiking.

3.2.1 *Inzichten in de huidige praktijk: uitkomsten 1^e bijeenkomst*

In de eerste bijeenkomst is op de volgende vragen ingegaan:

- Hoe ziet de schuldhulpverleningsketen er voor jullie uit?
- Waar lopen jullie in de uitvoering tegenaan?
- Hoe geven jullie momenteel invulling aan leren?
- Wat zou jullie helpen om hierin verdere stappen te zetten?

Daaruit kwam naar voren dat er tussen organisaties variatie is in welke taken worden uitbesteed en welke niet. Dit maakte voor organisaties ook de noodzaak tot ketensamenwerking inzichtelijk: je kan je niet alleen richten op de eigen organisatie wat leren betreft, als de dienstverlening voor de klant door meerdere organisaties wordt opgepakt. Ook ontstond inzicht in de eigen beïnvloedings sfeer. Waar die ophoudt, moet gezocht worden naar nieuwe manieren van leren om toch tot verbetering van de dienstverlening te komen. Afstemmingvraagstukken, zowel intern als extern, werden genoemd als een knelpunt in de uitvoering, evenals gebrekkige communicatie.

Wat betreft het invulling geven aan leren, kwam naar voren dat basiseducatie gewaarborgd is (o.a. aandacht voor HBO-geschoold, bijscholingsmogelijkheden, gebruik van screeningsinstrumenten en aandacht voor mobility mentoring).

Er is variatie in de mate van aandacht voor reflectie (op individueel en organisatieniveau). En er is variatie in de mate van kennisoverdracht tussen collega's.

Wat zou jullie helpen om verdere stappen m.b.t. leren te zetten?

De deelnemende organisaties noemden de volgende doelen:

- verbetering van de samenwerking tussen afdelingen (jeugd, schuldhulpverlening) en tussen beleid en uitvoering;

- de teamprestaties optimaliseren door aandacht te besteden aan kennisdeling en borging van kennis binnen het team;
- een gemeenschappelijke cultuur creëren waarin fouten maken mag.

3.2.2 *Procesmatige bevindingen*

Bij twee van de drie schuldhulporganisaties was bij de eerste bijeenkomst de uitvoering niet aanwezig. Om een meer lerende organisatie te worden, is het van belang dat zowel uitvoering, beleid als management is vertegenwoordigd in het 'veranderteam'. Hiertoe hebben we geadviseerd om tijdens de tweede bijeenkomst ook de uitvoering uit te nodigen. Dit is gedaan en de meerwaarde ervan werd gezien.

3.2.3 *Lessons learnt*

Punten waar schuldhulporganisaties tegenaan liepen bij het ontwikkeltraject en de lessen die we daaruit konden trekken, zijn hieronder weergegeven.



Formuleer een organisatievisie op het worden van een lerende organisatie

Om te kunnen leren is het belangrijk om als *gehele organisatie* vanuit de eigen missie een visie op leren te ontwikkelen. Dit faciliteert individuen en teams om te kunnen leren.



Het implementeren van een verandering vraagt aandacht, tijd en een 'veranderteam'

Stel een team samen dat zich verantwoordelijk voelt voor het implementeren van de verandering. Zorg dat in het team zowel beleid, management als uitvoering vertegenwoordigd is. Verdeel taken en rollen en creëer tijd om te investeren in het implementatietraject. Nu worden nog al te vaak goede plannen gesmeed die niet tot uitvoer worden gebracht.



Borg kennis binnen de organisatie

In de huidige arbeidsmarkt is sprake van vele personele wisselingen. Wisseling in personeel vraagt om goede vastlegging van taken en verantwoordelijkheden en goede overdracht bij personele wisselingen. Indien dit niet wordt gedaan, loopt de organisatie het gevaar dat kennis en relevante netwerken aan één of meerdere personen blijven hangen en niet wordt verankerd binnen de organisatie. Van belang hierbij is dat de meer ervaren mensen de minder ervaren mensen begeleiden.



Creëer een omgeving waarin gestimuleerd wordt (van elkaar) te leren en waarin het geaccepteerd is fouten te maken

Schuldhulporganisaties geven op verschillende manieren invulling aan leren. De volgende opsomming is een reeks praktijkvoorbeelden hoe de deelnemende organisaties invulling geven aan leren:

- Mobility Mentoring wordt toegepast in de begeleiding van klanten. Schuldhulpverleners krijgen de mogelijkheid om hierin training te volgen (*evidence-informed werken*).
- Er wordt gebruik gemaakt van een screeningsinstrument genaamd Mesis, een screeningsinstrument speciaal ontwikkeld voor schuldhulpverlening en beschermingsbewind dat inzicht geeft in gedrag, motivatie en vaardigheden. Mesis wordt ingezet om onderbouwde keuzen te kunnen maken. Voorafgaand aan de inzet van het instrument, zijn ervaringen opgehaald bij andere gemeenten (*methodisch werken*).

- Bij de intake wordt gebruik gemaakt van een praatplaat, aan de hand waarvan verschillende soorten problematieken bij klanten zijn te achterhalen. De praatplaat zorgt voor meer alertheid tijdens de gesprekken (*methodisch werken*).
- Schuldhulpverleners ontvangen scholing. Zo zijn ze HBO-gechoold, binnen de gemeentelijke organisatie vaak WFT-gecertificeerd, getraind in motiverende gespreksvoering, ontvangen training in hoe om te gaan met agressieve klanten en volgen vaak een cursus voor schuldhulpverlener (*scholing*).
- Er worden studiemiddagen georganiseerd om kennis up-to-date te houden. Dit gaat bijvoorbeeld over de werking van bewindvoering, het deurwaardersvak, de belastingdienst (*scholing*).
- Er is aandacht voor het opzetten van overlegstructuren met als doel meer maatwerk voor klanten te bieden. Dit komt voort uit ervaringen uit de praktijk die laten zien dat professionals het moeilijk vinden om het grijze gebied op te zoeken en onderbouwd af te wijken van de richtlijnen. Het doel is om passende hulp te bieden aan de klant in plaats van het strikt volgen van de regels (*reflectie*).
- Ideeën voor het formuleren van beleid worden in gemeentelijke organisaties vaak opgedaan door te leren van andere gemeenten. Dit gebeurt door aan te sluiten bij verschillende bijeenkomsten van de NVVK, VNG, Schouders Eronder en kennissessies, zoals de halfjaarlijkse kennissessies van Ecorys (*evidence-informed werken*).
- Er vindt vaak caseload-overleg plaats, waarin met een buddy de meest complexe cases worden besproken. Besproken wordt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en hoe het mogelijk ook anders had gekund. De uitkomsten van deze gesprekken kunnen worden gedeeld via een online platform binnen de organisatie, zodat ook anderen ervan kunnen leren. Delen via het online platform is in het leven geroepen om de stroom aan mails te beperken. Dit online platform kan ook voor andere vormen van kennisdeling worden ingezet (*reflectie*).
- Er vindt intervisie plaats. Hier wordt de communicatie naar klanten toe besproken en hoe de samenwerking kan worden verbeterd (*reflectie*).

Organisaties gaven aan dat het lastig kan zijn een cultuur te creëren waarin medewerkers zich vrij voelen om feedback te geven en waarin medewerkers fouten durven te maken om er vervolgens van te kunnen leren. Organisaties hebben wel gefragmenteerde initiatieven om te leren, maar vaak geen samenhangende visie en activiteiten op leren. Zij lopen er in de praktijk bovendien tegenaan dat het niet altijd lukt om veranderingen daadwerkelijk te implementeren en te laten beklijven.

Werk samen

Het is belangrijk dat de schuldhulpverlening samenwerkt met andere afdelingen binnen de gemeente, waaronder bijv. jeugd. Het kan daarbij gaan om beleidsafdelingen, maar ook om andere uitvoeringsonderdelen van de gemeente. Zo zijn andere afdelingen niet altijd bekend met signalen die kunnen duiden op schulden. Door bijvoorbeeld met elkaar mee te lopen tijdens een huisbezoek, kan kennis worden uitgewisseld en de inwoner met schuldenproblematiek beter worden geholpen.

Veelal wordt onvoldoende tussen management, beleid en uitvoering, en tussen verschillende afdelingen binnen de organisatie gecommuniceerd. Indien een professional tegen een knelpunt aanloopt in de praktijk, is het van belang dat hij/zij zich gefaciliteerd voelt om dit op te lossen, ook als dit niet binnen de eigen beïnvloedingssfeer ligt. Samenwerking met beleid, management en/of andere afdelingen is daarbij cruciaal (zie ook de theorie over drieslag leren in de handreiking).

Stel de klant centraal bij het vormgeven van de dienstverlening

Om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, is het belangrijk de klant centraal te stellen. Het gezamenlijk met alle betrokken organisaties en diensten bespreken van een klantreis brengt

knelpunten in de uitvoering/samenwerking boven tafel, zoals wie is voor welk deel van het proces verantwoordelijk. Naast de klantreis, is ook de Digitale Gesprekshulp een middel om actiepunten te formuleren voor het verbeteren van de samenwerking op het gebied van vroegsignalering. De Digitale Gesprekshulp is gratis te gebruiken via www.digitalegesprekshulp.nl.

De eigen (gemeentelijke) organisatie /uitvoeringsorganisatie staat niet op zichzelf: van leren binnen de organisatie naar leren binnen de keten

De redenen waarom een hulpvrager in de schulden belandt, zijn divers. Dit kan samenhangen met een echtscheiding, werkloosheid, verslaving, etc. Om ervoor te kunnen zorgen dat iemand duurzaam uit de schulden wordt geholpen, is het van belang dat er goed wordt samengewerkt binnen de keten.

Gemeenten voeren de schuldhulpverlening op verschillende manieren uit. Een gemeente kan ervoor kiezen om de schuldhulpverlening volledig zelf uit te voeren, of (delen van) de schuldhulpverlening uit te besteden aan een externe partij zoals de Kredietbank, een welzijnsorganisatie of een vrijwilligersorganisatie.

Om goede schuldhulpverlening aan een klant te kunnen bieden, is het van belang dat er in de brede schuldhulpverleningsketen wordt samengewerkt. En van elkaar wordt geleerd. Het verschilt per gemeente/uitvoeringsorganisatie in hoeverre en met welke partijen wordt samengewerkt in de keten. De mate waarin de samenwerkingspartners lerende organisaties zijn beïnvloedt het leerpotentieel van de keten. En daarmee de dienstverlening aan de klant. Als een gemeentelijke schuldhulporganisatie meer lerend wil werken, moet ook aandacht zijn voor leren in de keten.

Inwoners met schulden komen doorgaans niet direct terecht bij de gemeente of het sociale wijkteam door gevoelens van schaarste en schaamte. Partijen zoals woningcorporaties en zorgverzekeraar kunnen achterstanden signaleren en inwoners doorverwijzen naar de gemeente. De gemeente kan deze signalen gebruiken om inwoners te bereiken. Ook kan de samenwerking worden gezocht met signalerende partijen als sportverenigingen, scholen, peuterspeelzalen en werkgevers. Deze partijen kunnen signalen van schulden herkennen en helpen met doorverwijzen naar de juiste hulp.

Wees je als (gemeentelijke) schuldhulporganisatie bewust van de lokale politieke context

Bij het doorvoeren van grote veranderingen binnen de organisatie is het van belang om wethouders vroegtijdig bij het proces te betrekken en mee te nemen in het ontwikkeltraject. Hierdoor wordt de kans van slagen groter. De praktijk liet zien dat het anders mogelijk is dat een wethouder de koers wijzigt en daarmee de organisatie hindert in het leerproces dat in gang is gezet.

3.3 Interviews Zorg & Welzijn

Ook in andere sectoren werken organisaties aan het vergroten van hun lerend vermogen. Hoewel elke situatie redelijk uniek is, is er wel inspiratie op te doen. Zo heeft de sector Zorg & Welzijn verschillende raakvlakken met de schuldhulpverlening. Onderstaand de resultaten uit de interviews met Zorg & Welzijn om inzicht te geven in hoe in deze sector wordt geleerd.

Rol van gesprekscyclus bij ontwikkeling

De meeste organisaties in de zorg kennen een jaarlijkse gesprekscyclus waarin ook vragen rond opleiden en ontwikkelen aan bod komen. Vaak is er een ontwikkelgesprek tussen leidinggevende en medewerker. In het ontwikkelgesprek komt ook aan de orde welke stappen de betrokken

medewerker in zijn loopbaan wil zetten. Het gaat veelal zowel om persoonlijke en professionele ontwikkeling als om formeel en informeel leren. Bij verschillende organisaties worden de gesprekken vastgelegd in een personeelsdossier. Andere organisaties vinden dit te arbeidsintensief of zijn hierop enigszins teruggekomen.

Alle organisaties wijzen erop dat het belangrijk is om medewerkers te stimuleren en zoveel mogelijk ervoor te zorgen dat ieder eigenaar is van zijn eigen leerproces. Hierbij is het belangrijk de focus te leggen op dat wat men nog wil leren en minder op dat wat nog ontbreekt.

Leren in teams

Bij een deel van de organisaties is het leren op teamniveau georganiseerd. Op teamniveau wordt gekeken wat men in huis heeft en nodig heeft. Sommige organisaties kennen een breed toegankelijk opleidingsaanbod voor medewerkers. Ze worden ondersteund en uitgedaagd. Resultaten worden vastgelegd in een database en het leren is onderdeel van het kwaliteitsbeleid. Ook heeft de teammanager vaak een scholingsbudget en wordt op teamniveau gekeken welke onderwerpen de komende tijd spelen. Bij deze organisaties wordt de PDCA-cyclus⁴ vooral op teamniveau doorlopen. Door eerst te ervaren, dan te reflecteren en vervolgens een keuze voor een vervolg te maken wordt de leercyclus onderbouwd doorlopen. Daarbij zijn er ook met de teamleden gesprekken over de opleidings- of ontwikkelbehoefte. Om zicht en grip te krijgen op leren binnen de organisatie kan men in de verpleeghuissector gebruik maken van de methode Zelfevaluatie Lerend Vermogen. Bij andere organisaties wordt voor het leren op teamniveau methodisch gewerkt met de 9 teamrollen van Belbin. Bij de meeste geïnterviewde organisaties zijn de teams in principe zo veel mogelijk zelfsturend.

Intervisie, collegiale consultatie, lerende netwerken

Bij de meeste organisaties richten medewerkers intervisie en casuïstiekbespreking zelf in of wordt dit ingezet door middenmanagers. Soms is er op collegiaal niveau gestructureerde aandacht voor vaardigheden, zoals communicatie, samenwerking en feedback. Bij andere organisaties komen beroepskrachten 4 tot 6 keer per jaar bijeen om een specifieke thema uit te diepen. Bij een welzijnsorganisatie ging dit bijvoorbeeld om thema's als huisvestingsproblematiek, echtscheidingen, financiën en schulden, financiering AWBZ (groene boekje) en kinderwerk. Sommige organisaties zetten intern lerende netwerken op. Daarmee vullen ze een aantal belangrijke aspecten aan die in het onderwijs ontbreken. Medewerkers van verschillende niveaus werken zo op basis van gelijkwaardigheid samen. Bij één organisatie kent deze aanpak 3 pijlers: krachtgericht, eigenaarschap en werkplek = leerplek. Deze leerprincipes worden doorgetrokken in het meerjarenbeleid voor medewerkers.

Leerbehoefte aanpassen aan veranderende omgeving

Leerbehoeften op organisatieniveau komen zowel voort uit de eigen evaluatiecyclus als de veranderende omgeving. Zo wordt er in de medische zorg veel werk overgenomen door techniek. In de ouderenzorg wordt de zorgvraag steeds zwaarder en zal opgeschaald moeten worden door de vergrijzing. Ook verschuift de zorg naar meer persoonlijke ondersteuning. In het sociaal en buurtgericht werken is er steeds meer aandacht voor gezondheid, gebruik sociale media, energietransitie en technologische ontwikkeling. Aanpassing aan de veranderende omgeving vergt van de medewerkers in de sector Zorg & Welzijn andere competenties, waarop teams en organisaties moeten anticiperen.

⁴ Plan Do Check Act-cyclus, zie ook de handreiking voor uitleg.

Klantreis en ketenzorg als uitgangspunt

Opvallend is dat de meeste organisaties de klantreis van de zorgvrager als uitgangspunt willen hanteren. Zo wordt gesproken over de patiëntenstroom. Bijvoorbeeld bij de behoefte aan betere communicatie en afstemming in de keten tussen arts, psychiater en wijkverpleegkundige. Of bij de zorgprogrammering voor specifieke doelgroepen. Naast de generieke beroepscompetenties wordt hierbij ook bewust gebruik gemaakt van verdiepende beroepscompetentieprofielen en verdere beroepsontwikkeling. Om te komen tot een goede balans tussen breed en specifiek wordt in het sociaal werk wel gesproken van de T-shaped professional⁵. Ook binnen Zorg & Welzijn begint ketenzorg steeds meer de norm te worden. Dit heeft vergaande gevolgen voor het leren van de betreffende organisatie, maar ook van alle andere samenwerkende organisaties.

Leren en ontwikkelen door samenwerking tussen organisaties

Ook bij leren en ontwikkelen wordt er steeds meer afgestemd en samengewerkt tussen organisaties. Een belangrijke reden hiervoor is dat opleidingen zich vaak richten op meerdere organisaties in Zorg & Welzijn, en afstemming en samenwerking binnen het werkveld nodig is om het overleg tussen de opleidingsbehoefte in het werkveld en het opleidingsaanbod goed te kunnen voeren.

In dit business-to-business model spelen ook particuliere opleidingen vaak een rol, die als positief wordt ervaren. Ook komt het voor dat de sector zelf opleidingen organiseert, zoals GGZ-ecademy. En branche overstijgend wordt er bijvoorbeeld samengewerkt voor erkenning in het domein van de jeugdzorg. Ook kleinere organisaties vormen soms een lerend netwerk met andere organisaties in de regio.

De organisaties werken allen samen met het reguliere onderwijs, en zijn bewust bezig met het aannemen en opleiden van stagiaires. Dit ook om een bijdrage te leveren aan het verminderen van personeelsschaarste. Voor de zorg is het nodig dat er maatwerktrajecten voor volwassen medewerkers van de grond komen. De lessen vinden in principe op de werkplek plaats in plaats van in de klas. Ook worden voor medewerkers werk-leertrajecten samen met het reguliere onderwijs ontwikkeld. Zo was HBO Management Zorg & Dienstverlening een kweekvijver voor coördinerend begeleiders en werken andere zorgaanbieders en een ROC samen bij een gecombineerd leertraject voor Verpleegkunde en Maatschappelijke Zorg. Voor kleinere organisaties is het ontwikkelen van dergelijke maatwerktrajecten lastig en tijdrovend. Ondersteuning van landelijke partijen hierbij is gewenst.

Leren en ontwikkelen opschalen naar landelijk niveau

Organisaties roepen op om de opleidings- en scholingsbehoefte en landelijke erkenning van bij- en nascholing als prioriteit op de landelijke agenda te zetten, bijvoorbeeld voor meer landelijke aandacht voor wijk- en buurtontwikkeling. Dit met focus op wat in buurten sterker kan, met oog voor ontmoeting, het belang van sociale cohesie en de rol van sociaal werk daarbij. Ook wordt er vanuit de sector Zorg & Welzijn voor gepleit om bij leren en ontwikkelen beter te kijken welke factoren kunnen voorkómen dat (kwetsbare) mensen (weer) in de schulden komen. Dit zijn vaak omgevingsfactoren die buiten het individu liggen. Wat dat betreft kunnen we leren van de aanpak van verkeersveiligheid of van de blue zones waar meer mensen gezond ouder worden. Het gaat erom dat het aantal gezinnen en personen met problemen zoals schulden afneemt, en meer mensen volwaardig kunnen deelnemen aan de samenleving.

⁵ T-shaped professional: iemand met basiskennis, de ligger op de T, en een diepteprofiel met specifieke expertise, de staander van de T. <https://www.movisie.nl/artikel/wat-moet-t-shaped-professional-wel-niet-weten>

Deelname aan landelijk onderzoek

Verschillende organisaties participeren in onderzoek en ontwikkeling van standaarden om het leren en ontwikkelen in de sector verder te helpen. Organisaties hebben uitwisseling met andere organisaties die vergelijkbaar werk doen om cruciale kennis te ontwikkelen op academisch niveau. Voorbeelden hiervan zijn onderzoek naar leervermogen en het project “sterker op eigen benen” van de Radboud Universiteit. Dit laatste is een samenwerkingsverband rondom gezondheid & geneeskunde voor mensen met een verstandelijke beperking.

3.4 Reacties op de concept-handreiking

De drie deelnemende schuldhulporganisaties hadden verbeteruggesties, maar waren over het algemeen enthousiast over de handreiking. Als verbeteruggesties gaven zij aan om de theorie meer te verbinden aan voorbeelden uit de praktijk. Ook verdiende het slothoofdstuk, het stappenplan om een meer lerende organisatie te worden, een meer concrete vertaling van de geleerde lessen uit de praktijk van de schuldhulpverlening en interviews met Zorg & Welzijn. De verbeteruggesties zijn verwerkt en een tweede versie is besproken met de adviesraad. Vanuit de adviesraad werd benadrukt nog meer aandacht te besteden aan het ‘hoe’: als organisatie weet je nu wat je moet doen, maar hoe breng je dat in de praktijk? Ook hiertoe zijn aanpassingen gemaakt in het slothoofdstuk.

Een persoon met wie we de concept-handreiking bespraken en die ervaring heeft binnen de sector Zorg & Welzijn, gaf aan dat deze sector verder is qua ontwikkeling wat betreft ‘value-based’ werken: een manier van werken waarbij de klant centraal staat en niet de regels (rules-based werken). Deze persoon concludeerde dat de zorg al een grote ontwikkeling heeft doorgemaakt en de schuldhulpverlening deze ontwikkeling nu doormaakt. De branche is in transformatie. Zo ontwikkelt de NVVK, de branchevereniging voor schuldhulpverlening en sociaal bankieren, nu een basisnorm en nieuwe certificaten, waarin het value-based denken centraal staat: wat is de toegevoegde waarde voor de klant? Regels, rechtmatigheid, zijn daarbij niet meer het centrale uitgangspunt. Regels zijn er om lenig mee om te gaan.

4 Verspreiding en implementatie

Op basis van bovenstaande resultaten is de handreiking "Leren van en met elkaar. Hoe schuldhulporganisaties (meer) lerende organisaties worden" geschreven. Wat betreft verspreiding en implementatie van de handreiking: we verspreiden deze via het platform van Schouder Eronder en hebben daarnaast een uitnodiging van Stimulansz ontvangen om de handreiking op de halfjaarlijkse platformbijeenkomst te presenteren. Om als organisatie zelf aan de slag te gaan, verwijzen wij naar het slothoofdstuk van de handreiking: een stappenplan aan de hand waarvan je als organisatie kan bepalen waar je staat en hoe verder te gaan.

Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175
3006 AD Rotterdam
Nederland

Watermanweg 44
3067 GG Rotterdam
Nederland

T 010 453 88 00
F 010 453 07 68
E netherlands@ecorys.com
K.v.K. nr. 24316726

W www.ecorys.nl

Sound analysis, inspiring ideas