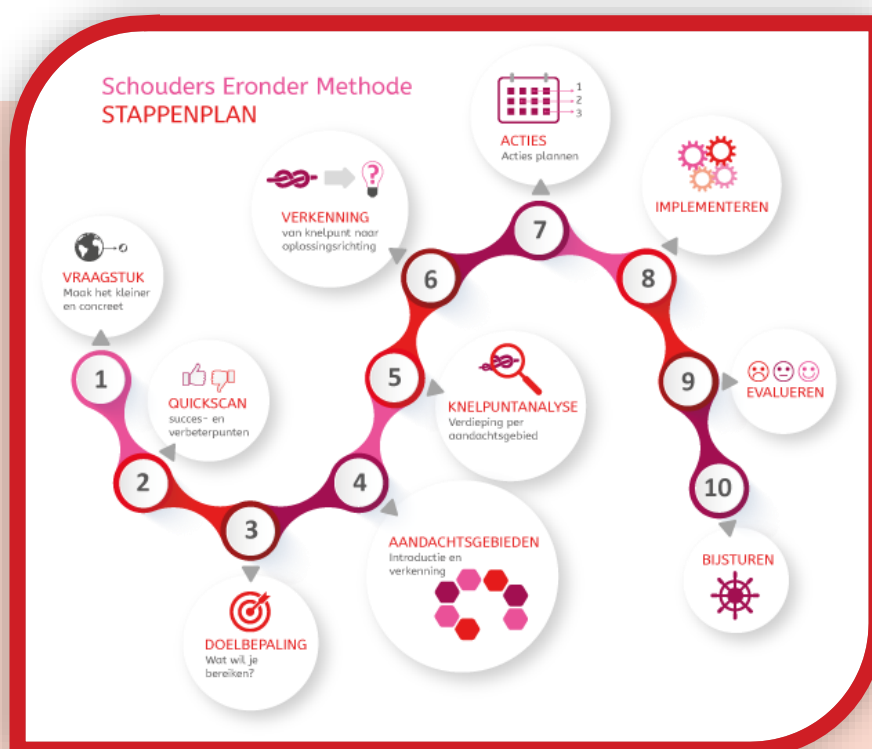


Schouder Eronder Methode

Werkwijzer - 2023



2023

KENNISONTWIKKELING, INNOVATIE EN PROFESSIONALISERING SCHULDHULP

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

Inhoud

Inhoud	2
Inleiding	3
1. Schouder Eronder methode, wat is dat?	4
2. Stap 1: Vraagstuk	9
3. Stap 2: Succes- en verbeterpunten	11
4. Stap 3: Het doel bepalen	12
5. Stap 4 en 5: aandachtsgebieden en knelpuntenanalyse	13
6. Stap 6 & 7: Oplossingsrichtingen en acties plannen	17
7. Stap 8, 9 & 10: Aan de slag	19
8. Procesbegeleider, experts en wetenschappelijke kennis	20
9. Leernetwerken	22
10. Werkplaatsen	25
11. Themadagen	28
12. Schouder Eronder methode: instrumenten	31
13. Schouder Eronder methode: werving	33
Colofon	34

Inleiding

Het programma Schouders Eronder (hierna: Schouders Eronder) heeft als doel om bij te dragen aan het professionaliseren van het vakmanschap van de schuldhulpverlening. Het programma ondersteunt gemeenten, organisaties en professionals bij het blijvend (door)ontwikkelen binnen een continu veranderende werkelijkheid. De focus van het programma ligt daarbij op het faciliteren van lerende praktijken, het delen van kennis en ervaring, scholing en het verbinden van wetenschappelijke kennis aan de praktijk. De voornaamste doelgroep zijn de uitvoerende professionals.

Schouders Eronder is gestart in 2017 en liep tot 2024. Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NVVK, Sociaal Werk Nederland en VNG. Schouders Eronder is een landelijk programma, gesubsidieerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Een van de speerpunten van Schouders Eronder is het faciliteren en stimuleren van lerende praktijken. Om dit te kunnen doen heeft Schouders Eronder de *Schouders Eronder methode* ontwikkeld. Deze methode helpt om een vraagstuk te verduidelijken en een aanpak te ontwikkelen die rekening houdt met verschillende spelers en struikelblokken die zich kunnen voordoen bij implementatie. De methode kan worden ingezet in verschillende vormen. Schouders Eronder heeft de methode in de afgelopen jaren meerdere malen toegepast en ingezet in leernetwerken, werkplaatsen en themadagen.

Deze werkwijzer beschrijft de methode en geeft het proces weer dat wordt doorlopen. De methode wordt altijd in groepsverband toegepast en begeleid door een procesbegeleider. Deze procesbegeleider zorgt ervoor dat de stappen van de methode worden doorlopen en bewaakt de grote lijnen. In deze werkwijzer staan aanwijzingen voor de procesbegeleider.

Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk wordt de methode verder toegelicht. In de hoofdstukken 2 tot en met 6 worden vervolgens alle stappen van de methode beschreven. Hoofdstuk 7 gaat in op de verschillende betrokkenen bij de Schouders Eronder methode. In hoofdstuk 8, 9 en 10 wordt ingegaan op de verschillende vormen waarin de methode kan worden toegepast en tot slot worden in hoofdstuk 11 enkele instrumenten beschreven die ondersteunend zijn bij de toepassing van de methode.

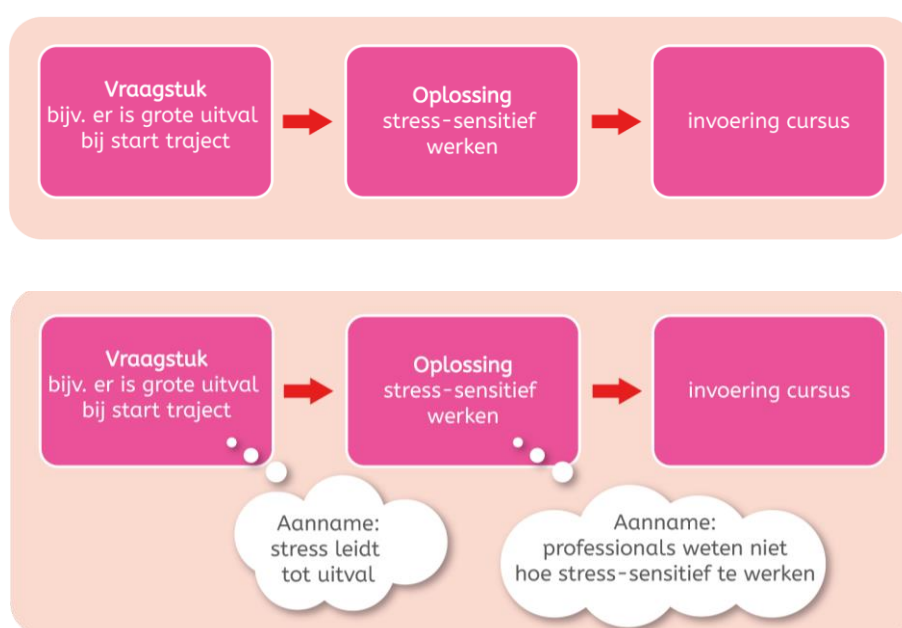
1

Schouder Eronder methode, wat is dat?

De Schouder Eronder methode is speciaal ontwikkeld voor professionals in het sociale domein, waarbij in de ontwikkeling vooral gekeken is naar het schuldendomein. De methode helpt om complexe vraagstukken methodisch aan te pakken én zorg te dragen dat alle aspecten die belemmerend en bevorderend kunnen werken worden meegenomen bij het verkennen van oplossingen. De methode is bedoeld om sociale vraagstukken binnen één gemeente of organisatie op te pakken. Dat kan bijvoorbeeld gaan om het voorkomen van uitval tijdens het stabilisatietraject, verbeteren van de ondersteuning van burgers die op meerdere leefgebieden hulp nodig hebben of het verbeteren van de hulp aan zelfstandigen. De methode geeft niet direct antwoord op de vraag wat werkt, maar wel op de vraag: wat heb ik nodig om het te laten werken?

Dat lijkt een minimaal verschil, maar het is wel essentieel. De methode draagt geen oplossingen aan, maar helpt jou als professional een analyse te maken welke elementen in een oplossing zouden moeten zitten om het te laten werken. Het geeft ook antwoord op de vraag wie je moet betrekken bij het ontwikkelen van de oplossing. De methode voorziet in een stap die vaak wordt overgeslagen en die de kans op succes aanzienlijk vergroot.

Hieronder is schematisch een fictief voorbeeld weergegeven hoe vaak te werk wordt gegaan bij een vraagstuk.



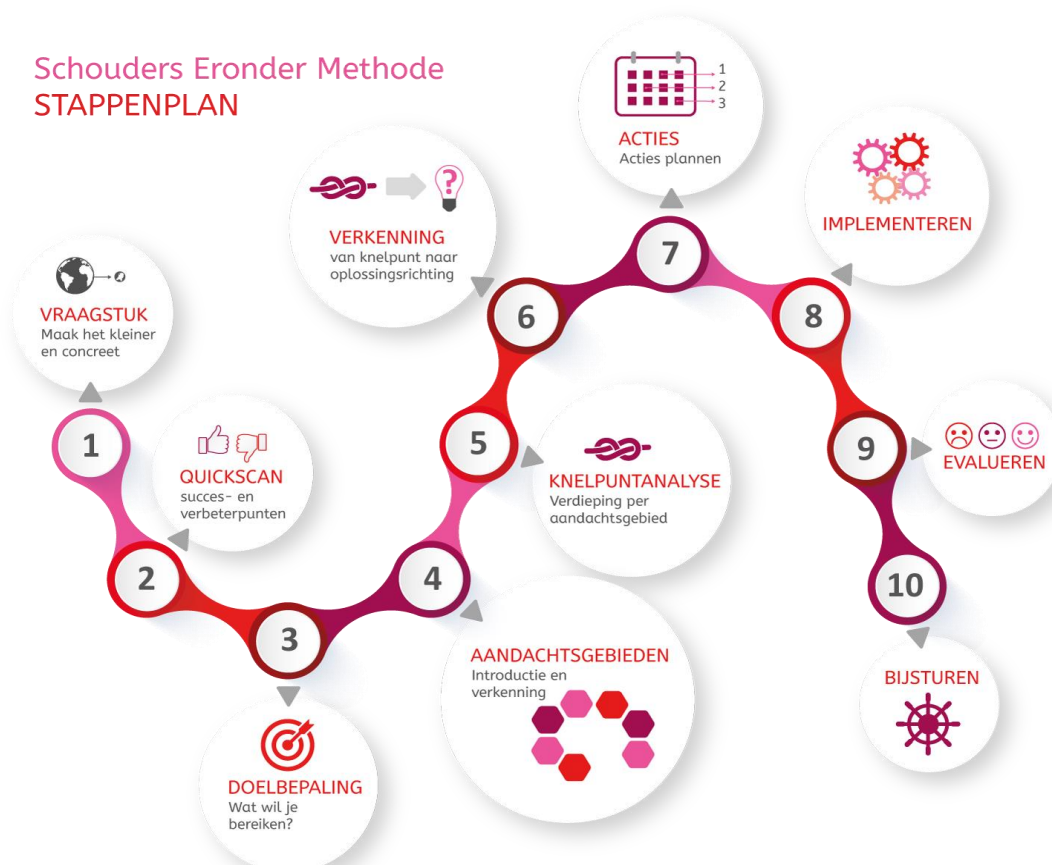
Waar we ons vaak niet van bewust zijn, is de grote hoeveelheid aannames die hierin verborgen zitten..

Het zou heel goed kunnen zijn dat stress de voornaamste reden van uitval is, maar wellicht speelt er nog meer mee. De oplossing zou passend kunnen zijn, maar daarbij is het wel de vraag of een gebrek aan kennis en vaardigheden het grootste knelpunt is of dat de professionals zelf bijvoorbeeld te veel stress ervaren waardoor ze geen ruimte voelen om stress-sensitief te werken. Met de Schouder Eronder methode wordt stil gestaan bij deze aannames, verkent wat er nog meer zou kunnen spelen en onderzocht wat nodig is om een interventie te laten slagen.

Dat houdt in dat het vraagstuk eerst wordt verkend en knelpunten worden geïdentificeerd. Maar ook is er ruimte voor wat al goed gaat. De deelnemers aan een sessie gaan aan de slag aan de hand van een aantal gebieden: klantbeleving, kennis, kunde, keten, randvoorwaarden en bestuurlijk mandaat en organisatie. Door deze gebieden systematisch te verkennen kan de hele puzzel worden gelegd en worden geïnventariseerd wat nodig is om het vraagstuk op te lossen of te verbeteren binnen de beschikbare mogelijkheden en middelen. Binnen de methode wordt altijd gekeken naar wat er realistisch gezien mogelijk is.

Met behulp van praktijkvoorbeelden en inzichten vanuit de wetenschap wordt vervolgens onderzocht welke oplossingen kunnen werken binnen de eigen lokale context en hoe deze geborgd kunnen worden.

Schouder Eronder Methode STAPPENPLAN



De stappen

De Schouders Eronder methode werkt altijd via een vast aantal stappen.

1. Beschrijving en afbakening van het vraagstuk
2. Quickscan: succes- en verbeterpunten
3. Doelbepaling: wat wil je bereiken?
4. Introductie en verkennen van de aandachtsgebieden
5. Verdieping per aandachtsgebied (uitgebreide knelpuntenanalyse)
6. Verkenning van de oplossingen
7. Acties plannen
8. Implementeren
9. Evalueren
10. Bijsturen

Afhankelijk van de vorm waarin de methode wordt gebruikt kan een stap korter of langer duren. Na elke stap kan er gebruikt worden gemaakt van een actieplan dat steeds verder wordt gevuld.

Eerst ontwarren en dan kennis aandragen

Het belangrijkste uitgangspunt is: niet in de oplossing schieten. Dat klinkt simpel, maar bijna iedereen doet het. We zien een probleem en we beginnen meteen met het aandragen van oplossingen. De methode vraagt juist om langer stil te staan bij het probleem en pas daarna de oplossingen te gaan bedenken. Het uitgangspunt is dat je alleen een goede oplossing kunt vinden als je de knelpunten kent en ze allemaal in kaart hebt gebracht. Juist de samenhang van verschillende knelpunten (medewerkers hebben te weinig kennis, de keten kan ons niet vinden en het bestuur geeft hier geen prioriteit aan) maakt sociale problematiek zo hardnekkig. Pas als je alle knelpunten in beeld hebt, kan er worden gekeken of er een knelpunt is dat wellicht alle oplossingen blokkeert (zoals een gebrek aan prioriteit bij het bestuur). Werken aan oplossingen, zoals het bijspijkeren van de kennis van medewerkers, heeft dan veel minder nut.

Schouders Eronder heeft al diverse bijeenkomsten georganiseerd waar de methode is ingezet. Daarbij bleek dat stap 2 en 3 zeer belangrijk zijn. Deelnemers hebben tijd nodig om met elkaar al pratend te denken en te reflecteren op hun eigen en elkaars situatie, voordat er op deelgebieden wordt ingegaan. De rol van de procesbegeleider is daarin belangrijk. De deelnemer benoemt knelpunten en de procesbegeleider probeert deze te plaatsen binnen de verschillende gebieden. Daarmee wordt de eerste stap naar overzicht gezet en wordt er eigenlijk een kluwen ontwart. Als deze kluwen uit elkaar is gehaald, wordt het kijken naar succesvolle oplossingsrichtingen veel eenvoudiger.

Om te komen tot de oplossingen helpt het als er ook kennisuitwisseling is. Als het gaat om inhoudelijk inbreng dan is dat vooral nuttig na stap 3. Schouder Eronder maakt ook gebruik van experts die op de aandachtsgebieden die het meest knellend zijn kennis komen brengen. Ook past Schouder Eronder de methode eigenlijk altijd toe in groepsverband. Zo kan er ook onderling veel worden uitgewisseld en van elkaar worden geleerd.

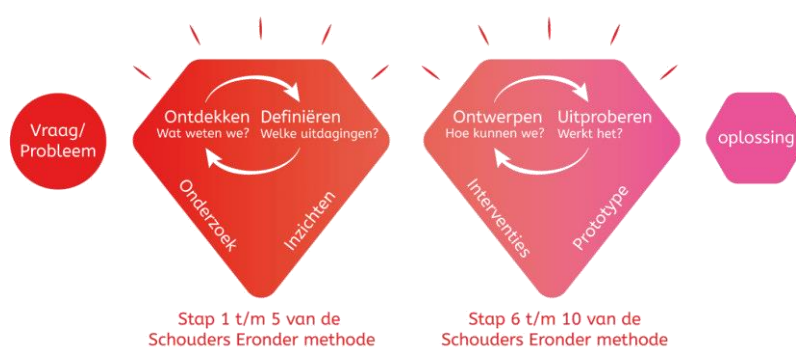
Tot slot maken we gebruik van een actieplan. Hieronder worden concrete acties beschreven om het probleem verder te verkennen of aan de slag te gaan met de oplossingen.



Double Diamond model

Met de Schouder Eronder methode sluiten we aan bij de ontwerpende onderzoeks aanpak: Double Diamond. Dit model komt uit Design Thinking. De mens staat centraal binnen deze methodiek. Dit gebeurt door problemen steeds vanuit menselijke behoeften te definiëren. Bij deze aanpak worden oplossingsrichtingen bepaald vanuit brainstormsessies, waarna deze verder worden uitgewerkt en in de praktijk gebracht. De Double Diamond methode werd in 2005 door de Britse Design Council ontwikkeld. Zij zagen dat bij het ontwerpproces steeds dezelfde volgorde werd aangehouden.

Het model geeft weer dat er eigenlijk grofweg 2 fases zijn bij het aanpakken van complexe problemen. De eerste fase omvat ontdekken en onderzoeken, terwijl de tweede fase bestaat uit ontwerpen en uitproberen. De eerste fase zijn stap 1 tot en met 5 van de Schouder Eronder methode. De tweede fase zijn stap 6 tot en met 10.



Toepassingen

De Schouder Eronder methode kan worden toegepast in verschillende varianten. Hierbij zijn drie basisvarianten te onderscheiden: de werkplaats, het leernetwerk en de themadag.

De werkplaats

Binnen een werkplaats staat **één vraagstuk** centraal waarin **regionale of gemeentelijke ketenpartners** (bijvoorbeeld gemeente, sociaal werk, cliëntenraad, onderwijs, werkgevers) samen werken aan verbetering van de dienstverlening in hun werkgebied. Tijdens dit traject worden deelnemers ondersteunt door procesbegeleiders, inspirerende werkvormen en experts. Elke werkplaats bestaat uit maximaal 8 bijeenkomsten van een dagdeel.

Het leernetwerk

Bij een leernetwerk worden professionals uit **verschillende organisaties en werkgebieden** samengebracht die allemaal een **eigen vraagstuk** hebben rondom een centraal thema waarin regionale of gemeentelijke ketenpartners een rol spelen. De leernetwerken bestaan uit 6 bijeenkomsten. Ook bij de leernetwerken worden de deelnemers ondersteunt door procesbegeleiders, inspirerende werkvormen en experts.

De themadag

De themadagen worden samen met een externe partner rondom een thema georganiseerd en zijn bedoeld om kennis te maken met de Schouder Eronder methode. Net als bij het leernetwerk zijn er professionals uit **verschillende organisaties en werkgebieden** betrokken, maar er wordt gewerkt met **een centraal vraagstuk**. Een themadag bestaat uit twee (online) delen. In het eerste deel staat kennis verzamelen centraal door de inzet van verschillende sprekers. Ook wordt het centrale thema en de Schouder Eronder methode toegelicht. In deel twee staat de methode centraal en gaan deelnemers in kleine groepen aan de slag met de methode. Ze doorlopen de eerste zes stappen van de Schouder Eronder methode.

2



VRAAGSTUK
Maak het kleiner
en concreet

**Kenmerken van een
sociaal vraagstuk:**

- Brede erkenning
probleem
- Casus overstijgend
- Maatschappelijk
relevant

Stap 1: Vraagstuk

Het doel van de Schouder Eronder methode is om op een integrale methodische wijze een sociaal vraagstuk te ontrafelen, op te pakken en waar mogelijk op te lossen. Het uiteindelijk beoogde doel van het inzetten van de Schouder Eronder methode is dat inwoners met sociale problemen, zoals schulden, meer duurzaam geholpen kunnen worden en hun kansen op een geldzorgenvrij leven worden verhoogd.

Wat is een sociaal vraagstuk?

De methode is dus bedoeld voor het aanpakken van een sociaal vraagstuk. Maar wat is dat dan eigenlijk? Er is sprake van een vraagstuk als er brede erkenning is dat het probleem bestaat en dat er nog geen oplossing is gevonden. Het betreft dus niet één klant die klem zit of één professional die een probleem ervaart. Een brede groep professionals beschouwt de huidige situatie als ongewenst en worstelt met de vraag hoe dit op te lossen. Bij een sociaal vraagstuk wordt er altijd gedacht dat de oplossing alleen kan worden bereikt door gezamenlijke actie. Een enkele professional kan het niet oplossen. Wel kan een enkele professional initiator zijn en de regie voeren bij de oplossing.

Het vraagstuk is bovendien maatschappelijk relevant. Binnen de Schouder Eronder methode concentreren we ons op vraagstukken binnen het schulden en armoede domein.

Drie voorbeelden van sociale vraagstukken die met de Schouder Eronder Methode in kaart zijn gebracht:

- Hoe kunnen wij mensen met een bijstandsuitkering en problematische schulden helpen, zodat de schuldenproblematiek geen belemmering vormt voor (arbeids)participatie?
- Hoe kan een cliënt met een verslaving toch aan een schuldhulptraject beginnen?
- Hoe kunnen vrijwilligers en beroepskrachten elkaar versterken?

De procesbegeleider is belangrijk bij het afbakenen van het vraagstuk. Zorg dat het vraagstuk behapbaar blijft.

Reikwijdte van het vraagstuk

Een sociaal vraagstuk kent vaak vele kanten. Voor je het weet, raakt het vraagstuk aan het verbeteren van de hele wereld. Om een sociaal vraagstuk op te lossen, moet je het concreet en behapbaar maken. Hoe specifieker het vraagstuk van de deelnemers, des te groter de kans dat er daadwerkelijk stappen ondernomen kunnen worden. Vragen zoals "Hoe kunnen we de schuldhulpverlening in onze gemeente verbeteren?" zijn niet erg specifiek en kunnen worden opgesplitst in meerdere kleinere vragen zoals:

- Hoe kunnen we inwoners eerder bereiken? Of nog concreter: hoe kunnen we jongeren in onze gemeente eerder bereiken, of ondernemers, of...
- Hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen met een uitkering beter geholpen worden?
- Hoe zorgen we ervoor dat minder mensen uitvallen tijdens het stabilisatietraject?
- Hoe kunnen we laaggeletterden beter ondersteunen?

3



QUICKSCAN
succes- en
verbeterpunten

Stap 2: Succes- en verbeterpunten

Wat gaat er al goed en wat kan er beter? Dat is de centrale vraag in stap 2. Het gaat hierbij om een brede verkenning. De deelnemers mogen alles vertellen wat er bij ze opkomt, mits hun inbreng voldoet aan de volgende voorwaarden:

- Er worden *ook* succesfactoren benoemd
- Het gaat over het vooraf gedefinieerde vraagstuk
- Er worden geen oplossingen aangedragen

Succesfactoren

Het benoemen van de succesfactoren is van belang. Het geeft aan waar de organisatie realistisch gezien staat en geeft ook input voor de elementen waar minder aandacht voor nodig is. Daarnaast onthult het waar kansen liggen en waar het team, dat zich met het vraagstuk bezighoudt, energie van krijgt. Wanneer de Schouder Eronder-methode wordt toegepast in een team dat regelmatig moet samenwerken, is het extra belangrijk om ook de positieve aspecten te benoemen. Dit versterkt vaak de onderlinge band en toont aan wat er samen al bereikt is.

Koppelen aan het vraagstuk

Bij het benoemen van de succes- en verbeterpunten is de kans groot dat er ook verschillende aanpalende zaken worden genoemd. Het is de rol van de procesbegeleider om steeds te kijken wat dit over het vraagstuk zegt en wat echt relevant is. Hiermee wordt de focus gewaarborgd.

Geen oplossingen

Een succesfactor kan een ingrediënt voor een oplossing zijn. Als bekend is wat werkt, kan er worden gekeken of dat ook op andere situaties kan worden toegepast of kan worden uitgebreid. Zoals eerder genoemd is het van belang de oplossingen in de beginfase te parkeren. Hoewel het verleidelijk kan zijn om meteen met oplossingen te komen, kan dit ervoor zorgen dat andere, mogelijk betere oplossingen over het hoofd worden gezien.

Tip: noteer eventuele oplossingen op een post-it en leg het dan weg. Dit kan de procesbegeleider doen, maar ook deelnemers zelf kunnen post-its maken waar ze later op terug kunnen komen.

De procesbegeleider
bewaakt de focus en zorgt
dat het vraagstuk centraal
blijft staan

4



DOELBEPALING

Wat wil je bereiken?

Stap 3: Het doel bepalen

Binnen de Schouder Eronder methode is het vraagstuk de start. In de eerste stap wordt dit vraagstuk aangescherpt. In de tweede stap worden de kaders al duidelijker door te brainstormen over hoe het nu gaat. Een belangrijke vervolgstap is het bepalen van het doel. Hierbij stellen de deelnemers zich de vraag: wanneer ben jij of is de organisatie tevreden? Net als bij het vraagstuk geldt: hoe concreter, hoe beter. Het doel moet ook realistisch zijn. Hoewel we allemaal zouden willen dat er in 2030 geen mensen meer zijn met geldzorgen, is dat een utopie. Minder mensen met geldzorgen of eerder hulp bieden aan mensen met geldzorgen is daarentegen wel haalbaar. Hoe concreter het doel, hoe makkelijker het is om uiteindelijk acties te plannen.

Een werkbaar doel

Het doel hoeft niet altijd te gaan over de inwoner. Het doel van het vraagstuk kan bijvoorbeeld ook gericht zijn op een betere samenwerking met een andere afdeling.. Het hogere, abstracte doel kan wel op de inwoner gericht zijn, maar bij het kleiner en beter behapbaar maken kan het uitmonden in veel praktischere, intern gerichte doelen.

Voor een doel geldt altijd dat het handig is om deze zo SMART mogelijk te maken.

Specifiek: is de doelstelling specifiek en eenduidig genoeg?

Meetbaar: is het doel meetbaar?

Accceptabel: past het doel binnen de kaders van de betrokkenen?

Realistisch: Is het doel haalbaar?

Tijsgebonden: Wanneer in de tijd zou het doel bereikt moeten zijn?

Het doel wordt besproken in stap 3, maar komt meestal vaker terug en kan dan verder worden aangescherpt.

Zorg voor een haalbaar
doel en formuleer het doel
zo SMART mogelijk

5

Stap 4 en 5: aandachtsgebieden en knelpuntenanalyse



In stap 2 wordt een voorzichtige eerste poging gedaan om de verbeterpunten te identificeren. Stap 4 en 5 bouwen daarop voort, nu ook in relatie tot het doel..

Stap 4: Introductie aandachtsgebieden

Centraal in de Schouder's Eronder methode staan de aandachtsgebieden. Dit zijn gebieden waarop vaak knelpunten te vinden zijn, die essentieel zijn voor de oplossing. Deze knelpunten vormen obstakels voor het bereiken van het doel. Door deze knelpunten te identificeren en aan te pakken, vergroot je de kans op het behalen van het doel. De knelpunten zijn onderverdeeld in verschillende thema's, die daarom binnen de Schouder's Eronder methode als aandachtsgebieden worden aangeduid.



Er zijn 6 aandachtsgebieden en een open gebied. Het open gebied is bedoeld om eventuele overige knelpunten te kunnen plaatsen. In stap 4 worden alle aandachtsgebieden besproken en wordt er gevraagd naar een eerste snelle reactie: aan welke knelpunten denken de deelnemers? Door dit kort te bespreken en de eerste knelpunten te identificeren, wordt al snel duidelijk waar de grootste zorgen liggen binnen de aandachtsgebieden. Dit helpt bij het bepalen van prioriteiten in stap 5 en biedt richting voor het uitnodigen van experts. Ook geeft het de deelnemers de gelegenheid om alvast een eerste beeld te vormen en om er bij een volgende gelegenheid verder over na te denken.

Hieronder worden de aandachtsgebieden kort geïntroduceerd.

Aandachtsgebied: klantbeleving



Bij klantbeleving staat de klant centraal. Vaak zal het bij de klantbeleving gaan om de inwoners in een bepaald werkgebied of de klant van een organisatie, maar het kan bij sommige vraagstukken ook gaan over een ketenpartner als die de gebruiker is van de dienstverlening.

De vraag is wat deze klant nodig heeft, wat aansluit bij zijn leefwereld en in hoeverre hij in staat is en kan worden gesteld om te doen wat nodig is. Een paar voorbeelden van vragen die horen bij dit aandachtsgebied zijn:

- Hoe ervaart de klant de dienstverlening?
- Hoe ervaart de klant het contact met de organisatie?
- Is het voor de klant duidelijk waar hij of zij vragen kan stellen?
- Hoe onderhouden jullie contact met de klant?

Per vraag kan er worden gekeken of dit een mogelijk knelpunt is. Er zijn veel meer vragen te bedenken bij de dit gebied. Start dan ook altijd met de vraag: Wat heeft de klant nodig en krijgt hij dat momenteel ook van ons? Let hierbij op dat deze vraag altijd wordt gesteld vanuit het onderwerp van het vraagstuk en niet in het algemeen.

Aandachtsgebied: kennis



Kennis gaat uiteraard over de kennis die nodig is om het vraagstuk op te lossen. Vragen die hierbij spelen zijn:

- Hebben alle betrokken professionals de benodigde kennis om hun werkzaamheden (met betrekking tot het vraagstuk) goed uit te voeren?
- Ontbreekt specifieke kennis? Denk hierbij aan bijvoorbeeld wet- en regelgeving, maar ook aan kennis over andere organisaties.

Het draait niet alleen om de kennis van één individu, maar ook om die van alle andere betrokkenen bij een vraagstuk. Het kan voorkomen dat een deelnemer wel over de benodigde kennis beschikt, maar dat het lastig is om deze kennis te delen met collega's of kennispartners.

De beschreven vragen zijn voorbeeldvragen die de procesbegeleider aan de deelnemers kan stellen. Er kunnen echter ook hele andere zaken spelen. Probeer als procesbegeleider om aan te sluiten bij de punten die al besproken zijn in stap 1 tot en met 3.

Aandachtsgebied: kunde



Naast kennis zijn ook vaardigheden van belang. Een centrale vraag hierbij is:

- Hebben alle betrokken professionals de benodigde vaardigheden om hun werkzaamheden (met betrekking tot het vraagstuk) goed uit te voeren? Denk hierbij aan bijvoorbeeld het beheersen van de juiste gesprekstechnieken.

Ook hier gaat het niet alleen om de deelnemer, maar ook over collega's en ketenpartners.

Aandachtsgebied: keten



Veel vraagstukken zijn organisatie overstijgend. Er zijn een of meer andere partijen betrokken bij het probleem. We spreken dan van een keten. Deze ketenpartners zijn vaak erg belangrijk bij het verkennen van mogelijke oplossingsrichtingen. Binnen dit deelgebied spelen bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Welke partijen in de keten (in- en extern) zijn er nodig om dit vraagstuk zo goed mogelijk op te lossen?
- Hoe verloopt de onderlinge samenwerking?
- Kennen jullie in de keten elkaars rollen en verantwoordelijkheden?
- Weten jullie elkaar in de keten te vinden en overleggen jullie over dossiers met elkaar?
- Hoe vindt overdracht van dossiers plaats?

Ook hier geldt dat dit niet alle mogelijke vragen zijn, maar ze bieden wel richting bij het bespreken van mogelijke knelpunten.

Aandachtsgebied: bestuurlijk mandaat



Om een vraagstuk op te lossen is vaak een breed draagvlak nodig, daarom is het ook van belang stil te staan bij de verschillende managementlagen en in hoeverre zij het vraagstuk belangrijk vinden. Dat geldt zowel voor het vastgelegde beleid als de daadwerkelijk aandacht en prioritering in de dagelijkse praktijk. Denk bij 'bestuurlijk mandaat en organisatie' aan het beantwoorden van de volgende vragen:

- Is er mandaat om de opdracht/vraagstuk uit te voeren?
- Ontvang je voldoende back-up vanuit de organisatie?
- Wordt in de organisatie voldoende urgentie gevoeld om aan de slag te gaan met dit vraagstuk?
- Is er beleid aanwezig op het vraagstuk?

Aandachtsgebied: randvoorwaarden



Tot slot de randvoorwaarden. Deze hangen vaak deels samen met het bestuurlijk mandaat. Het gaat eigenlijk om de praktische zaken die nodig zijn om een vraagstuk aan te pakken. Denk aan zaken zoals tijd en geld.

Enkele vragen die hierbij een rol spelen zijn:

- Is er voldoende capaciteit in je organisatie/afdeling om de opdracht (verbonden aan je vraagstuk) uit te voeren?
- Is er voldoende financiële ruimte om het vraagstuk op te pakken en in de praktijk uit te voeren?
- Zijn alle digitale voorzieningen ingericht met betrekking tot het vraagstuk?



KNELPUNTANALYSE

Verdieping per
aandachtsgebied

Bij een themadag is geen ruimte voor een uitgebreide analyse van alle aandachtsgebieden. Er wordt dan een keuze gemaakt voor een aandachtsgebied.

Stap 5: Knelpuntenanalyse

Stap 5 is een verdieping op stap 4. Nadat een eerste rondje is gedaan om te inventariseren op welke gebieden de meeste knelpunten lijken te liggen wordt er per gebied uitgebreider stil gestaan bij de knelpunten en de relatie met de andere aandachtsgebieden. Vaak hangen de knelpunten met meerdere aandachtsgebieden samen. Als de samenwerking met de ketenpartners bijvoorbeeld stroef verloopt dan kan dat komen omdat er geen tijd is, of omdat er te weinig kennis over elkaars organisaties is. Het kan ook zijn dat de systemen niet aansluiten of de AVG een belemmering vormt.

Het is handig om te starten met het aandachtsgebied dat bij de snelle inventarisatie de meeste knelpunten kende en van daaruit verder te gaan.

6

Stap 6 en 7: Oplossingsrichtingen en acties plannen

In de volgende twee stappen wordt een start gemaakt met de oplossingen. In de praktijk zullen de stappen vaak door elkaar lopen. Stap 6 richt zich op het verkennen van mogelijke oplossingsrichtingen, terwijl bij stap 7 daadwerkelijke keuzes worden gemaakt waar de deelnemers mee aan de slag gaan en acties aan worden gekoppeld. Deze acties worden grotendeels buiten de bijeenkomsten uitgevoerd.

Stap 6: oplossingsrichtingen verkennen

Als duidelijk is welke knelpunten er allemaal zijn kan er ook per knelpunt worden gekeken naar een oplossing. Waarschijnlijk zijn er uit de vorige stappen heel veel verschillende knelpunten gekomen. Het is van belang deze te prioriteren om zo tot een goed plan van aanpak te komen. Binnen de methode spreken we over oplossingsrichtingen en niet over oplossingen. Het zal vaak namelijk niet om een duidelijke oplossing gaan, maar eerder om een richting die verkend kan worden. Zo kan er bijvoorbeeld voor een gebrek aan kennis worden gedacht aan de oplossingsrichting 'leren van elkaar'. Dat kan worden gedaan door nieuwsbrieven, intervisie etc. Door juist van een oplossingsrichting te spreken en deze te gaan verkennen, hebben ook andere betrokkenen die niet deelnamen aan de methode de ruimte om hun inbreng te geven. Een andere belangrijke reden om te spreken van oplossingsrichtingen is dat er ook vaak gekeken zal worden naar andere bestaande aanpakken. Dat is heel waardevol, echter een werkzame aanpak voor gemeente Y hoeft niet automatisch een werkzame aanpak voor gemeente X te zijn. Het is van belang om te weten wat de context van zo'n aanpak is, welke werkzame bestanddelen er zijn en in hoeverre die ook in andere gemeenten van toepassing kunnen zijn. Het gaat te ver om dat tijdens de bijeenkomsten uit te zoeken. Dat is dus huiswerk of kan worden opgepakt als vervolg op een werkplaats of leernetwerk. Het is dan wel zeer belangrijk dat de deelnemer weet wat de kaders van de oplossingsrichting zijn, zodat er ook bij de nadere uitwerking steeds aansluiting op het vraagstuk en het knelpunt is.

Onoplosbaar

De eerste stap hierbij is kijken of er onoplosbare knelpunten zijn. Soms is iets wettelijk bepaald en kan de deelnemer dat niet aanpassen.

Het kan goed zijn dat er knelpunten zijn die buiten de cirkel van invloed liggen van de deelnemers. Het helpt om dit in kaart te brengen. Vaak kan de deelnemer dan niet meer doen dan adresseren. Het knelpunt is dan wel oplosbaar, maar de deelnemer heeft daar niet de middelen toe. Denk aan de situatie waarin een deelnemer



afhankelijk is van een andere organisatie waarvan hij/zij zeker weet dat die dat niet gaan oppakken.

Als een knelpunt niet oplosbaar is, hoeft dat geen probleem te zijn, tenzij dat knelpunt essentieel is voor de oplossing van het vraagstuk. Als dat het geval is, dan lijkt er (vooralsnog) geen oplossing voorhanden te zijn en is het gestelde doel niet haalbaar. De vraag is of de subdoelen of een aangepast doel dan nog wel haalbaar zijn.

Prioriteit

Als de deelnemer in beeld heeft welke knelpunten oplosbaar zijn, kunnen de andere knelpunten worden geprioriteerd. Dat kan op 2 wijzen worden gedaan:

1. Wat zijn de belangrijkste knelpunten die het meest bijdragen aan de oplossing van het vraagstuk? Of
2. Welke quickwins zijn er te maken (waar kunnen we nu al mee beginnen?)

Vaak zal een combinatie van deze twee wijzen van prioriteren het mooist zijn. Door punt 1 wordt er gewerkt aan een langdurige oplossing, door punt twee worden er korte termijn successen behaald die helpen om de energie erin te houden.

Terug naar stap 2

Kijk in deze stap ook nog even naar de opbrengsten van stap 2. Wat kunnen de successen uit deze stap de deelnemers leren over mogelijke oplossingsrichtingen?

Stap 7: Acties plannen

Als het goed is komen er uit de vorige stap een aantal oplossingsrichtingen. Dat kan nog een flinke lijst zijn. Het is dan ook handig om dat om te zetten in een overzicht van de verschillende acties. De deelnemers inventariseren alle oplossingsrichtingen en de daaraan gekoppelde eerste acties. Bij deze eerste acties gaat het om de stappen die moeten worden genomen om een beter inzicht te krijgen in de haalbaarheid van de oplossing. Bijvoorbeeld, als uit het aandachtsgebied 'kennis' blijkt dat er een groot tekort is aan kennis over de AVG, kan de eerste stap zijn om te zoeken naar cursussen om dit te verhelpen. Het is wel verstandig om eerst te onderzoeken of er budget beschikbaar is, of om een meer diepgaande analyse te maken van de momenten waarop het kennisgebrek problematisch is. Misschien is een handreiking wel effectiever dan een cursus. Deelnemers kunnen, afhankelijk van de lokale context, afwegen wat de eerste stappen zijn, en pas daarna kunnen de overige acties worden gepland.

Vaak zal er toch een flinke lijst zijn ontstaan. Ook als alleen de eerste acties worden beschreven. Afhankelijk van de grootte van de actie en de ruimte die de deelnemers hebben om er mee aan de slag te gaan, is het realistisch om niet meer dan 1 tot 3 acties per keer te plannen. Dat betekent dat er keuzes moeten worden gemaakt. Hierbij kan er weer gebruik worden gemaakt van het prioriteitenlijstje uit stap 6: wat levert het meeste op, of wat zijn quick wins?



Ga systematisch te werk. Maak een overzicht van alle knelpunten, oplossingsrichtingen en acties en maak dan een keuze voor de eerste vervolgacties.

7

Stap 8, 9 en 10: Aan de slag

In de laatste drie stappen gaan de deelnemers daadwerkelijk aan de slag met het uitvoeren van de acties. Stap 8 draait om het uitvoeren van de acties en het implementeren van veranderingen, terwijl stap 9 de evaluatie van de acties omvat, gevolgd door bijsturing in stap 10.

Stap 8: Implementeren

Als er een duidelijk nieuwe aanpak in stap 6 en 7 naar voren is gekomen, dan kan deze direct geïmplementeerd worden. Vaak zullen dit aanvankelijk individuele acties zijn die worden ondernomen om een specifieke oplossingsrichting verder te verkennen. In deze stap worden deze acties in gang gezet, waarbij indien mogelijk ook een begin wordt gemaakt met het implementeren van nieuwe werkwijzen of het doorvoeren van andere veranderingen. Dit kan variëren van eenvoudige stappen, zoals het trainen van een hele afdeling, tot het ontwikkelen van volledig nieuwe processen..

Stap 9: Evalueren

Het is belangrijk om veranderingen, klein of groot, steeds weer te evalueren. Hierbij is het belangrijk om steeds een paar punten in de gaten te houden:

1. Draagt de verandering bij aan het gestelde doel?
2. Levert de verandering nieuwe knelpunten op?
3. Zorgt de verandering ook nog voor een verschuiving van de al bestaande knelpunten (positief of negatief)?
4. Zijn er eventuele neveneffecten?

Voor het evalueren kun je gebruik maken van de [toolkit Evalueren & Innoveren](#).

Stap 10: Bijsturen

Op basis van stap 9 kan de deelnemer gaan bijsturen en zijn actieplan updaten.

Het is niet zo dat stap 8, 9 en 10 pas plaatsvinden aan het eind een werkplaats of leernetwerk. Na bijeenkomst 3 kan er vaak al een start worden gemaakt.



IMPLEMENTEREN



EVALUEREN

BIJSTUREN



8

Procesbegeleider, experts en wetenschappelijke kennis

Binnen de Schouders Eronder Methode draait het vooral om de deelnemers en hun eigen context. De deelnemers brengen het vraagstuk, de knelpunten en de oplossingsrichtingen in kaart. Ze worden daarbij geholpen door de procesbegeleider en experts.

Procesbegeleider

De procesbegeleider is degene die de Schouders Eronder methode beheerst. Het kan iemand zijn uit de eigen organisatie, maar ook een extern persoon. Het is belangrijk dat hij/zij zich vooral richt op de methodische aanpak en deze bewaakt. De procesbegeleider is degene die steeds het vraagstuk of de vraagstukken van de deelnemers in de gaten houdt en zorgt dat er niet te veel van het onderwerp wordt afgeweken. De procesbegeleider stelt de verdiepende en verduidelijkende vragen (indien die niet komen van de andere deelnemers) en behoudt de helicopterview. Ook duidt de procesbegeleider de benoemde punten en helpt hij/zij met de knelpuntenanalyse, de prioritering van de oplossingsrichtingen, het opstellen van de acties en het evalueren van de gezette stappen. De uitvoering van de acties ligt geheel bij de deelnemers.

Het heeft de voorkeur dat de procesbegeleider ook kennis heeft van het werkveld. Als sessies online worden gehouden dan ligt de voorkeur bij twee procesbegeleiders: een inhoudelijke procesbegeleider en een procesbegeleider die ondersteunt bij de techniek en verslaglegging.

Van een procesbegeleider wordt verwacht dat hij/zij:

- De methode beheerst
- Een veilige omgeving kan creëren
- Aandacht heeft voor de wensen en behoeften van de deelnemers
- Zich niet opstelt als inhoudelijke expert maar als expert t.a.v. het proces
- De vraagstukken kan helpen duiden
- De deelnemers hun eigen denkproces kan laten volgen in plaats van het voor ze op te lossen
- De lijn van de sessie bewaakt: ervoor zorgen dat de gesprekken altijd te relateren zijn aan het vraagstuk of het thema en bijsturen wanneer nodig
- Overstijgend kan denken en de aandachtsgebieden met elkaar kan verbinden

Schouders Eronder ontwikkelde een training voor procesbegeleiders. Met deze training hebben procesbegeleiders alle handvatten om zelf aan de slag te gaan.

- Borgt dat er experts worden ingezet en dat externe (wetenschappelijke) kennis of ervaringskennis wordt ontsloten.

Experts en wetenschappelijke kennis

De experts hebben een belangrijke rol bij zowel de knelpuntenanalyse als bij de oplossingsrichtingen. Experts zijn vaak ook goed in staat om aan te geven waar zaken mislopen. Naar aanleiding van stap 4, het verkennen van de aandachtsgebieden, kan er worden gekeken welke experts aanvullend zouden zijn voor het vraagstuk. De experts worden gekoppeld aan een aandachtsgebied en gevraagd om daar meer over te vertellen. Het is handig om de experts de vraagstukken van de deelnemers voor te leggen. Experts kunnen eenmalig een korte presentatie krijgen en vervolgens met de deelnemers in gesprek gaan.

Bij de themadagen is voor een andere aanpak gekozen. De themadagen (zie hoofdstuk 11) hebben dan ook echt een ander doel. Deze dagen dienen als een kennismaking met de methode, waarbij de methode in een kort tijdsbestek wordt doorlopen aan de hand van een centraal door een koepelorganisatie geformuleerd vraagstuk. Bij deze aanpak is het effectief om de experts de sessie te laten openen. In alle andere gevallen is het beter om de deelnemers eerst zelf aan de slag te laten gaan.

Een expert kan een wetenschapper zijn, maar dat hoeft niet. Het kan bijvoorbeeld ook gaan om een medewerker van een koepelorganisatie, van een andere gemeente of een ervaringsdeskundige. Juist een mix van verschillende experts levert vaak het meest op. Belangrijk is dat een expert op een laagdrempelige wijze zijn kennis kan overbrengen en dit kan koppelen aan de vraagstukken.

Vaak is er ook al veel geschreven over het vraagstuk of de knelpunten. Dit kan heel waardevol zijn. In sommige gevallen heeft de procesbegeleider veel ervaring met het vraagstuk en kan hij een soort leeslijst maken. De leeslijst kan ook tot stand komen door aan de deelnemers te vragen welke publicaties zij kennen. Ook kan de [kennisbundel](#) van Divosa helpen. In deze kennisbundel kan eenvoudig op thema worden gezocht. Tot slot kan ook aan de experts worden gevraagd of zij nog leestips hebben.

9

Leernetwerken

Het leernetwerk brengt verschillende professionals van diverse organisaties samen. Het leernetwerk is gericht op het ondersteunen van een individu, met als doel dat de professional een verschil kan maken binnen zijn eigen organisatie. De deelnemer doet nieuwe kennis en vaardigheden op en neemt deze mee terug naar zijn organisatie. De deelnemers gaan na iedere bijeenkomst in gesprek met collega's, waardoor het vraagstuk breder wordt gedragen en niet alleen de deelnemer nieuwe kennis en kunde opdoet, maar ook de organisatie profiteert. Door het actieplan worden de acties concreet gemaakt en is de kans op daadwerkelijke verandering groter. Ook leert de deelnemer door het toepassen van de Schouder Eronder methode op een andere wijze te kijken naar een vraagstuk. Deze kennis kan ook later binnen de eigen organisatie worden ingezet.

Alle deelnemers van een leernetwerk brengen een vraagstuk in dat speelt binnen hun organisatie. Het kan zijn dat dat voor enkele deelnemers een redelijk vergelijkbaar vraagstuk is, maar dat hoeft niet. Wel staat er binnen een leernetwerk een thema centraal. Alle vraagstukken spelen dus rondom dat specifieke thema. Gezamenlijk gaan de deelnemers op zoek naar nieuwe inzichten, wetenschappelijke kennis en praktijkkennis. De deelnemers brengen zelf kennis in, maar er wordt ook gebruik gemaakt van externe expertise. Door gezamenlijk ideeën over een bepaald thema of vraagstuk te bespreken krijgen de nieuwe inzichten een plek.

De inhoudelijke keuze voor de te bespreken vraagstukken wordt bepaald op basis van de vragen en behoeften van professionals zelf. Tijdens een intakegesprek wordt verkend wat het vraagstuk van de deelnemer is. In de leernetwerken gaan de deelnemers vervolgens methodisch aan de slag met hun eigen vraagstuk. Belangrijk hierbij is dat het vraagstuk een brede vraag betreft. Deelnemers kunnen werken aan structurele verbeteringen in zowel het interne proces als in de keten (denk bijvoorbeeld aan het creëren van draagvlak, inzichtelijk maken van benodigde kennis en kunde en het helder hebben van welke ketenpartners cruciaal zijn bij gewenste verandering).

Per leernetwerk worden er 6 reguliere bijeenkomsten gehouden, gevolgd door een terugkombijeenkomst na ongeveer 3 maanden. Aan het einde van elke reguliere bijeenkomst bepalen de deelnemers wat ze al kunnen oppakken en welke aspecten ze nog verder moeten uitdiepen. De reguliere bijeenkomsten vinden wekelijks plaats en tijdens deze 6 bijeenkomsten worden de stappen 1 tot en met 7 doorlopen. Tussen de bijeenkomsten door worden acties ondernomen om de oplossing verder te verhelderen. Na afloop gaan de deelnemers zelfstandig verder en kunnen ze aan de slag met stappen 8, 9 en 10. Tijdens de terugkombijeenkomst wordt aandacht besteed aan deze stappen.

Een leernetwerk bestaat uit professionals van verschillende organisaties. Er wordt gewerkt aan individuele vraagstukken binnen een centraal thema. Een leernetwerk bestaat uit 6 bijeenkomsten.



Praktijkverhaal

Inzichten leernetwerk Schulden in de opvang

Deelnemers aan het leernetwerk - *professionals in de maatschappelijke opvang, vrouwenopvang en beschermd wonen* - bogen zich de afgelopen maanden over het thema 'Schulden in de Opvang.' Uit onderzoek van Valente bleek in 2019 al dat maar liefst 90 procent van de cliënten in de maatschappelijke opvang problematische schulden heeft. Schulden vormen vaak een groot obstakel bij de hulpverlening. Hoe kan een client met verslaving toch aan een schuldhulptraject beginnen? Hoe voorkom je dat iemand met schulden die nét uit de gevangenis komt en nog geen inkomen heeft, opnieuw het foute pad kiest? Hoe kun je hem of haar nu goed helpen? De cliënten uit de maatschappelijke opvang vallen vaak buiten het systeem en hulpverleners proberen elke dag weer die bekende kloof tussen systeem- en leefwereld te dichten.

Tijdens het leernetwerk werd, onder begeleiding van Anne Vreeman, projectleider van Schouders Eronder en Imke Dute van stichting de Tussenvoorziening, op methodische wijze aan dit vraagstuk gewerkt. Ook gedragswetenschapper Gea Schonewille en organisatiedeskundige Liesbeth Verkuyl deelden in twee sessies inzichten en tips met de deelnemers. De herkenning onderling was groot, zegt Imke Dute. 'Ondanks dat de deelnemers bij verschillende organisatie werken, lopen ze in de praktijk vaak tegen vergelijkbare situaties aan.'

Anne Vreeman: 'De betrokkenheid van deze professionals bij de cliënten is echt opvallend. Ze hebben daardoor de neiging om alles zelf op te pakken, maar schuldhulp kan erg complex zijn en dat vraagt dan wel om de juiste expertise. Wanneer draag je een deel van de hulp over? Dit blijkt voor veel professionals een lastig dilemma.' Ze willen, zo bleek uit de ervaringen van de deelnemers, het – vaak al fragiele - vertrouwen van de client niet schaden.

Methode

Met hulp van de Schouders Eronder Methode hebben de deelnemers elk een knelpunt met betrekking tot schulden ingebracht en vervolgens 'afgepeld.' Projectleider Vreeman: 'Dat is het uitgangspunt van deze methode. We leggen éérst het probleem onder een vergrootglas. Deze hulpverleners zijn gewend om heel praktisch in oplossingen te denken, maar het is belangrijk om eerst eens goed naar het vraagstuk te kijken en dan pas naar mogelijke oplossingsrichtingen. Wat is de kern van het probleem nu eigenlijk?'

De deelnemers doen dit aan de hand van een aantal gebieden: klantbeleving, kennis, kunde, keten, randvoorwaarden en bestuurlijk mandaat en organisatie. Waar zit het

"Ik dacht echt dat ik een gebrek had aan kennis en kunde, maar door methodisch te werk te gaan, zag ik dat mijn vraagstuk juist veel meer met randvoorwaarden en de klant te maken heeft."

Meryem Delioğlu,
persoonlijk begeleider,
Iris Zorg

“Hoe ga je om met een doelgroep die hun financiële problemen niet onder ogen willen zien?’ Dat was mijn vraagstuk waar ik mee aan de slag ben gegaan. Ik begin altijd met organiseren. Van drie vuilniszakken met papieren maak ik een net geordend mapje. Maar dan? Waar te beginnen, en wat als een cliënt niet naar de schuldhulp wil? Ik heb hier wel geleerd dat ik cliënten heel helder twee keuzes moet voorhouden en dat ik niet alles zelf hoeft te doen.”

Sacha Marusenko,
trajectondersteuner, Kessler
Stichting

knelpunt nu precies? Ze maken zich de methode eigen, zodat zij in de toekomst op deze manier ook aan andere vraagstukken kunnen werken.

De meeste professionals lopen regelmatig tegen wet- en regelgeving aan. De cliënt past niet in het systeem en maatwerk is eigenlijk geboden, maar dat is niet altijd even eenvoudig. Bovendien zijn de verschillen tussen gemeenten onderling vaak groot. ‘Wanneer een cliënt naar een andere gemeente vertrekt, blijken daar weer andere regels rondom schuldhulp te gelden.’

Bij de deelnemers groeit gedurende het leernetwerk het besef dat het soms goed is om even ‘uit te zoomen’. Wat moet er binnen de organisatie veranderen? Zijn er nog meer collega’s die tegen dezelfde problemen aanlopen? Kunnen ketenpartners misschien iets betekenen?

Hoewel elke professional een eigen manier van werken heeft, is de behoefte bij professionals aan een interne richtlijn of protocol rondom schuldhulpverlening groot. Een richtlijn die aangeeft wat de hulpverlener in kwestie wel of niet doet. Wat zijn de eerste stappen? En wanneer wordt de problematiek overgedragen? Projectleider Vreeman: ‘Het moet in de praktijk niet uitmaken of Hakim of Marianne een cliënt helpt, je mag verschillen in persoonlijke stijl, maar niet in resultaat bij de cliënt.’

Volgens procesbegeleider Imke Dute, schuldhulpverlener bij De Tussenvoorziening, was het leernetwerk erg nuttig. ‘Een heel dynamisch netwerk, juist door ook de ervaringen uit te wisselen. Je ziet ook dat de deelnemers behoefte hebben aan heldere werkprocessen rondom schuldhulpverlening, dat is zeker een belangrijke opbrengst van het leernetwerk.’

10

Werkplaatsen

Een leernetwerk bestaat uit professionals binnen een werkgebied. Samen werken ze aan een centraal vraagstuk. Een werkplaats bestaat uit 8 bijeenkomsten.

In de werkplaatsen zetten de deelnemers gezamenlijk met anderen binnen hun werkgebied de aanpak van een vraagstuk binnen hun keten op of verbeteren deze. Concreet kan dit bijvoorbeeld betrekking hebben op de vraag hoe de organisaties gezamenlijk jongeren met schulden beter kunnen bereiken en helpen.

Het doel van de werkplaats is om na afloop een gezamenlijke werkwijze te hebben ontwikkeld voor het vraagstuk of verbeteringen in de eerdere werkwijze te hebben doorgevoerd.

Het helder definiëren van het vraagstuk is essentieel: waar gaan de partijen samen aan werken en welk doel hebben zij aan het eind van de werkplaats behaald? De ervaring leert dat één van de organisaties het vraagstuk signaleert en een projectleider aanstelt om een werkplaats te starten. Deze projectleider doet een eerste verkenning van het vraagstuk en kijkt welke partijen in de werkplaats nodig zijn om aan een oplossing of aanpak voor het vraagstuk te werken.

Het samen leren en innoveren staat hierbij centraal. Een belangrijk onderdeel daarbij is het leren kennen van de aanpak en werkwijzen van de andere organisaties. Dat geeft vaak veel inzicht over wat maakt dat soms een bepaalde aanpak nu nog niet lukt.

Binnen de werkplaats gaan de deelnemers op zoek naar nieuwe inzichten, wetenschappelijke kennis en praktijkkennis. De deelnemers brengen zelf kennis in en er wordt gebruik gemaakt van externe expertise. Door gezamenlijk het vraagstuk en de knelpunten bespreken krijgen de nieuwe inzichten een plek.

Een werkplaats bestaat uit maximaal acht bijeenkomsten. De bijeenkomsten worden in overleg gepland. Als richtlijn wordt ongeveer een maand tussen de bijeenkomsten aangehouden. Hierdoor krijgen deelnemers de kans acties tussen twee bijeenkomsten in de praktijk te brengen en hierop te reflecteren. De eerste twee bijeenkomsten staan in het teken van elkaar leren kennen en de stappen 1 tot en met 4 uit de Schouders Eronder methode. De knelpunten worden geprioriteerd en er wordt bekeken waar de deelnemers wel of geen invloed op hebben. De geprioriteerde knelpunten worden besproken en daar worden acties aan gekoppeld. De stappen 5 tot en met 7 worden doorlopen. Na afloop van een bijeenkomst gaan de deelnemers aan de slag met de acties en waar mogelijk worden al nieuwe aanpakken geïmplementeerd. De volgende bijeenkomst start dan ook met stap 9 en 10, waarna er nieuwe knelpunten worden opgepakt. Het werkt het meest motiverend om zowel knelpunten op te pakken waar snel resultaat op geboekt kan worden (laaghangend fruit) als knelpunten waar een langere doorlooptijd of meerdere acties voor nodig zijn.

Praktijkverhaal

De gemeente Almere neemt met ketenpartners deel aan een werkplaats van Schouders Eronder. Het vraagstuk dat in Almere centraal staat is: hoe kunnen we mensen met een bijstandsuitkering en problematische schulden helpen zodat de schuldenproblematiek geen belemmering vormt voor (arbeids)participatie?’

Louise Timmerman, teamcoördinator PLANgroep Almere, voert met haar collega’s de schulddienstverlening uit voor de gemeente Almere. PLANgroep doet de ‘technische’ kant van de schuldhulpverlening. PLANgroep is ook de poort voor alle Almeeders met financiële vragen of schulden.

Louise doet mee aan de werkplaats om beter te weten wat al haar collega’s in de keten doen, en waarom. ‘Je werkt met zoveel organisaties samen... Hoe meer partners er zijn, hoe meer ruis er kan ontstaan. Daarom hebben we allemaal een presentatie gegeven over ons werk. Toen vielen er al wat kwartjes.’

“Voordat ik met de werkplaats begon had ik nauwelijks weet van knelpunten”

Terug naar de kern

Louise vindt het mooi dat de werkplaats halverwege het traject al concrete samenwerkingsafspraken oplevert. ‘Soms heb je ergens al over gepraat, maar kom je net niet tot een oplossing of er ontbreekt nog wat. Daarom is het handig dat hier een procesbegeleider bijzit om ons weer terug naar de kern te brengen. De procesbegeleider schrijft ook op wat we hebben bereikt en waar we naartoe willen. Het is een methodiek die we ook kunnen inzetten voor andere knelpunten.’

Wanneer zijn schulden een probleem?

Wat in de werkplaats bijvoorbeeld duidelijk werd was dat collega’s bij Werk & Inkomen (W&I) bij een bijstandsaanvraag wel vragen naar schulden, maar niet precies weten wanneer die problematisch zijn. Afhankelijk van iemands budget kan dat al bij 500 euro zo zijn. Louise heeft uitgelegd dat het niet om een bepaald bedrag of het aantal schuldeisers gaat, maar om de schuld in relatie tot iemands budget en omstandigheden.

Inzicht in de sollicitatieplicht

Ook werd gesproken over ontheffingen van de sollicitatieplicht waar PLANgroep rekening mee moet houden. Daar ging het in de communicatie wel eens mis. ‘Als we zelf niet goed weten hoe het zit, dan kunnen we het ook moeilijk overbrengen aan schuldeisers. Wij willen vlot kunnen zeggen: W&I heeft het getoetst, dus is het zo. Dat gaan we nu finetunen.’

Uitval voorkomen

Nog een knelpunt is dat een deel van de doelgroep wordt gemist door de schuldhulpverlening. W&I informeert inwoners met financiële zorgen weliswaar over

de mogelijkheid om bij PLANgroep hulp te zoeken, maar ze maken hier niet altijd gebruik van omdat ze zelf een afspraak moeten maken. Daarom gaat de gemeente nu over op een warme overdracht. Louise verwacht dat op deze manier inwoners beter en sneller kunnen worden geholpen. 'Voor ons is de voortdurende vraag hoe we de doelgroep kunnen bereiken. We kunnen hen niet zomaar van de straat plukken.'

Niet steeds hetzelfde vragen

'Dan zijn we nog bezig te kijken hoe de gemeente makkelijker informatie aan ons kan overdragen, zodat we niet alles opnieuw hoeven te vragen. Er komt al zoveel op mensen met schulden af. Het is niet vreemd dat ze iets vergeten of denken: 'Dat heb ik toch al een keer gezegd? Waarom vraag je daar nu weer naar?' Dan voelt iemand zich overvraagd en wordt de houding ook geslotener. Als we kunnen helpen om de stress te verminderen, is dat beter voor het traject en vooral voor de inwoner.'

Elkaar blijven opzoeken

Louise wil voorkomen dat de samenwerking straks weer verwaterd. 'Er blijft van alles veranderen, de wetgeving, de manier van denken en er is altijd verloop. Het is goed om elkaar te blijven opzoeken nu we dit toch tot stand hebben gebracht.'

“We weten van elkaar dat we bestaan en toch gaat het niet altijd goed”

11

Themadagen

Een themadag is niet gericht op het oplossen van een vraagstuk, maar op het verkennen van alle knelpunten die er spelen.

De themadag draait om kennismaking met de Schouders Eronder-methodiek en het opdoen van nieuwe inzichten over een specifiek thema en vraagstuk. Het doel van de themadag is niet om tot een oplossing te komen, maar om te leren over de knelpunten die zich voordoen. De themadag kan daarom goed dienen als startpunt voor een leernetwerk of een werkplaats.

Een themadag is bedoeld voor een grotere groep professionals (30 tot 50) die zich allemaal bezighouden met één thema. Tijdens de themadag spreken experts uit de wetenschap en de uitvoering. Daarna wordt er verder ingegaan op de Schouders Eronder methode. Dat wordt gedaan aan de hand van het centrale vraagstuk. Deelnemers oefenen hoe zij een vraagstuk verder kunnen aanscherpen, hoe ze knelpunten in beeld kunnen krijgen en welke oplossingsrichtingen passend zijn. De themadag helpt deelnemers om methodisch te werk te gaan en geeft hen inzichten om het vraagstuk aan te pakken.

Een themadag bestaat uit twee (online) delen. Tijdens het eerste deel staat nieuwe kennis centraal. Er worden korte lezingen gegeven vanuit de praktijk en de wetenschap. Ook is er een introductie van de Schouders Eronder methode. Dagdeel twee staat in het teken van samen leren en innoveren. De groep wordt opgedeeld in kleinere groepen. Samen met procesbegeleiders gaan de groepen aan de slag met de Schouders Eronder methode. Deelnemers kunnen er ook voor kiezen om alleen deel 1 te volgen. Het volgen van alleen het tweede deel wordt afgeraden. Door het op te splitsen in twee delen en in deel 2 zelf aan de slag te gaan worden deelnemers uitgedaagd direct iets te doen met de opgedane kennis. Ze worden gevraagd hoe deze kennis hen kan helpen. Dit zorgt ervoor dat kennis beter beklijft en vergroot de kans dat er ook daadwerkelijk stappen worden gezet.

Een themadag is echter beperkt in tijd. Stap 1 en 3 worden vooraf bepaald door de organiserende partijen, terwijl de stappen 2 en 4 tot en met 6 wel worden behandeld. Bij stap 5 moeten echter keuzes worden gemaakt voor 1 of 2 aandachtsgebieden. Een themadag richt zich daarom voornamelijk op het starten met het aanpakken van een vraagstuk, eerder dan op het daadwerkelijk oplossen ervan. De deelnemers moeten zelf verder aan de slag. Dit kan plaatsvinden in een leernetwerk of een werkplaats, maar kan ook op andere manieren worden vormgegeven.

Praktijkverhaal

Ruim 15.000 vrijwilligers in Nederland zijn actief in de schuldhulp, zij spelen daarmee een belangrijke rol in de keten. Niet voor niets is de belangrijkste vraag tijdens themadag van Schouders Eronder én de Alliantie Vrijwillige Schuldhulp (AVS): hoe kunnen vrijwilligers en beroepskrachten elkaar versterken.

“Voor gemeenten is het lastig om met alle organisaties die actief zijn in de vrijwillige schuldhulp een relatie op te bouwen”
medewerker AVS

‘Samenwerken gaat niet vanzelf’

Samenwerken tussen vrijwilligers en beroepskrachten en tussen vrijwilligersorganisaties onderling gaat lang nog niet overal vanzelf, zo blijkt uit de eerste ervaringen die op het tweede deel van de themadag door verschillende deelnemers worden gedeeld. De deelnemers gingen uiteen in twee groepen. Deelnemers brachten eerst de grootste knelpunten in kaart en verkenden vervolgens samen mogelijke oplossingsrichtingen. In de twee sessies— onder leiding van Anne Vreeman en Tamara Madern van Schouders Eronder - werden de knelpunten verder geanalyseerd en goede ervaringen gedeeld.

Tijdens de sessies bleken de volgende drie knelpunten het vaakst terug te komen: de vindbaarheid van de hulpvrager/cliënt, elkaar goed kennen als beroepskrachten en vrijwilligers, en de AVG.

De hulpvrager/deelnemer bereiken en in beeld houden

Uit de sessie bleek dat er nog steeds veel 'onzichtbare hulpvragers' zijn. Schulden blijven een gevoelig onderwerp om te bespreken, waardoor de drempel om hulp te vragen vaak hoog is. Ook werd opgemerkt dat bij sommige hulpvragers veel verschillende hulpverleners betrokken zijn, wat het moeilijk maakt om de regie te behouden over hun situatie. Hierdoor bestaat het risico dat hulpvragers 'verloren' raken.

Een oplossingsrichting die hierbij werd aangedragen is om als beroepskracht en vrijwilliger samen de hulpvrager te bezoeken. Hierdoor blijft duidelijk wie welke rol heeft en is goed zichtbaar hoe beroepskracht en vrijwilliger elkaar kunnen versterken.

Ook werd aangegeven dat zowel beroepskrachten als vrijwilligers samen de wijk in kunnen gaan, wat de mogelijkheid oplevert om hulpvragers op een laagdrempelige manier te bereiken. Daarnaast kan het erg helpen om samen te werken met huisartsen, scholen, kerken, moskeeën, sportverenigingen en de voedselbank.

Hoe houden we rekening met AVG?

De privacywetgeving die in 2018 van kracht werd, kan soms een struikelblok zijn in de samenwerking tussen beroepsorganisaties en vrijwilligers en kan het uitwisselen van informatie over een hulpvrager in de weg staan. Een helder document met

richtlijnen over de AVG, specifiek voor de samenwerking tussen vrijwilligersorganisaties en beroepskrachten, zou een mooie oplossing zijn.

‘Elkaar leren kennen in de keten is cruciaal’

Als knelpunt komt duidelijk naar voren dat beroepskrachten nogal eens krap in hun tijd zitten. Dit resulteert er niet automatisch in dat er meer gebruik wordt gemaakt van de inzet van vrijwilligers. Beroepskrachten vinden het af en toe spannend om te leunen op de expertise van vrijwilligers en kunnen in de waan van de dag voorbij gaan aan de mogelijkheid vrijwilligers in te zetten.

Om de relaties tussen vrijwilligersorganisaties en beroepsorganisaties te verbeteren, helpt het om ‘ambassadeurs’ binnen de beroepsorganisaties te vinden, contactpersonen die de meerwaarde van vrijwilligers inzien. ‘Investeer in deze relaties, trek hier veel tijd vooruit.’ Ook de zichtbaarheid van de vrijwilligersorganisaties kan op deze manier worden verbeterd. Een training aan ambtenaren en beroepskrachten – over het werk van de verschillende vrijwilligersorganisaties – kan hierbij helpen.

Vrijwilligersorganisaties die elkaar weten te vinden en gezamenlijk als één stem naar de gemeenten optreden, worden genoemd als een belangrijke oplossing. Hierbij slagen de vrijwilligersorganisaties erin om samen te werken zonder hun eigen identiteit te verliezen. Dit is geen eenvoudige opgave, maar door voortdurend met elkaar in gesprek te blijven, groeit het draagvlak bij zowel de gemeente als beroepsorganisaties.

Eén loket

Door een nauwe samenwerking tussen vrijwilligersorganisaties en beroepskrachten kunnen hulpvragers eerder worden opgespoord, waardoor schuldenproblematiek vroeger kan worden gesignaleerd en veel leed kan worden voorkomen.

Eén loket voor de hulpvrager, die nu zijn of haar weg moeten vinden in een ‘wirwar van hulporganisaties’, wordt eveneens vaak genoemd als een belangrijke stap om de schuldhulp toegankelijker en laagdrempeliger te maken. Op die manier komt de cliënt weer centraal te staan. Het maken van een regionale verwijskaart kan - zoals de ervaringen in Utrecht laten zien - de samenwerking tussen organisaties onderling al verbeteren.

En nu verder

Na het afronden van de sessies keken de deelnemers gezamenlijk terug op de opbrengsten van de dag. De Alliantie Vrijwillige Schuldhulp sluit af met: ‘De hele keten – vrijwilligersorganisaties, beroepsorganisaties én gemeenten – moet elkaar beter leren kennen. Daar gaat het om, daar ligt toch de sleutel voor een succesvolle samenwerking’.

12

SchouderS Eronder methode: instrumenten

Tijdens de bijeenkomsten werken de procesbegeleiders met verschillende hulpmiddelen. De belangrijkste staan hier kort genoemd.

Actieplan

Met het actieplan kan er overzicht worden aangebracht. Niet alleen de acties worden beschreven. Het actieplan beschrijft de meeste stappen in de methode. Zo kan een deelnemer na iedere bijeenkomst het actieplan bijwerken met de nieuwste inzichten. Het actieplan is bedoeld om overzicht te creëren en het plannen van de stappen naar een oplossing toe. Het actieplan wordt vooral in de leernetwerken ingezet. Bij de werkplaatsen is gebruik gemaakt van de applicatie Trello.

Online samenwerken

Om samen te kunnen brainstormen over de verschillende knelpunten kan een online brainstorm tool of een ontwikkelcanvas ondersteunend zijn. Zo kunnen alle deelnemers naar eenzelfde digitale flipover kijken en hun aanvullingen doorgeven.

Praatplaat Methode voor fysieke bijeenkomsten

Bij fysieke bijeenkomsten maken we gebruik van de Praatplaat. Hierop kunnen deelnemers met post-its zelf aan de slag met het categoriseren van knelpunten, mogelijke oplossingsrichtingen en het aanscherpen van hun vraagstuk.

Kennisbundel

SchouderS Eronder heeft een platform ontwikkeld voor iedereen die werkzaam is in de schuldhulpverlening: [de kennisbundel](#). In de Kennisbundel vind je samenvattingen van wetenschappelijke rapporten, handreikingen en andere relevante vakliteratuur. Maar ook overzichten van handige tools en filmpjes. Zo kun je eenvoudig meer informatie vinden over het vraagstuk waar je mee aan de slag gaat.

Train de procesbegeleider

SchouderS Eronder heeft een train de procesbegeleider ontwikkeld. In deze training wordt de methode verder uitgelegd en leren de deelnemers vaardigheden om zelf als procesbegeleider aan de slag te gaan.

Extra werkvormen

Ben je bezig met een vraag rondom ketensamenwerking? Dan kun je gebruik maken van de [interactieve werkvorm "Ken je ketenpartners"](#). De werkvorm heeft als doel om anderen beter te leren kennen en van daaruit te kunnen aangeven wat jij nodig

hebt van de anderen. Het helpt om jouw rol te bepalen ten opzichte van ketenpartners en van de cliënt. Een ander middel dat je kan helpen is de waaier “Naar een succesvolle ketensamenwerking. Knelpunten oplossen!”. Deze waaier kun je gebruiken om de knelpunten in beeld te brengen, maar ook om oplossingsrichtingen te bedenken.

13

Schouders Eronder methode: werving

Ga je zelf aan de slag met de Schouders Eronder methode en wil je anderen laten weten wat het is? Dan kun je gebruik maken van de middelen hieronder benoemd.

Filmpjes

Er is een kort filmpje beschikbaar over de Schouders Eronder methode. Het filmpje is iets ouder en het programma bestaat niet meer, maar de uitleg is nog steeds kloppend. Het filmpje staat op Youtube en heet Schouders Eronder methodiek. Het filmpje is te vinden via deze link: [Schouders Eronder Methodiek \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Er is ook een filmpje over werkplaatsen beschikbaar. In dit filmpje vertelt de gemeente Almere over hun ervaringen. Het filmpje is te vinden via deze link: [Eerste opbrengsten uit de werkplaats in Almere \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...).

Ook over het leernetwerk is een filmpje. In dit filmpje zijn een aantal deelnemers van een leernetwerk aan het woord en vertellen twee procesbegeleiders over hun ervaring. Het filmpje is te vinden via deze link: [Deelnemers over leernetwerken Schouders Eronder. \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=...)

Korte uitleg

De Schouders Eronder methode bestaat uit een 10 stappenplan dat helpt om complexe vraagstukken methodisch aan te pakken; stap voor stap en getoetst aan verschillende aspecten zoals klantbeleving, bestuurlijk mandaat en randvoorwaarden. Met behulp van praktijkvoorbeelden, kennis en kunde van de deelnemers en inzichten uit de wetenschap wordt onderzocht welke oplossingen kunnen werken in de eigen lokale context. De methode staat voor lerend oefenen, reflecteren en werken aan de hand van een eigen vraagstuk. Natuurlijk is er veel ruimte voor dialoog.

Colofon

Dit is een uitgave van

Divosa

Aidadreef 8 | 3561 GE Utrecht

Postbus 9563 | 3506 GN Utrecht

www.divosa.nl

Auteurs

Tamara Madern

Julia den Hartogh

Anne Vreeman

Marleen Smit