

**Bouwstenen voor een kader voor**

# ***Kennisdelen in ketens***



Datum: 1 november 2007

## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	3
2. Begrippen .....	5
3. Waarom kennisdelen in ketens?.....	6
4. Focus bij kennisdelen in ketens.....	9
5. Organiseren van kennisdelen in ketens.....	12
6. Concrete aanbevelingen.....	16
7. Naar een kader voor kennisdelen in ketens.....	17
 Colofon.....	 19
 Bijlage: Praktijkvoorbeelden Kennisdelen in Ketens	
WAO-café.....	20
Politie Kennisnet .....	22
i-Teams .....	27
Kennisnetwerk CVA Ketenzorg .....	31
Kenniscentrum Keten Handhaving Pand en Persoon Gemeente Rotterdam.....	34
Digitaal Platform Handhavingsprofessionals Werk en Inkomen.....	37
Manifestgroep .....	40

# 1. Inleiding

In opdracht van de Ketenalliantie is een verkenning uitgevoerd naar kennisdelen in ketens. Doel van de Ketenalliantie is het delen, ontwikkelen en uitwisselen van generieke kennis en expertise over ketens, netwerken en keteninformatisering, het faciliteren van verbindingen tussen bestaande 'ketens' uit diverse sectoren en het stimuleren van nieuwe initiatieven. De partners delen de volgende gemeenschappelijke aandachts- en leerpunten:

- de spraakverwarringen over wat een keten of netwerk is en dat geldt ook voor alle aanpalende begrippen;
- de nog beperkte verankering en borging van veel ketendienstverlening. Er is veel afhankelijk van enthousiaste trekkers en er worden te weinig relaties gelegd met sleutelfiguren en opdrachtgevers;
- onduidelijkheid over de (maatschappelijke) effecten van ketens en netwerken door een gebrek aan resultaatmetingen of transparantie;
- tegenstrijdige financiële en wettelijke kaders voor ketensamenwerking en bijbehorende toezichtkaders;
- de gigantische inspanningen en kosten die komen kijken bij het ontwikkelen en implementeren van informatisering voor ketens en netwerken en de gebrekkige aandacht en middelen voor professionalisering en kennisuitwisseling;
- een nog beperkte focus op de burger of de cliënt of diens vragen terwijl we het daar toch allemaal voor doen; en
- er verschijnen veel rapporten over de noodzaak ketens en netwerken, terwijl er weinig aandacht is voor reeds functionerende ketendienstverlening, implementatie ervan en waar professionals, opdrachtgevers, burgers en anderen op moeten letten.

Het idee voor het doen naar een vooronderzoek naar kennisdelen in ketens is ontstaan binnen de Ketenalliantie. Met dit vooronderzoek willen we meer aandacht voor het delen van kennis in ketens, de kansen zien voor het grootschalig delen van kennis met nieuwe technologieën (o.a. via e-learning, digitale kennisbanken en communities), waardering voor bestaande initiatieven genereren en nieuwe kennisinitiatieven stimuleren.

Deze verkenning is opgebouwd uit:

- Een inventarisatie naar kennisinitiatieven rondom ketens (zie bijlagen)
- Interviews gehouden met kennisinitiatieven (WaoCafé, CVA Keten zorg, Keten Handhavingsteams Pand en Persoon, Politie Kennis Net, i-teams<sup>1</sup>, Handhavingplatform SZW, Manifestgroep)
- Een kennisdelingsbijeenkomst met de vertegenwoordigers uit de SUWI-keten (dd. 7 september 2007) en een sectorspecifieke verkenning door het Bureau Keteninformatisering Werk & Inkomen.
- Twee bijeenkomsten van de Ketenalliantie over kennisdelen (op 18 september en 15 oktober 2007).

Er is in de verkenning gekozen voor een praktische insteek door te zoeken naar personen die reeds bezig zijn met kennisdelen rondom ketens. Kennisdelen in de keten staat nog in de kinderschoenen en heeft nog geen eigen "taal", wel zijn er interessante voorbeelden. Dit kader met bouwstenen draagt bij aan het ontwikkelen van die gemeenschappelijke taal en

---

<sup>1</sup> I-teams heeft als doelstelling de invoering van de e-overheidsbouwstenen te begeleiden o.a. bij gemeenten. Hier is dus geen sprake van een primair maatschappelijke doelstelling. I-teams wordt hier als voorbeeld gebruikt van kennisdelen tussen verschillende organisaties met een gezamenlijke doelstelling.

beeldvorming over kennisdelen in ketens. Het heeft niet de pretentie volledig of definitief te zijn.

De doelgroep van dit kader zijn degenen die zich bezighouden met kennisdelen in ketens of nog te vormen keten: projectleiders, portefeuillehouders van kennisdelen in de keten en veranderaars in ketens. Zij kunnen het gebruiken als referentiekader voor het inrichten van kennisdelen rondom hun keten. Als velen dit doen en als zij tegelijkertijd hun ervaringen delen met anderen, dan is daarmee de eerste stap naar een gemeenschappelijke taal gezet. Opdrachtgevers van kennisinitiatieven willen wij met de uitkomsten van deze verkenning informeren over de mogelijkheden van kennisdelen in ketens.

Gestart wordt met de gemeenschappelijke begrippen die we hanteren bij kennisdelen in ketens. Vervolgens wordt de vraag beantwoord waarom kennisdelen belangrijk is. De focuspunten van kennisdelen in ketens worden daarna belicht, gevolgd door aandacht voor de kenniswaardeketen. Het laatste hoofdstuk beschrijft 8 aanbevelingen die belangrijk zijn bij initiatieven voor het delen van kennis in ketens.

Zoals de titel aangeeft, biedt dit document hooguit bouwstenen voor een kader/architectuur voor kennisdelen in ketens. In het laatste hoofdstuk 7 wordt een perspectief geschetst voor de verdere ontwikkeling van dit kader.

In de bijlagen zijn de casebeschrijvingen te vinden van kennisinitiatieven –en organisaties die reeds lopen of binnenkort opgestart worden.

## 2. Begrippen

In dit werkkader voor Kennisdelen in Ketens wordt uitgegaan van de volgende begrippen:

### **Keten**

In deze context wordt onder keten verstaan: verband tussen zelfstandige maar tegelijkertijd wederzijds afhankelijke processen, met als doel het bereiken van (betere) maatschappelijke doelstellingen (in de zin van concrete resultaten) van de keten als geheel. Het vertrekpunt van de keten is een maatschappelijke opgave, probleem of event.

### **Netwerk**

Alle actoren die een bijdrage *kunnen* leveren aan een maatschappelijk probleem of opgave vormen een netwerk als zij op de hoogte zijn van elkaars bestaan, elkaars meerwaarde aan een of meer ketens kennen, als er onderling contacten zijn, als kennis wordt gedeeld en/of als er een gemeenschappelijke ontmoetingsplek is. Een keten is vooral gericht op functionele relaties, een netwerk op sociale relaties.

### **Kennis**

Onder kennis wordt hier verstaan alle kennis, zowel vastgelegd als in hoofden van mensen, die (mogelijk) leidt tot een verandering in het handelen van mensen. Het gaat hier dus om kennisoverdracht zowel vanuit digitale kennisbanken, als in opleidingen, workshops en andere vormen van kennisoverdracht tussen mensen en kennis over ketens.

### **Focus op maatschappelijke doelstellingen**

De focus van de keten ligt op zo concreet mogelijke maatschappelijke doelstellingen. Alleen dan kan immers zichtbaar worden of doelstellingen worden gehaald. Dus “Verbeteren van Zorg” is te algemeen. Concreet is het verminderen van “het op straat zwerven en het verkommeren en verloederen van daklozen, psychiatrische patiënten en verslaafden”.

### **Ketens zijn continu aan verandering onderhevig**

De organisatiegraad van ketens is afhankelijk van de maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context en is volop in beweging. Maatschappelijke doelstellingen zijn aan verandering onderhevig, naast de sturing op de ketens en de onderdelen die er deel van uit maken.

### **Meerwaarde en rollen**

Door uit te gaan van de maatschappelijke doelstelling is niet de organisatie van belang maar de meerwaarde en rollen van partijen die bijdragen aan het bereiken van het ketendoel.

### **Keteninformatisering en kennisdelen in ketens**

Keteninformatisering en kennisdelen in ketens richten zich beide op het dominante ketenprobleem en zijn complementair. Keteninformatisering richt zich op de gestructureerde informatievoorziening ten behoeve van het primaire proces. Kennisdelen in ketens richt zich op het toepassen van gestructureerde én ongestructureerde kennis, zodanig dat hiermee een verbetering of verandering door mensen wordt bereikt.

### 3. Waarom kennisdelen in ketens?

Maatschappelijke ketens zijn een relatief nieuw fenomeen. Organisaties zijn zich – in meer of mindere mate- bewust van het feit dat de maatschappelijke opgave van een keten voorop staat. En dat ze die maatschappelijke doelstelling alleen bereiken door met anderen (inclusief burgers) samen te werken.

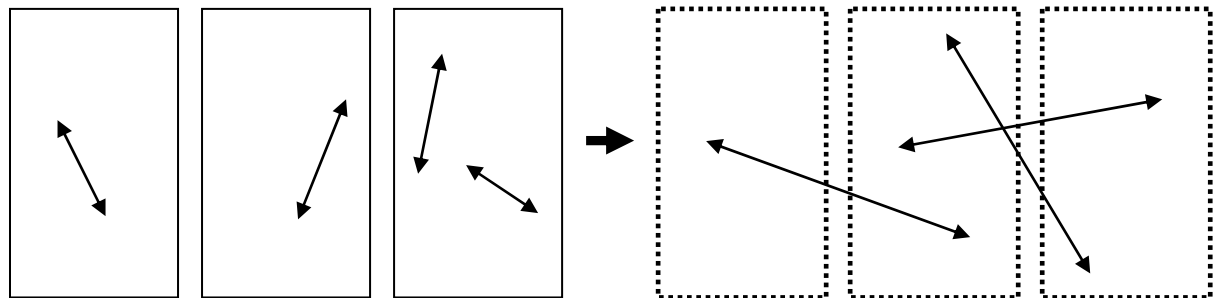
Voorbeelden van maatschappelijke ketens zijn:

<b>Keten Werk en inkomen</b>	Meer mensen aan het werk. Werk boven inkomen
<b>CVA Ketenzorg</b>	Zorg voor patiënten met een beroerte
<b>Keten Handhaving Persoon en Pand Rotterdam</b>	Het bevorderen van de leefbaarheid en het gevoel van veiligheid in de stad.

Waarom überhaupt beginnen aan kennisdelen in ketens? Dat is de eerste vraag die voorligt. Het inrichten en onderhouden van het kennisdelen kost immers energie, capaciteit en geld. Allereerst staan we stil bij een aantal algemene noties bij kennis delen, dan drie redenen om eraan te beginnen voor ketens.

#### Nieuwe kennis in ontwikkeling

Op dit moment wordt kennis vooral binnen en door afzonderlijke organisaties, ook als zij in een keten zitten, ontwikkeld en verspreid. Organisaties behouden daarmee grip op hun eigen taal en werkwijzen (lees: cultuur). Dit bevordert professionalisering van de eigen organisatie, maar het bevordert niet automatisch samenwerking met anderen. Bij ketensamenwerking integreren professionals in teams hun handelen vanuit het oogpunt van de klant/een doelgroep en het primaire proces en hier horen vaak ook nieuwe methodieken of werkwijzen bij. Kennisdelen helpt bij het ontwikkelen en implementeren van nieuwe methodieken en werkwijzen.



#### Bruikbare kennisbehoeften

Veel beschikbare ketenkennis is abstract en/of niet toegespitst. Deze kennis gaat over nut en noodzaak van ketensamenwerking in het algemeen. Ketenwerkers zijn op zoek naar praktische kennis: best practices, tools, checklisten en meetinstrumenten, het liefst gevalideerd, toegankelijk, up to date en goed vindbaar. Samenwerken in ketens roept kennisvragen op waarvoor de concrete antwoorden nog ontwikkeld of gevalideerd moeten worden. Het gaat nadrukkelijk om permanente aandacht voor kennis. In een dynamische context verandert en veroudert kennis immers snel.

#### Van verticale naar horizontale werkrelaties

Het aandeel van hoogopgeleide kenniswerkers met een sterke behoefte aan autonomie neemt toe. Dit vraagt om nieuwe relatievormen die ruimte bieden voor ondernemend en zelfstandig gedrag van medewerkers en klanten. De behoefte aan meer autonomie bij

medewerkers of klanten uit zich enerzijds in het willen uitwisselen van kennis en informatie om zelf keuzes te maken en de eigen prestatie te toetsen of te verbeteren. Anderzijds vertaalt zich dit ook in het willen vergroten van de eigen kennissenkring. Persoonlijke contacten zijn belangrijk voor het oplossen van actuele vragen, het opdoen van nieuwe ideeën en het opbouwen van een eigen relatienetwerk.

Hieronder staan drie specifieke motieven voor kennisdelen in ketens:

### **1) Inzicht in het werk van de ander**

Om de doelstelling van een keten te halen, is het van belang dat de uitvoering op een goede wijze gebeurt. Professionals in de keten leveren ieder een eigen bijdrage in de keten. Door inzicht in het werk van collega-professionals wordt vertrouwen en daarmee het gezamenlijk werken aan het doel van de keten bereikt. Het combineren van kennis van de verschillende betrokkenen leidt tot kennisgroei en gedragsverandering in de keten. Het organiseren van kennisdelen biedt professionals dit inzicht. Het verbetert de kwaliteit van de resultaten.

Binnen de keten Handhaving Persoon en Pand bij de Gemeente Rotterdam zijn een aantal ketens operationeel en tevens in ontwikkeling. Naar aanleiding van behoeften vanuit de keten is besloten een kenniscentrum in te richten. Dit kenniscentrum heeft tot doel het verzamelen en ter beschikking stellen van kennis aan de keten om het werken in de keten te verbeteren. Zo is bijvoorbeeld het binnenvallen van een pand door een handhavingsteam met meerdere ambtenaren met ieder een eigen verantwoordelijkheid voor vele teamleden een nieuwe aanpak en rol. Er is een opleiding beschikbaar voor de leden in het handhavingsteam, ontwikkeld door de Politie en de GGD.

### **2) Ketendoel richten naar gewijzigde omgeving (flexibiliteit).**

Als ketens succesvol zijn en de doelstelling van de keten wordt in hoge mate gehaald, dan is het niet zinvol alle beschikbare tijd en capaciteit te blijven richten op die specifieke doelstelling. Er zal dan herprioritering moeten plaatsvinden en de partijen zullen zich op een andere doelstelling moeten gaan richten. Kennisdelen over de bereikte resultaten en veranderende doelstellingen helpt de keten zich flexibel te richten naar de veranderende omgeving.

Bij de keten **Handhaving Pand en Persoon** is "het aantal opgerolde hennepkwekerijen" als ketenindicator geformuleerd. Als bijvoorbeeld blijkt -op basis van ketenindicatoren- dat alle hennepkwekerijen in de stad zijn opgelost; dan kan de keten van de handhavingsteams zich gaan focussen op bijvoorbeeld illegale bewoning van panden. Kennisdelen over opgedane ervaringen met de hennepkwekerijen in combinatie met gegevens over hennepkwekerijen in de deelgemeenten geeft zicht op het behaalde resultaat. Ook kan worden bepaald waar de ketens zich vervolgens het beste kan richten, bv illegale bewoning of sociale fraude.

### **3) Ontwikkelen en innoveren van een keten**

Als een ketenverband nog niet bestaat, bestaan er losse organisatieonderdelen met eigen doelstellingen. Mensen in die organisaties kunnen deel uit gaan maken van één of meerdere ketens al naar gelang hun functie of rol. Een maatschappelijk ketendoel staat op dat moment nog los van die organisaties. Om de doelstelling te halen, moet zich een keten vormen van relevante betrokkenen in die keten. Hiervoor is vertrouwen nodig van de deelnemers. Om dit vertrouwen te krijgen, is het nodig om elkaar te kennen en contact te hebben. Dit kan worden georganiseerd. De deelnemers in de keten kunnen worden gestimuleerd om mee te denken over de beste manier om de doelstelling van de keten te bereiken. Dit geeft betrokkenheid bij de doelstelling en hiermee kan de keten worden gevormd.

Indien innovatie een belangrijke reden is om kennis te delen dan zal ook buiten het netwerk van de keten naar interessante partners moeten worden gezocht. Innovatie is immers het resultaat van kennis delen met partners die nieuwe waarde(n) kunnen toevoegen.

**I-teams** heeft om het vertrouwen van betrokken programma's te bereiken een markt georganiseerd van vragers en aanbieders van kennis in de keten. De deelnemers hebben kennis met elkaar gemaakt en zicht gekregen op elkaars werelden. Een eerste stap naar vertrouwen is daarmee gezet.

Bij de inrichting van de keten **Handhaving Pand en Persoon** is gekozen voor een projectstructuur met vertegenwoordigers uit de keten in een werkgroep en stuurgroep. Een structuur alleen helpt niet om de ketendoelstelling te halen. Om elkaar te leren kennen, geven de vertegenwoordigers uit de keten elkaar een uitgebreide presentatie over het eigen werk. Hiermee wordt inzicht verkregen in elkaars werk, maar ook de basis gelegd om de onderlinge relaties inzichtelijk te maken en te gebruiken.

## 4. Focus bij kennisdelen in ketens

Als er geen duidelijke focus is, dan strandt kennisdelen in goede bedoelingen van de vele partijen. Hieronder staan zes aandachtspunten die belangrijk zijn om de focus bij kennis delen in ketens te bepalen en /of scherp te krijgen.

### Verken of vergroot de speelruimte

Bij de vorming van ketens spelen veranderende machtsverhoudingen een rol; van het “oude” hiërarchische machtsdenken naar het sturen op bijdragen aan de ketendoelstelling. Een krachtenveld- of netwerkanalyse geeft inzicht in de wijze waarop kennisdelen in de keten het beste bereikt kan worden.

Er is niet altijd speelruimte om met kennisdelen in ketens aan de slag te gaan of om verder te brengen. Creativiteit is dan belangrijk. Dit kan door het betrekken van andere partners met nieuwe inzichten, het bekijken van succesvolle voorbeelden uit andere sectoren, het vinden van sponsors voor kleine experimenten en het inspelen op kansen die er wel zijn. Als er bijvoorbeeld vooral ruimte is voor een digitale kennisbank voor het communiceren van nieuw beleid, stel dan voor om een community toe te voegen voor het inventariseren van overbodig beleid.

### Ga uit van de kracht van het ketendoel

Kennisdelen mag geen doel op zich zijn. Kennisdelen ondersteunt idealiter het doel van de keten. De drie redenen voor kennisdelen in ketens uit het vorige hoofdstuk, geven aan waar kennisdelen toe moet leiden: het inrichten, verbeteren of veranderen van het ketenproces door mensen in en rondom de keten gericht op de maatschappelijke doelstelling. Ga uit van de kracht van het gemeenschappelijk ketendoel en de meerwaarde van het combineren van kennis van de verschillende betrokken disciplines in de keten. Overweeg de mogelijkheid om de burger hierin deelnemer te laten zijn. Neem hierin ook de klantperspectief (bijvoorbeeld de schoolverlater) mee; hierdoor kan scherpere focus worden gekregen.

#### Voorbeelden van ketendoelstellingen zijn:

- Het verbeteren van de zorg voor mensen die een beroerte hebben gehad. (CVA Ketenzorg)
- Verminderen identiteitsfraude (Justitie)
- Het aanpakken van veelplegers in de provincie Gelderland
- Verhogen maatschappelijke inzet van burgers tot op hoge leeftijd (Zilveren kracht)

### Bepaal de reikwijdte/werkgebied/dekking

Het delen van kennis in ketens kan op diverse plekken worden georganiseerd met diverse reikwijdten ofwel werkgebieden. De initiatieven die voor deze verkenningen zijn benaderd, hebben als reikwijdten:

- Landelijk werkgebied: WAOCafé, Politie Kennis Net, Kennisnetwerk CVA Ketenzorg
- Regionaal werkgebied: Keten Handhaving Pand en Persoon
- Thema: Handhavingsplatform Werk & Inkomen, Ketenalliantie
- Casus/event: Manifestgroep

De ene plek sluit de andere niet uit. Zo kan op landelijk niveau de nadruk liggen op het uitwisselen van ketenprestaties en -indicatoren alsmede het uitwisselen van best practices. Op regionaal niveau kan de nadruk meer liggen op het leggen van contacten tussen ketenwerkers onderling, tussen ketenwerkers en klanten/cliënten en het faciliteren van gemeenschappelijke opleidingen. Zo functioneren er naast het landelijke Kennisnetwerk CVA Ketenzorg diverse regionale netwerken.

## Expliciteer concrete kennisbehoeften

De kennisbehoeften van betrokkenen zijn van primair belang. Om dit bereiken is het van belang te concretiseren welke mensen in het ketenproces een rol spelen en welke kennisvragen zij hebben. Zij halen en brengen kennis om deze toe te passen in het ketenproces. Daarnaast beoordelen zij ook de kennis op bruikbaarheid. We onderscheiden de volgende doelgroepen:

- **Veranderaars:** Dit zijn de mensen die kennisdeling gebruiken om de keten te vormen of herin te richten. Er is een opdracht om een doelstelling te behalen en hierbij is kennisdeling onontbeerlijk.
- **Professionals in de keten:** De ketenprofessionals lopen tegen problemen aan en hebben behoefte om deze met andere te delen en ervaringen uit te wisselen. Ook hebben zij ideeën voor innovaties.
- **Kwaliteitsbewakers van de keten.** monitorgroepen, auditteams, toezichhouders etc. hebben de opdracht om de kwaliteit van de keten te bewaken. Hiervoor willen ze ervaringen delen en weten hoe de klant het resultaat van de keten ervaart, maar ook de toepassing van nieuwe werkwijzen adopteren.
- **Klant:** De klant heeft ervaringen en ideeën, dit is input voor de kwaliteitsbewakers van de keten en belangrijke informatie voor veranderaars en professionals.
- **Opdrachtgevers en politiek bestuur:** Deze partijen willen meebeslissen over de doelstellingen die moeten worden gehaald en stellen wet- en regelgeving vast. Hierover leveren zij informatie aan richting de keten. Vanuit de kenniswerkers in de keten (zie hierboven) kunnen ervaringen helpen bij het richten en positioneren van bestuur en politiek.

Deelnemers in de ketens	Kennis over/van:
Veranderaars	Verandering en samenwerken (instrumenten)
Professionals	Ketenproces zelf (inhoud, wie doet wat, praktijkervaringen)
Kwaliteitsbewakers	De kwaliteit van de keten (monitoren, verbeteringen, ideeën, ervaringen)
Klanten	De gevolgen voor de klant zelf, voortgangsinformatie, inhoudelijke informatie.
Opdrachtgevers	Resultaten van de keten; verbetervoorstellen.

Afhankelijk van de rol die ketendeelnemers spelen, hebben de deelnemers andere kennisbehoeften en –aanbod. Flexibiliteit om in te spelen op de veranderende vragen en behoeften is dus van belang. Er is een veranderende kennisbehoefte al naar gelang de ontwikkelingsfase. Reageer snel op de veranderende behoeften vanuit de vragers. Blijf flexibel, ontwikkel mee met de veranderende vraag.

Voor de keten **Werk en inkomen** zijn veel instrumenten ontwikkeld voor de doelgroepen veranderaars en kwaliteitsbewakers van de keten. Er is een Landkaart beschikbaar waarop de voortgang van de keten visueel te zien is gebaseerd op gezamenlijk geformuleerde ketenindicatoren. De Ketenspiegel is een interactief hulpmiddel om de lokale samenwerking tussen CWI, UWV en de Gemeentelijke Sociale Dienst in kaart te brengen en te verbeteren. Operatie Digitaal Klant Dossier ondersteunt de gemeenten bij de invoering van het digitaal klantdossier van de keten.

## Kies voor een verschijningsvorm

Kennisdelen in ketens is wellicht een nieuw fenomeen, maar het manifesteert zich reeds in veel verschillende verschijningsvormen. In de praktijk zien we vormen die elkaar kunnen opvolgen of aanvullen: programma, benchmark, community, platform, kennisnetwerk, kenniscentrum en ondersteuningspunt. De verschijningsvormen verschillen in de mate van

structurering: van ad hoc en losse varianten tot sterk gestructureerde bureaucratische verschijningsvormen.

De verschijningsvorm bij kennisdelen is dus niet statisch, maar is volop in beweging. De vormkeuze is sterk afhankelijk van de ontwikkelingsfase van de keten, de onderlinge afhankelijkheden, de beschikbare middelen (financieel en technisch), het eigenaarschap van de kennis en de positie van de initiatiefnemers.

Zo zal een sterk gestructureerde ondersteuning met veel dienstverlening méér investeringen vragen en moeten worden onderbouwd met een businesscase. In deze variant zijn de verantwoordelijkheden sterk onderscheiden en helder afgebakend; vaak in degenen die het kennisdelen faciliteren: werken vóór het kennisdelen en in degenen die gebruik maken van de kennis. In deze verschijningsvorm wordt toegewerkt naar een duidelijk eigenaarschap van de kennis. In de meer losse verschijningsvorm zijn degenen die kennisdelen ook degenen die kennis faciliteren. Ze bieden zelf kennis aan, delen deze en ontwikkelen kennis werkenderwijs. In deze losse context kunnen velen eigenaar zijn van de ingebrachte en verspreide kennis.

Van september 2002 t/m april 2004 was er een 'doorbraakprogramma' gericht op 23 ketendiensten (stroke services) in de **CVA ketenzorg**. Hierbij zijn de ketenpartners bij elkaar aan tafel gezet en zijn ook wederzijdse bezoeken gepland. Kort hierna is ook een *ketenbenchmark* gehouden. Die twee initiatieven hebben direct een positief gevolg voor de effectiviteit, efficiency en klantgerichtheid van de keten gehad en wekten samen veel enthousiasme op (600 aanwezigen bij het afsluitende congres). Om dit resultaat te borgen is een *kennisnetwerk* opgezet.

### **Meerwaarde aantonen en vergroten**

Voor veel initiatieven is het nog moeilijk om de meerwaarde aan te tonen van het delen van kennis. Om tot een duurzaam kennisinitiatief te komen is het aantonen van de meerwaarde essentieel. Hiervoor is het belangrijk:

- Indicatoren te benoemen: om zicht te krijgen op de waarde en de ontwikkeling van kennis, dienen meetbare indicatoren te worden benoemd. Anders dan boekhoudkundige indicatoren, hoeven deze niet noodzakelijkerwijs financieel te zijn. Hiermee wordt tegemoet gekomen aan de specifieke kenmerken van kennis.
- Extern over de resultaten te communiceren: potentiële opdrachtgevers, financiers en sponsors willen weten wat het is en wat het hen oplevert.
- Enthousiaste facilitators en kennismakelaars die het initiatief actief uitdragen: de beste verkopers voor een kennisinitiatief zijn enthousiaste medewerkers en gebruikers. Dit lukt niet alleen via het expliciteren van de gevraagde kennis, maar ook door de mensen die daar achter zitten.

## 5. Organiseren van kennisdeling in ketens

In de vorige paragraaf is aangegeven waar de focus ligt bij kennisdelen in ketens. De keuzes die hierbij gemaakt worden, zijn de uitgangspunten voor het organiseren en ondersteunen van het kennisdelen. Voordat daadwerkelijk de organisatie-inrichting kan plaatsvinden, is het kenniswaardeproces bruikbaar om te inventariseren en te bepalen:

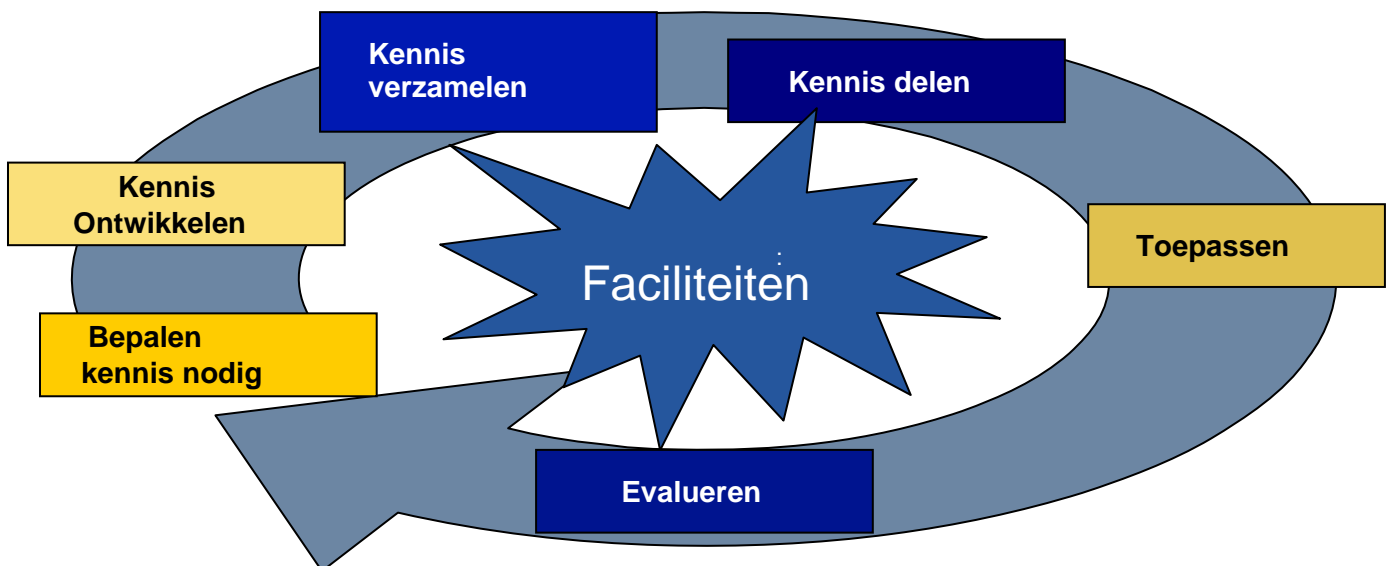
1. Welke doelgroep(en) in de keten worden ondersteund en waarmee?
2. Wie welke rol heeft in de kenniswaardeketen, welke rollen nog ontbreken (die er nog bij moeten)?
3. Welke middelen worden toegepast voor welk deelproces van kennisdelen?
4. Welk kennisaanbod is er en hoe dit sluit deze aan op de vragen?

Op basis van deze inventarisatie kan worden bepaald op welke wijze ondersteuning het beste kan worden ingericht of wat er nog moet gebeuren om het kennisdelingsproces goed te ondersteunen. Bij deze inventarisatie kan blijken dat meerdere rollen door één kennisinitiatief kan worden ingevuld.

Hierna wordt het kenniswaardeproces toegelicht:

In een kennisinitiatief wordt bepaald welke kennis nodig is, idealiter op basis van actuele vragen en behoeften. Vervolgens wordt deze verworven. Als de gevraagde kennis niet beschikbaar is, moet deze worden ontwikkeld. De verworven kennis moet worden geborgd en gedeeld en worden toegepast. Tijdens het toepassen worden nieuwe inzichten verworven die gebruikt worden bij een evaluatie om te bepalen welke nieuwe kennis nodig is. Hiermee is de kenniswaardeproces rond.

Schematisch ziet het er als volgt uit:



Dit kennisdelingsproces is bruikbaar om te bepalen waarin het kennisdelen reeds gefaciliteerd wordt en waar lacunes zitten. Het faciliteren van kennisdelen is het ondersteunen van het hele proces van kennis verwerven, borgen, delen, toepassen, evalueren, bepalen en ontwikkelen. Coördinatie is nodig om het kennisproces te managen en te zorgen voor voldoende capaciteit en geld voor ontwikkeling, beheer en goede technische faciliteiten.

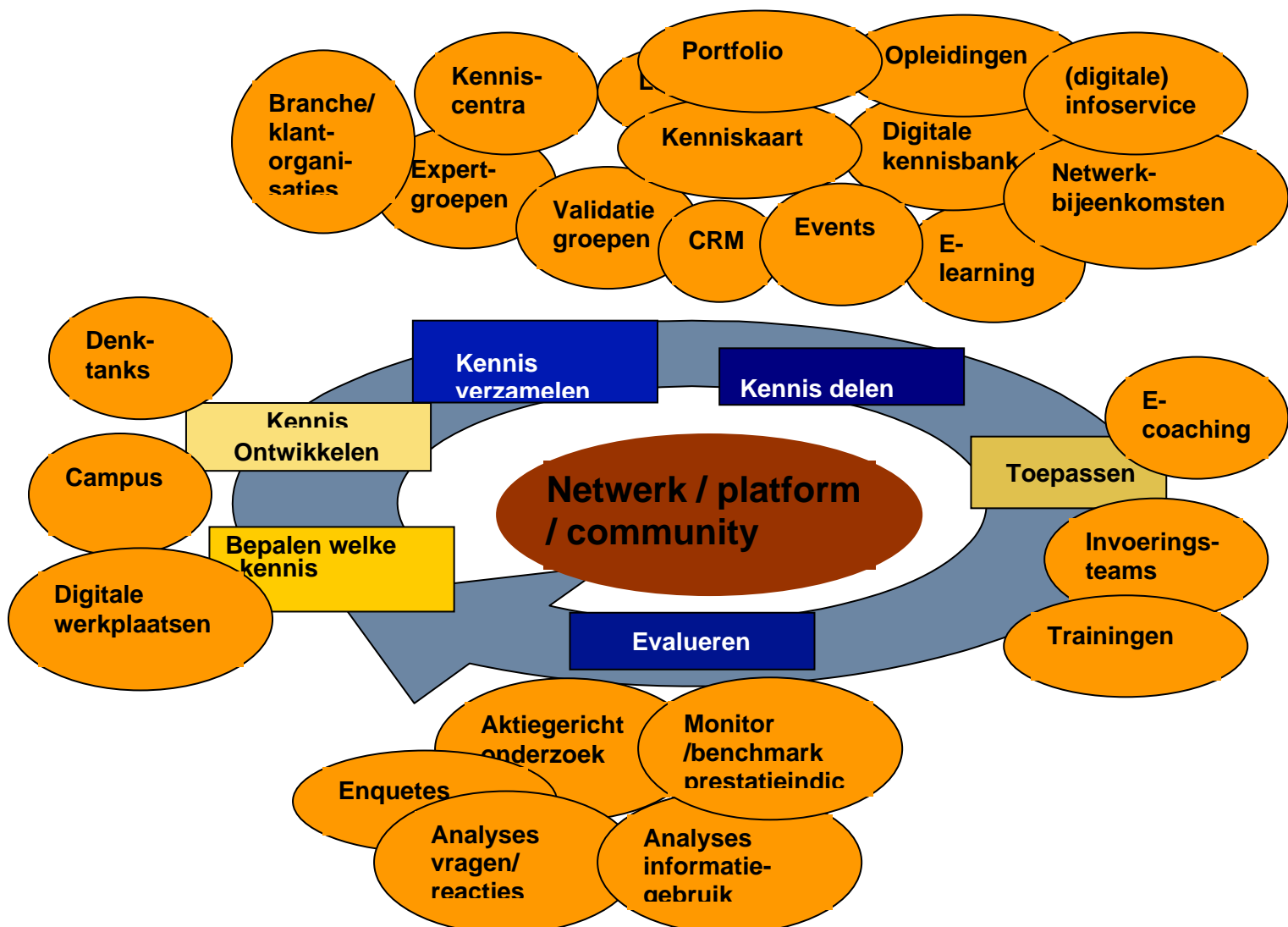
## Organisatie van kennisdelen

Bij het inrichten van de kenniswaardeprocessen op basis van de gewenste situatie, moet worden afgesproken, wie de verantwoordelijkheid voor welk proces heeft en hoe in de praktijk de samenwerking vorm wordt gegeven. Dit kunnen vele verschillende partijen zijn, uit zowel de overheid als uit de private sector. Veel hangt af van het eigenaarschap van de kennis. Wie is verantwoordelijk voor de eindredactie van de gezamenlijke kennis? Wie zorgt voor het stimuleren van de community in de keten? Wie is verantwoordelijk voor het beheer van de infrastructuur?

## Concrete kennisdiensten en -producten

Hieronder staat een overzicht (niet volledig) van mogelijke diensten en producten. Bij kennis verzamelen gaat het om het bundelen van reeds bestaande en nieuwe kennis, deze te richten naar de vraag door de relevante kennis te selecteren en te borgen. Het borgen van de uitkomsten en het ter beschikking stellen, kan in instrumenten zoals een digitale kennisbank, portfolioverzamelingen, landkaarten en kenniskaarten.

Via opleidingen, e-learning, netwerkbijeenkomsten en de community kan de kennis worden verspreid en toepasbaar worden gemaakt voor de eigen situatie. Met behulp van e-coaching, invoeringsteams en trainingen kan de begeleiding van de toepassing van de kennis worden bereikt. Op basis van informatie over ervaringen etc kan worden bepaald of er aanvullende kennis moet worden ontwikkeld of dat kennis moet worden aangepast. Op basis van de uitkomsten hiervan kunnen met behulp van denktanks, digitale werkplaatsen nieuwe kennis worden ontwikkeld.



### **Sluit aan bij bestaande infrastructuur en standaarden**

Bij kennisdelen is het ook belangrijk om aan te sluiten bij bestaande infrastructuren, zoals bijvoorbeeld een SUWI-net (Werk & Inkomen), SURFnet (Hoger Onderwijs), de infrastructuur van hogescholen en andere kennisorganisaties. Sluit –waar mogelijk- aan bij standaarden die er reeds zijn vanuit de hoek van keteninformatisering en de Nederlandse Overheidsreferentie-architectuur. Waar verbindingen mogelijk zijn, moeten ze worden gelegd.

Onder een keteninformatie-infrastructuur wordt het geheel van informatievoorzieningen bedoeld dat organisaties ondersteunt in het aangaan en uitvoeren van samenwerkingsarrangementen met als doel het ondersteunen van de maatschappelijke doelstelling. Het gaat hier om gestructureerde gegevens van verschillende ketenpartners (zoals bijvoorbeeld de gegevens behorende bij een klant). Bij het realiseren van nieuwe infrastructuur op ketenniveau dienen samenhang met en consequenties voor al bestaande infrastructuur meegenomen te worden.

Complementair hieraan is de ketenkennis-infrastructuur. In analogie met het denken in de keteninformatie-infrastructuur, zou deze moeten bestaan uit een infrastructuur die vooral bestaat uit verwijzingen naar bestaande kennisbronnen, eventueel aangevuld met verbindende informatie. Een portal functie pur sang. Deze zou ook gebruik kunnen maken van informatie uit de keteninformatie-infrastructuur en deze als een toeleverend systeem kunnen zien. Hoe keteninformatisering zich verhoudt tot ketenkennis is een onderwerp voor nader onderzoek.

### **ICT-instrumenten ter ondersteuning van kennisdelen**

Hierna worden kort de mogelijke ICT-instrumenten geschetst die het kennisdelen kunnen ondersteunen<sup>2</sup> en de aandachtspunten erbij. Deze aandachtspunten zijn geformuleerd op basis van de ervaringen van de auteur bij de inzet van dergelijke instrumenten in de praktijk.

#### *Website/contentmanagementsysteem*

Een website maakt het mogelijk om informatie ontsluiten die op de website of in het contentmanagementsysteem is geplaatst. Ook kunnen doorverwijzingen gemaakt worden naar andere informatiebronnen (links). De koppeling van een contentmanagementsysteem (CMS) maakt het werk van de redactie eenvoudiger. De gebruikersvriendelijkheid van het CMS is erg belangrijk. Zeker in het geval er wordt gewerkt met redacteurs “in het veld”. Als er sprake is van toegang voor burgers, is het aan te bevelen om te zorgen dat de website voldoet aan het Keurmerk Drempelvrij en de Webrichtlijnen. Deze richtlijnen zijn opgesteld voor mindervaliden, zodat deze toegang houden tot de overheid. Meer informatie: <http://www.accessibility.nl/algemeen>. Zie voor een goed voorbeeld hiervan: [www.burgerenoverheid.nl](http://www.burgerenoverheid.nl)

Onder de website kunnen verschillende functionaliteiten of modules worden gehangen:

#### *Chatten*

Chatten is de functie waarmee eigenlijk een on-line mailuitwisseling plaatsvindt. Voordeel van deze functionaliteit boven mail is dat de vraagsteller direct antwoord krijgt op zijn vraag en interactie kan hebben met de beantwoorder over het antwoord. Zeker in het geval van een minder rechtlijnige vraag en de doelgroep slechthorenden is dit een goed alternatief voor de telefoon. In de praktijk wordt de chatfunctie aangeboden gedurende bepaalde vastgestelde tijden op een dag of in de week. Het vraagt van de aanbiedende partij beschikbaarheid van medewerkers om te kunnen chatten.

---

<sup>2</sup> Aangezien deze instrumenten niet specifiek zijn voor kennisdelen in ketens en hier een wereld van oplossingen achter ligt, wordt dit onderwerp hier niet verder uitgewerkt.

### *Leesvoor functie*

Hierbij kan tekst geselecteerd worden op de website en deze wordt dan via de computer voorgelezen.

### *Digitale community*

Een digitale community is een plek waar mensen elkaar treffen om interactie te hebben over inhoudelijke onderwerpen. Belangrijk voor het succes van de digitale community is het gemak waarmee toegang wordt verkregen en de overzichtelijke presentatie van de discussies. Een attenderingsfunctie waarmee deelnemers worden ingeseind via de mail dat er een nieuwe bijdrage is in de discussie, is aan te bevelen. Ook is het van belang een moderator en een minimum aantal actieve deelnemers in de community te hebben. Veel communities sterven een stille dood, na een eerste opstart omdat de aandacht van deelnemers verdwijnt.

### *Digitale werkruimten*

Lijken op digitale communities, maar hier zijn een aantal extra functies beschikbaar, zoals versiebeheer op documenten, agenda met signalering van deadlines voor revisies etc

### *Attenderingsservice RSS-feeds*

Signaal van nieuwe informatie. Deze functie kan beschikbaar worden gesteld op de website. Als de gebruiker deze functie heeft geactiveerd op zijn PC, krijgt deze een signaal als er nieuwe informatie is geplaatst. Denk bijvoorbeeld aan nieuwsberichten, evenementen, nieuwe documenten over een bepaald onderwerp etc. Deze functie is relatief eenvoudig ter beschikking te stellen en vraagt nauwelijks onderhoud.

### *Mijnketenkennis.nl*

Het gepersonaliseerd ter beschikking stellen van informatie voor de gebruiker. De gebruiker geeft daarbij aan welke onderwerpen en thema hij belangrijk vindt. Op basis van een persoonlijke pagina wordt de informatie aangeboden. Deze variant is als aanbieder vrij complex om aan te bieden, omdat er standaardisatie en metadatering nodig is.

### *Informatiesystemen van de keten*

Managementinformatie uit informatiesystemen van de keten kan (geautomatiseerd) ter beschikking worden gesteld bijvoorbeeld in monitoroverzichten via de website.

## 6. Concrete aanbevelingen

Op basis van de algemene noties in de voorgaande hoofdstukken en de tips uit de initiatieven die zijn geïnterviewd (zie bijlagen) komen we tot 8 aanbevelingen voor kennisdelen in ketens.

1. Organiseer initiatiefnemer(s) en sponsors. Maak de meerwaarde snel inzichtelijk voor potentiële opdrachtgevers, want zij zijn nodig om het initiatief ook duurzaam te maken.
2. Focus met sleutelfiguren of kernpartners uit de keten op maatschappelijke opgave en/of probleem, ketendoel, burgerperspectief, thema's, reikwijdte en mogelijke doelgroepen voor kennisdeling. Zonder een scherpe focus verzandt het kennisinitiatief.
3. Inventariseer de concrete kennisbehoefte(n) van doelgroep(en) of gebruikers en prioriteer deze. Kennis moet aansluiten bij de wensen en belevingswereld van de gebruiker.
4. Zoek partners met wie behoeften kunnen worden opgepakt. Bouw het netwerk van partners en gebruikers gestaag uit. Nieuwe of innovatieve kennis vraagt om andere partners dan het inventariseren van best practices.
5. Kies een verschijningsvorm die past bij centrale focus. Maak concrete afspraken met partners over activiteiten, rollen en financiering. De verschijningsvorm is niet statisch, maar verandert mee als ook de focus verschuift.
6. Zet een 'kennisorganisatie' met een sterke virtuele opzet en netwerkarakter op. Deze netwerkorganisatie zorgt met name voor goede faciliteiten voor het delen van kennis. De facilitators zijn echte netwerkers.
7. Gebruik simpele, aansprekende en creatieve vormen/middelen voor communicatie en fysieke kennisverspreiding. Zet ze in als teaser/trigger voor een goed toegankelijke en aantrekkelijke website en/of portal.
8. Evalueer en verscherp de focus of verbreed naar andere doelgroepen op basis van de opgedane ervaringen. Begin klein, signaleer wat goed en minder goed gaat en leer van de ervaringen. Stop met wat niet werkt, ga door met wat een succes is.

## 7. Naar een kader voor kennisdelen in ketens

De bouwstenen voor een kader voor kennisdelen zijn met dit document gereed. Hiermee is een eerste aanzet gemaakt voor een gemeenschappelijke taal en beeld in het kennisdelen in ketens. Via evenementen, zoals Praktische Keteninformatisering en de netwerken van de deelnemers van de ketenalliantie en verschillende kanalen, zoals websites van deelnemers van de Ketenalliantie, [www.keten-netwerken.nl](http://www.keten-netwerken.nl), wordt het gedachtegoed verspreid. En natuurlijk door dit onderwerp te bespreken in uw eigen netwerk, bent u sponsor van deze ontwikkeling.

Bij de ontwikkeling van deze bouwstenen, is gekozen zoveel mogelijk mensen te betrekken vanuit verschillende typen netwerken, kennisorganisaties, kennisinitiatieven en organisaties. In de laatste bijeenkomst is gebleken dat er behoefte is om dit kader te gaan ontwikkelen.

Bij het verder ontwikkelen van het Kader gelden de volgende aandachtspunten:

1. Organiseer een klein, dynamische team dat ketens (planmatig en in de tijd begrensd) begeleidt en faciliteert met het inrichten van kennisdelen rondom de ketens. De keten zelf blijft verantwoordelijk en wordt hierin ondersteund.
2. Laat het team het Kader ontwikkelen op basis van de vertaling van de praktijkervaringen in de ketens. Begin met 1 concrete keten om hier ervaring mee op te doen, met de bedoeling om ervaringen en het kader overdraagbaar te maken voor vele ketens.
3. Laat het team de relatie met keteninformatisering en de Nederlandse Overheidsreferentie-architectuur (NORA) nader in beeld brengen.
4. Ontwikkel het Kader met inzet van de betrokkenen vanuit de verschillende ketens. Zo mogelijk met detachingsregelingen.
5. Er zijn nog verschillende beelden bij een kader of kennisarchitectuur. Toets de bruikbaarheid van het kader tijdens de ontwikkeling; de uitkomsten bepalen waar het kader uit moet bestaan.
6. Zorg dat het kader ketenonafhankelijke gemeenschappelijke modellen en begrippenkader bevat.

### 1. Doelstelling

Uitgangspunt bij de gestelde ambitie is dat maatschappelijke ketendoelen beter kunnen worden gehaald, indien de samenwerking tussen de mensen die deelnemen aan de keten beter is. Door het organiseren van kennisdelen in ketens kan deze samenwerking worden ondersteund. Het beoogde doel met dit traject is: het professionaliseren van het kennisdelen rondom ketens, om hiermee de samenwerking tussen mensen te stimuleren en te borgen.

Of meer beeldend verwoord: het vormen van een goed geoliede dynamische machine van kennisdeling in maatschappelijke ketens en netwerken. De deelnemers in de keten blijven zelf verantwoordelijk voor het organiseren van het kennisdelen in de eigen keten.

### 2. Aanpak

De aanpak is erop gericht ketens te ondersteunen in het professionaliseren van het kennisdelen met het behoud van de eigen verantwoordelijkheid van de keten. Hierbij is hergebruik van ervaringen, instrumenten en oplossingen tussen kennisinitiatieven een belangrijk uitgangspunt. De gekozen aanpak is gebaseerd op de aanpak van de i-teams; in de uitwerking en het vervolg ervan kunnen aanpassingen worden gedaan, indien het doel dit vraagt.

In analogie met de i-teams, wordt een klein, dynamisch team opgericht (werktitel: k-team), dat:

- ketens (planmatig en in de tijd begrensd) begeleid en faciliteert met het inrichten van kennisdelen rondom de ketens.
- een portfolio “Kennisdelen in ketens” opbouwt op basis van bijdragen, beoordelingen en behoeften van mensen in ketens.
- een Kader voor kennisdeling ontwikkelt op basis van bijdragen en beoordelingen van mensen in ketens.

De behoefte van de mensen in de ketens is leidend voor de keuze hoe invulling wordt gegeven aan deze diensten en producten. Hierbij wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van het reeds bestaande netwerk van de Ketenalliantie. Ook wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van reeds beschikbare middelen en diensten. Denk hierbij aan instrumenten die nu al bekend zijn in de ketens, bij EGEM en i-teams en andere bronnen.

### **3. Fasering**

Het is nog niet duidelijk, wat er precies nodig is om het professionaliseren van kennisdelen in ketens verder te brengen. Er bestaan nog verschillende beelden bij het Kader voor kennisdelen en/of de Kennisarchitectuur. Ook de relatie met keteninformatisering, gemeentelijke referentiearchitecturen en de NORA is nog niet helder. Om dit duidelijk te krijgen, wordt voorgesteld om begin 2008 te starten met een k-team dat gedurende een half jaar twee kennisinitiatieven opzet voor ketens, een portfolio “Kennisdelen in ketens” verzamelt en middels interactie en feedback “schoont” en behoefte naar nadere invulling van het “Kader” formuleert en toetst of deze kan aansluiten bij reeds bestaande kaders, standaarden of anderszins.

Vervolgens op basis van een evaluatie, bepaalt hoe het k-teamsconcept verbreed kan worden naar andere ketens. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van reeds bestaande oplossingen zoals bij i-teams zijn gekozen, zoals intake en propositiebepaling, certificering “k”-adviseurs, opleidingen etc. Mogelijk ook gebruik van servicedesk i-teams, verbinden van gemeenschappen etc.

### **4. Relaties met andere landelijke ontwikkelingen**

Een paar relevante relaties met landelijke ontwikkelingen zijn:

#### **1) Invoering e-overheidsbouwstenen bij gemeenten**

Gemeenten hebben de taak om daadwerkelijk de maatschappelijke doelen te implementeren. Bij de invoering van de e-overheidsbouwstenen bij gemeenten wordt gewerkt met INK-ontwikkelingsfasen van de gemeenten. Ketens is een ontwikkelstadium in de INK-fasering. De invoering van de e-overheidsbouwstenen leidt tot de mogelijkheid om keteninformatisering gestalte te geven. Kennisdelen in ketens is hier complementair aan.

#### **2) Programma Antwoord /Burger@Overheid**

De komende jaren gaat de rijksoverheid samen met gemeenten en uitvoeringsorganisaties werken aan één loket waar burgers en bedrijven met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen: het Contactcenter Overheid (CCO). De gemeenten worden het loket voor (persoonlijk) contact met de overheid. Burgers kunnen de behoefte hebben om mee te denken over betere oplossingen voor hun type problemen. Door het professionaliseren van het kennisdelen in de keten, kan deelname van de burger in het verbeteren van het ketendoel worden bereikt.

# Colofon

Opdrachtgever: namens de Ketenalliantie Anja van der Aa, [anjavanderaa@ketennetwerk.nl](mailto:anjavanderaa@ketennetwerk.nl)  
Opdrachtnemer: Riet van Loon, [riet.loon@hetnet.nl](mailto:riet.loon@hetnet.nl)

Met dank aan de bijdragen van:

De deelnemers aan de Ketenalliantie van 18 september en 15 oktober 2007:

Heleen Bouwmans, [hbouwmans@bkwi.nl](mailto:hbouwmans@bkwi.nl)  
Marion van Griethuizen, [m.vangriethuizen@minocw.nl](mailto:m.vangriethuizen@minocw.nl)  
Gerard Olthof, [gerard.olthof@politieacademie.nl](mailto:gerard.olthof@politieacademie.nl)  
Erik Geensen, [e.geensen@postkantoor.nl](mailto:e.geensen@postkantoor.nl)  
Elbert Raadsen, [elbert.raadsen@ictu.nl](mailto:elbert.raadsen@ictu.nl)  
Freek Duynstee, [f.duynstee@hec.nl](mailto:f.duynstee@hec.nl)  
Leo Cok, [leocok@xs4all.nl](mailto:leocok@xs4all.nl)  
Harrie van Houtum, [harrie.vanhoutum@uwv.nl](mailto:harrie.vanhoutum@uwv.nl)  
Nelly Spanjersberg, [a.l.n.m.spanjersberg@minjus.nl](mailto:a.l.n.m.spanjersberg@minjus.nl)  
Ries Ouwerkerk, [ries.ouwerkerk@politieacademie.nl](mailto:ries.ouwerkerk@politieacademie.nl)  
Teun Oosterbaan, [oosterbaan@fsw.eur.nl](mailto:oosterbaan@fsw.eur.nl)  
Pavla Sikova, [pavla.sikova@rijnmond.rotterdam.nl](mailto:pavla.sikova@rijnmond.rotterdam.nl)  
Jan Moelker, [jan.moelker@minbzk.nl](mailto:jan.moelker@minbzk.nl)  
Margarethe Hilhorst, [Margarethe.hilhorst@p-ooint.nl](mailto:Margarethe.hilhorst@p-ooint.nl)  
Brian Domnisse, [domnisse@pheidis.nl](mailto:domnisse@pheidis.nl)  
Peter Fest, [fest@surf.nl](mailto:fest@surf.nl)  
Ruud Soudijn, [ruud.soudijn@inholland.nl](mailto:ruud.soudijn@inholland.nl)  
Coen Boot, [coen.boot@minbzk.nl](mailto:coen.boot@minbzk.nl)  
Mirella Minkman, [m.minkman@vilans.nl](mailto:m.minkman@vilans.nl)  
Peter Stevens, [peterstevens@ketennetwerk.nl](mailto:peterstevens@ketennetwerk.nl)  
Arina Angerman, [arina.angerman@nsi-zh.nl](mailto:arina.angerman@nsi-zh.nl)  
Jos de Groen, [j.degroen@minocw.nl](mailto:j.degroen@minocw.nl)  
Monique Jongerius, [jongerius@divosa.nl](mailto:jongerius@divosa.nl)  
Jeroen Bakker, [bakker@paragin.nl](mailto:bakker@paragin.nl)  
Pieter Boeder, [pieter.boeder@ictu.nl](mailto:pieter.boeder@ictu.nl)

De geïnterviewden van de praktijkcases:

Ries Ouwerkerk en Gerard Olthof (Politie Kennisnet)  
Karin Idema (Kennisnetwerk CVA)  
Marjan Jellema (Digitaal Platform voor Handhavingsprofessionals, SZW)  
Rini Ruefli (Kenniscentrum Handhaving Persoon en Pand, gemeente Rotterdam)  
Miguel Boerboom (i-teams)  
mmv. Hilde Schmit Jongbloed (SZW)  
en de werkgroep Dienstverlening Manifestgroep

# WAO café

Contacten	
Hilde Schmit Jongbloed	Projectmanager WAO café

## Probleemgebied

Voor mensen die om wat voor reden dan ook niet meer in staat zijn om hun werk uit te voeren, bestaat de Wet Arbeidsongeschiktheid (WAO) en sinds kort de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA). Via deze wet kan een uitkering aangevraagd worden ter compensatie van het verloren inkomen.

## Doelstelling van de keten

Het doel van de hele keten Werk en inkomen is zoveel mogelijk mensen snel duurzaam aan de slag te krijgen. Deze keten begeleidt mensen die om wat voor reden dan ook zonder werk zitten, naar nieuw werk als dat kan en naar een uitkering als het moet. Dit doet men door vraag van werkgevers en aanbod van de arbeidsmarkt zo goed mogelijk met elkaar te verbinden en door het beschikken en uitbetalen van uitkeringen. Voor de WAO/WIA betekent dit dat naar ander werk gezocht wordt dat nog wel gedaan kan worden. Een uitkering moet het eventuele verlies in inkomen (gedeeltelijk) compenseren.

De keten Werk en Inkomen bestaat uit CWI, UWV, SVB en de Gemeentelijke Sociale Diensten (GSD). De WAO/WIA wordt uitgevoerd door UWV, die daarvoor de hulp van particuliere reïntegratiebedrijven inroept.

## Kennisorganisatie

De Stichting WAO cafe is voortgekomen uit het Platform Internet voor Alledag. Het Platform stimuleert het praktisch en alledaags gebruik van het Internet door alle Nederlanders.

Voorzitter van het platform is ZKH Willem-Alexander Prins van Oranje.

Een groot aantal organisaties heeft aan de wieg gestaan: UWV, SZW, CWI, PwC, ArboUnie, Curalisme productions, LVA, CWP en ITV Content.

Het WAO café is opgericht in 2002 met als doel een gemeenschap te creëren voor en door WAO-ers. Dit wordt in goede banen geleid door een webredactie die in handen is van een redactieraad bestaande uit ervaringsdeskundigen en professionals. Inmiddels staan er meer dan 3000 artikelen en 6000 discussies op de website en is het bezoekersaantal opgelopen tot 100.000 unieke bezoekers per maand.

## Financiering

Met de ontwikkeling en promotie van de community rond WAO café is van 2003 tot en met 2006 een bedrag gemoeid van gemiddeld € 275.000,- per jaar. WAO café is eigendom van stichting WAO café. Het WAO café wordt in 2007 gesponsord door UWV, Arbo Unie en St. Casinospelen en gesubsidieerd door SZW.

## Doelgroep

WAO/WIA-ers

## **Kenniswaardeketen**

### *Kennisbehoefte vaststellen*

- Forum
- Vragen van bezoekers via de mailbox

### *Kennis ontwikkelen/verwerven*

- Portretten (interviews) van arbeidsgehandicapten
- Bundelen en becommentariëren van
- Rechterlijke uitspraken
- Onderzoeken/rapporten
- Wetgeving
- Nieuwsberichten
- Eigen artikelen/columns
- Forum

### *Kennis delen*

- Forum

### *Evaluatie*

- Bezoekerscijfers (sitestatistieken)
- Forumparticipatie
- Deelname aan polls
- Marktonderzoek

## **Ontwikkelingen**

- betrekken werkgevers
- gebruiken product- en ervaringskennis
- stimuleren richting werk

## **Do's**

- externe redactieraad van ervaringsdeskundigen
- forum
  - uitwisselen van ervaringen werkt heilzaam.
  - Een paar dagen wachten met aandragen van oplossingen. Mensen dragen vaak oplossingen voor elkaar aan.
  - Controle

## **Faalfactoren**

- Forum vergt veel aandacht, weekenddiensten incalculeren. Kans op kritische berichtgeving is groot door de doelgroep met grote problemen.
- Kans op sombere berichtgeving groot door moeilijke doelgroep
- Community WAO-café (concept)

# Politie Kennisnet / Nederlands Veiligheidsnet

<i>Contacten</i>	
<b>Ries Ouwerkerk</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vanaf het begin in 2000 betrokken geweest bij het opzetten van PKN</li><li>• Adviseur kennismanagement voor regiokorpsen en externe partijen</li></ul>
<b>Gerard Olthof</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kennismakelaar</li><li>• Verzamelt kennis voor PKN en zorgt dat het gevalideerd wordt.</li><li>• Verantwoordelijk voor een aantal thema's binnen PKN</li><li>• Signaleert waar kennisdeling nuttig zou kunnen zijn.</li></ul>

## Probleemgebied

- PKN bestaat als kennismanagement-initiatief sinds 2000 en ondersteunt met een gevalideerd kennisaanbod de medewerkers in de primaire processen (noodhulp, handhaving, toezicht, etc.), alsmede functionarissen die werkzaam zijn binnen bijvoorbeeld management en bedrijfsvoering.
- Met PKN als basis zijn vervolgens al enkele initiatieven gestart om samenwerkende partners in de veiligheidszorg (keten) te ondersteunen.
  - o In het verleden zijn betrokken partijen (justitie, politie en bestuur) van een 18-tal gemeentes met een vergelijkbaar criminaliteitsprobleem 'digitaal' bij elkaar gebracht;
  - o Gestart is met een omgeving waar burgemeesters kennis kunnen nemen van elkaars ervaringen met crisisbeheersing;
  - o In een stadsdeel van Amsterdam wordt momenteel inhoud gegeven aan een project waarbij gemeentelijke diensten en politie relevante informatie delen om onrechtmatige bewoning terug te brengen (Buurtbeeld).

## Doel en organisatie van de keten

De sector Veiligheid kent vele doelstellingen met verschillende samenwerkingsverbanden (ketens). De twee meest bekende zijn de lokale samenwerking tussen bestuur, justitie en politie (veelal aangevuld, met zorg, onderwijs, etc.) enerzijds en de samenwerking tussen politie, brandweer en GHOR bij de aanpak van incidenten anderzijds.

## Kennisorganisatie

Het doel van het Politieacademie is het continu verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van de Nederlandse Politie. Dit doet zij door het verhogen van de professionaliteit en het organiseren en vergroten van de collectieve intelligentie van de branche.

Politie Kennisnet ondersteunt dit proces al structureel met een digitale kennisomgeving voor de Politie en is bezig met de ontwikkeling van een Veiligheidsnet, waaraan ook de partijen zoals hierboven genoemd deel kunnen nemen.

De politieacademie geeft zowel inhoud aan een onderwijsfunctie, als aan een kennisfunctie. Ten behoeve van deze kennisfunctie, is er een formatie van ongeveer 150 medewerkers. Gedacht moet o.a. worden aan lectoraten en onderzoeksgroepen die zich bezighouden met kennisontwikkeling, aan een mediatheekfunctie, aan advisering op de politiedomeinen

(opsporing, verkeer, milieu, etc.), advisering op terrein van kennismanagement en aan het continu zoeken naar innovatiemogelijkheden ten behoeve van onderwijs (E-learning, etc.) en uiteraard niet in de laatste plaats aan het actueel houden van een kennisbank (PKN). Specifiek voor Politie Kennis Net werken 40 á 50 man, bestaande uit kennismakelaars, redacteuren en ondersteuners van de bedrijfsvoering. Kennismakelaars zijn tevens verbonden aan de lectoraten en kenniskringen. Zij zorgen voor hoogwaardige en gevalideerde kennis in de verschillende kennisdomeinen. Onderwerpen daarin zijn bijvoorbeeld: recherche, milieu, terrorisme, conflict-en crisisbeheersing, etc. De makelaar is voorzitter van een redactie en heeft een rechtstreekse relatie met de landelijke expertgroep die de informatie uiteindelijk valideert. Tevens draagt hij zorg voor het proces dat garandeert dat de kennis up-to-date is.

## **Financiering**

Politie Kennis Net wordt deels centraal gefinancierd uit de begroting van de Politieacademie, deels naar rato (omvang) door bijdragen van de korpsen

## **Doelgroep**

Primaire doelgroep van PKN is de politie, maar onder de noemer van het Nederlands Veiligheidsnet (NVN) wordt content steeds meer multidisciplinair beschouwd en opgebouwd. Denk bijvoorbeeld aan lokale veiligheid en rampenbestrijding.

Doelgroepen binnen de politie zijn bijvoorbeeld:

- agenten in het algemeen
- specialisten
- lijnmanagement
- beleidsambtenaren
- studenten

Buiten de politie zijn er al partijen die toegang hebben tot de kennisbank van de politie; justitie, (delen van) ministerie van BZK, Marechaussee, Rijksrecherche, etc.

Partijen met wie structureel samenwerking wordt gezocht om de ambitie van een Nederlandsveiligheidsnet vorm en inhoud te geven zijn:

- justitie
- bestuur
- brandweer
- GHOR

## **Kenniswaardeketen**

### ***Kennisbehoeften vaststellen***

Na enkele jaren praktijkervaring met de kennisbank, heeft een analyse van de kennisbehoefte geleid tot het advies dat de transitie van aanbod- naar vraaggestuurde organisatie gemaakt moest worden. Sindsdien wordt nog nadrukkelijker geïnventariseerd in het contact met de gebruiker waar zijn of haar kennisbehoefte ligt. De kennismakelaar speelt hier een cruciale rol in.

Ook bij het inrichten van een Nederlands Veiligheids Net is voorwaardelijk om scherp in beeld te krijgen waar de belangen van deelnemende partijen liggen en tot welke kennisbehoeften dit integraal en bij de deelnemende partners leidt.

Dit wordt momenteel helder in het project Buurtbeeld, waarbij gemeentelijke diensten en de politie kennis c.q. informatie delen om tot een beter resultaat te komen bij het terugdringen van onrechtmatige bewoning..

### *Kennis ontwikkelen/verwerven/delen*

#### Structuur:

Het Politie Kennis Net bestaat uit meer dan duizend onderwerpen, geordend conform een vastgesteld kennismodel<sup>3</sup>. Alle onderwerpen zijn verdeeld in een tiental onderdelen:

- regelgeving
- werkproces
- protocol
- beleid
- achtergrond
- ervaringen
- discussie
- studie
- experts
- partners

Hierbij worden het werkproces van de gebruiker als uitgangspunt genomen en de kennis daaraan gerelateerd. Moet niet te abstract zijn, maar op het niveau van verantwoordelijkheden. Grote rapporten worden voorzien van een samenvatting en 'uiteengerafeld' in de verschillende kennissoorten zodat gebruikers direct kunnen inzoomen op hun specifieke interessegebied.

#### *Kennis verwerven* (In de woorden van PKN: verzamelen)

Door:

- Politie Discussienet
- Redactieteams
- Auteurs

In de woorden van PKN: veredelen

Door:

Modelleren

Valideren op drie niveaus

- gevalideerd door redactieteam
- gevalideerd door landelijke expertgroep/strategische beleidsgroep
- verplicht gebruik op basis van wet- en regelgeving

#### *Kennis delen* (In de woorden van PKN: verspreiden)

Door (onder andere):

- PKN
- E-campus
- Nederlands veiligheidsnet (NVN)
- European Police Learning Net (EPLN)
- International Police Expertise Platform (IPEP)

#### *Kennis toepassen* (In de woorden van PKN: gebruiken)

Door:

- o 25 regiokorpsen
- o partners (oa)
  - o marechaussee
  - o openbaar ministerie
  - o buitengewone opsporingsdiensten

---

<sup>3</sup> Een model dat inzichtelijk maakt vanuit welke invalshoeken de kennis terugvindbaar moet zijn voor gebruikers.

*Evaluatie* (In de woorden van PKN: evalueren)

Door:

- Politie Discussienet
- Gebruikersplatform
- Enquetemodel in PKN
- Contacten op werkvloer
- Wetenschappelijk onderzoek

Evaluatie gebeurt via gebruikersonderzoek. Er komt uit dat PKN transparant is, maar soms ook nog moeilijk toegankelijk met teveel nadruk op gevalideerde kennis en met een gebrek aan toegespitst nieuws/state-of-the-art/discussie.

Daadwerkelijke effectiviteit in de vorm van een veiliger Nederland of professionelere medewerkers is nog niet gemeten. Dat komt voornamelijk door het financieringsmodel, waarin met name gestuurd wordt op het aantal hits op de website en niet op het effect in de praktijk. Dat is lastig meetbaar en wordt daarom het op deze wijze gedaan.

## **Ontwikkelingen**

In eerste instantie beperkt succes.

Redenen:

- toegang aangeboden zonder veel aandacht te besteden aan de vraag
- onvoldoende reageren op specifieke vragen, die niet direct een kennisaspect in zich hadden, maar wel het gebruik van de tool zouden stimuleren. (zo bleek bijv. in eerste instantie bij de vormgeving van een kennisomgeving voor een samenwerkende keten, dat er vooral behoefte was aan een index met informatie over betrokkenen deelnemers (verantwoordelijkheden, posities, bereikbaarheidsgegevens, etc.)
- Niet-gevalideerde kennis: Er is een spanning tussen gevalideerde kennis aan de ene kant en het "vlees op de klui", nieuwe, ideeën, discussie, aan de andere kant.
- Gepersonaliseerde pagina's
- Consequente structuur binnen de verschillende thema's, zodat de status van de informatie duidelijk is.
- Van activiteitoriëntatie naar procesoriëntatie
- Redactie door redacteurs naar redactie door experts
- Idee: integratie van kantooromgeving kan samenwerking goed faciliteren

## **Do's**

- Primaire behoefte/belang expliciteren door ketenpartners
- Structuur met titelpagina's. Op die manier is snel duidelijkheid over de inhoud.
- Niet alleen alles ophangen binnen de digitale omgeving. Structureel blijven nadenken over het type 'drager' dat het beste aansluit op kennisuitwisseling. Naar aanleiding van de vuurwerkramp in Enschede wilde de gemeente Enschede haar opgedane kennis graag delen. Een boek bleek voor bestuurders vooralsnog een betere ingang dan een digitale omgeving.
- Ga uit van concrete behoeften van je doelgroepen; bijvoorbeeld almanak van collega's.
- Een concrete probleem kan worden gebruikt om versnelling te bereiken in de samenwerking met de partners.
- Gezamenlijke uitstraling is van belang.

## **Faalfactoren**

- Er is geen bewustzijn en erkenning van nut en noodzaak tot samenwerking.
- Mensen zijn er niet klaar voor
- Mensen zijn bang voor hun baan en laten daardoor hun kennis niet los

- Cultuuraspect van belang; als iedereen op z'n eigen kennis blijft zitten, dan kan het niet verspreid worden. (Afrekencultuur).

### **Issues**

- tijdgebrek
- spanning kennisdeling – vertrouwelijkheid informatie
- digitale beschikbaarheid informatie
- experts kunnen elkaar niet altijd bereiken
- verhouding halen – brengen andere partners

# Kennisdelen i-teams

Contacten	
Miguel Boerboom	Portfoliomanager

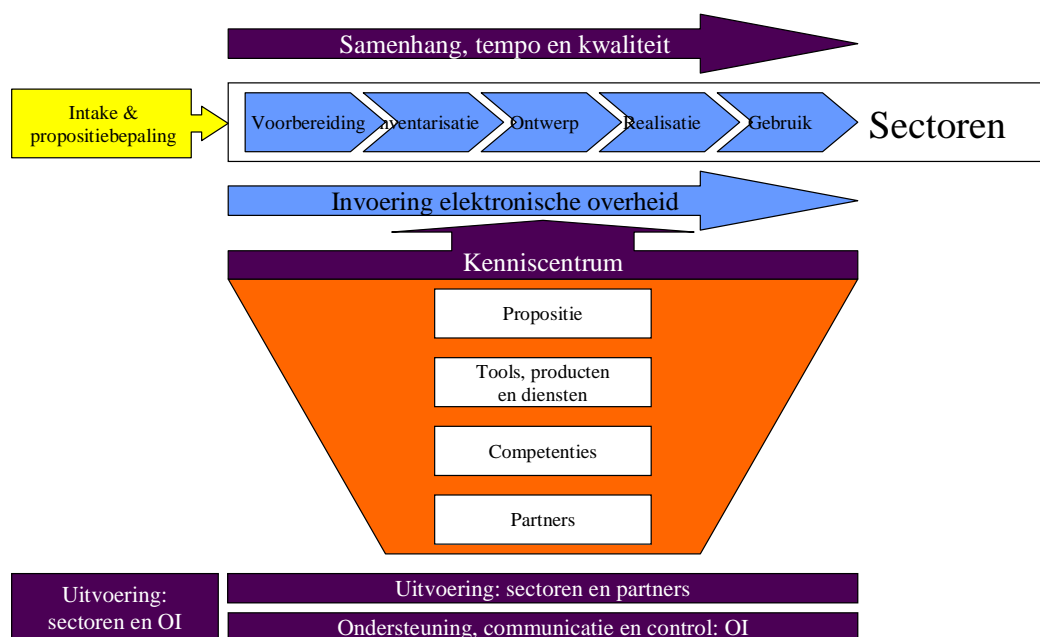
## Probleemgebied

Vanuit het Rijk zijn e-overheidsprojecten geïnitieerd, bijvoorbeeld DigiD, Basisregistraties etc. Toen het moment van implementatie aankwam, hebben de gemeenten aangegeven dat zij niet in staat zouden zijn om deze implementatie zonder steun te kunnen realiseren. Naar aanleiding van een bestuurlijk akkoord tussen Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten is het programma i-teams gestart met als doel de gevraagde ondersteuning te bieden. Dit vindt concreet plaats door het subsidiëren van adviesdagen gericht op het maken van een bestuurlijk geaccordeerd realisatieplan. In dit akkoord is ook een deel van de financiering van deze implementatie meegenomen.

## Doel en organisatie

De doelstelling van i-teams is:

Het ondersteunen van gemeenten, provincies en waterschappen bij het bereiken van haar beleidsdoelen met behulp van e-overheid bouwstenen. Bij de inrichting van deze ondersteuning wordt nadrukkelijk rekening gehouden met bestaande initiatieven en structuren.



De procedure begint nadat een verzoek voor ondersteuning bij de invoering van de bouwstenen van de e-overheid is ingediend bij i-teams. Hierna vindt een intakegesprek plaats door een regieadviseur. Tijdens de 'intake' wordt gebruik gemaakt van de al

beschikbare kennis over de gemeente die bijvoorbeeld aanwezig is bij EGEM (QuickScan). Aan de hand van dit intakegesprek wordt een propositie opgesteld. Deze wordt besproken met de gesprekspartner bij de gemeente, provincies of waterschap. De organisatie kan dan aan de slag met de uitvoering van deze propositie met behulp van het portfolio (de hulpmiddelen, de diensten, etc.). Gemeenten kunnen ook hiervoor een externe geselecteerde adviseur inschakelen. Nadat de gemeente de definitieve propositie heeft goedgekeurd, kan een e-adviseur worden gekozen. Deze e-adviseur zal de gemeente vervolgens begeleiden in het opstellen van een realisatieplan voor de e-overheid.

Het huidige programma i-teams bestaat uit de volgende personen/groepen: projectteam i-teams, regie-adviseurs, propositiebouwers en e-adviseurs.

- Het projectteam begeleidt en ondersteunt de (regie) adviseurs en de propositiebouwers.
- De regie-adviseurs opereren regionaal en beschikken over uitstekende kennis van en ervaring met de gemeentelijke wereld (het zijn vaak oud-gemeentesecretarissen
- propositiebouwers stellen een propositie op voor de betreffende gemeente op basis van het intakeverslag van de regieadviseur, .
- E-adviseurs zijn door EGEM-i gecertificeerde adviseurs. Het certificeringproces bestaat uit een selectieproces door KEMA Quality en een 3-daagse opleiding van EGEM-i. Na succesvolle afronding van dit proces komen de e-adviseurs op een lijst

### **Kennisorganisatie**

Binnen i-teams is een Kenniscentrum actief, dat zorgt voor de afstemming tussen vraag en aanbod van kennis. Het kenniscentrum van i-teams geeft toegang tot het portfolio, biedt een servicedesk voor het beantwoorden van vragen van logistieke aard (planning, waar vind ik ..., wat moet ik doen als..). Voor de inhoudelijke vragen zijn experts beschikbaar. Mochten de vragen niet beantwoord kunnen worden, dan gaan ze het kennisontwikkelingstraject in (zie kennisontwikkeling). Daarnaast organiseert i-teams de opleiding van de e-adviseurs via de certificering. Als er behoefte is aan opleidingen bij meerdere gemeenten, dan organiseert i-teams dit met IMAC (informatiemanagementacademie). Ook organiseert i-teams bijeenkomsten tussen de aanbieders (e-overheidsprogramma's) en de e-adviseurs. De verschillende rollen en verantwoordelijkheden van het kennisdelen rondom het onderwerp zijn belegd bij EGEM en Kenniscentrum e-overheid en i-teams.

### **Financiering**

Financiering gebeurt vanuit het Rijk. Gemeenten die meedoen, krijgen ongeveer 25 dagen ondersteuning van gecertificeerde adviseurs. Als ze afhaken, moet het geld hiervoor worden terugbetaald.

### **Doelgroep**

Bestuurders en projectleiders e-overheid bij gemeenten, provincies en waterschappen.

### **Kenniswaardketen**

Kennisbehoefte vaststellenDe kennisbehoefte wordt geuit door e-adviseurs die bij gemeenten rondlopen. Er is een servicedesk die vragen registreert. Ook uit deze vragen worden kennisbehoefte bepaald. Vragen zijn vaak veranderkundige vragen en samenhangvragen (inhoud). Dit proces is niet ingestoken vanuit ketenvorming. Gaandeweg blijkt uit de praktijk de onderlinge ketenafhankelijkheid van de in te voeren e-overheidsbouwstenen.

Bij i-teams is op zeker moment geconstateerd dat er behoefte was aan inzicht in de samenhang van de bouwstenen van de e-overheid. Ook wil men weten hoever gemeenten zijn met de invoering van de e-overheidsbouwstenen.

### *Kennis ontwikkelen/verwerven/delen*

Kenniscentrum heeft een portfolio ontwikkeld door het verzamelen van beschikbaar materiaal bij de toeleverende programma's en gemeenten. Daarnaast organiseert i-teams bijeenkomsten tussen de e-overheidsprogramma's die materiaal aanleveren en de e-adviseurs om te zorgen dat wederzijds begrip ontstaat voor de problematiek die moet worden opgelost.

Het portfolio van i-teams bestaat uit:

- hulpmiddelen/producten (handleidingen, concepten en methodieken),
- diensten (opleidingen),
- competenties (benodigde kennis en vaardigheden)
- eventuele partners (adviseurs en gemeentelijke deskundigen).

Het portfolio kan gebruikt worden tijdens het ondersteuningstraject van i-teams, maar overheden kunnen ook ervoor kiezen om zelf gebruik te maken van de mogelijkheden en instrumenten van het portfolio.

Op basis daarvan is er een Routeplanner e-overheid ontwikkeld. Zie

[www.routeplanneregemeente.nl](http://www.routeplanneregemeente.nl).

Hiervoor is een instrument Landkaart e-overheid ontwikkeld. Zie [www.landkaarte-overheid.nl](http://www.landkaarte-overheid.nl).

### *Evaluatie*

E-adviseurs, gemeenten, EGEM en aanbieders van kennis (e-overheidsprogramma's) geven feed-back op de toegepaste kennis. Kenniscentrum neemt deze mee in de ontwikkeling van nieuwe kennis of aanpassingen in bestaande kennis. Een voorbeeld hiervan was de behoefte aan een community om ervaringen te delen.

### **Ontwikkelingen**

De kwaliteit ervan wordt verbeterd door te zorgen dat ervaringen bij het toepassen van het portfolio leiden tot verbetering en aanpassing van het portfolio onderdeel. Er wordt dan een bijeenkomst belegd om duidelijk te maken op welke wijze het kennisproduct (bv. implementatieplan) moet worden aangepast, om het bruikbaar te maken in de praktijk. Ook kunnen extra functionaliteiten of instrumenten worden ontwikkeld op basis van de vraag (bv. inrichten community).

### **Do's**

- Wees je bewust dat ketenvorming een veranderingsproces is. Zet mensen in die vanuit veranderkundig oogpunt het proces kunnen begeleiden, maar niet zelf gaan doen. De mensen moeten zelf het proces onder de knie krijgen. Afhankelijk van de fase waarin een organisatie zit, een aanpak kiezen.
- Er is een veranderende kennisbehoefte kent al naar gelang de ontwikkelingsfase. Reageer snel op de veranderende behoeften vanuit de vragers. Blijf flexibel, zodat je mee kunt ontwikkelen met de veranderende vraag.
- Voorzie in concrete antwoorden op de vragen die gesteld worden.
- Zorg voor bestuurlijk draagvlak. Bij i-teams zijn ex- en oud gemeentesecretarissen ingezet om op het juist niveau betrokkenheid te creëren. Deze blijven ook tijdens het verandertraject betrokken om blijvende aandacht te houden.
- Een bijdrage in de veranderingskosten bijvoorbeeld in de vorm van capaciteit van begeleiders stimuleert het meedoen.
- Breng vragers en aanbieders van kennis bij fysiek bij elkaar, zorg dat ze elkaar en elkaars wereld leren kennen. Dit helpt de flexibiliteit van het kennisveranderingsproces.

### **Faalfactoren**

Als er geen duidelijke focus is, dan strand het in goede bedoelingen van de vele partijen  
Te logge organisatie, die niet meebeweegt met veranderende kennisbehoefte.

### **Conclusies**

- Focus op de doelstelling van de keten is belangrijk.
- Zicht hebben op de rollen/verantwoordelijken in het kennisdelingsproces (en afspraken daarover) is van belang om dubbelingen en tegenstrijdigheden te voorkomen.
- Flexibiliteit en aanpassingsvermogen aan veranderende vraag is relevant. Maak daarom het kennisdelen integraal onderdeel van het veranderingsproces.
- Het samenbrengen van mensen om elkaar te leren begrijpen en elkaars taal te spreken is belangrijke voorwaarde voor een goede kennisuitwisseling. Niet alleen aan elkaar, maar ook aan de kennisontwikkelaars die buiten het ketenproces zelf staan.
- Bestuurlijk draagvlak en bijdrage in de implementatiekosten helpen de verandering.

# Kennisnetwerk CVA Ketenzorg

## Contacten

Karin Idema

consulent De Nederlandse CVA-vereniging "Samen Verder"

## Probleemgebied

Van september 2002 t/m april 2004 heeft het CBO (kwaliteitsinstituut voor de gezondheidszorg) haar 'doorbraakmethode' gericht op 23 ketendiensten (stroke services) in de CVA keten<sup>4</sup>. Hierbij zijn de ketenpartners bij elkaar aan tafel gezet en zijn ook wederzijdse bezoeken gepland. Kort hierna is ook een ketenbenchmark gehouden door de Erasmus Universiteit in samenwerking met CBO<sup>5</sup>. Die twee initiatieven hebben direct een positief gevolg voor de effectiviteit, efficiëntie en klantgerichtheid van de keten gehad en wekten samen veel enthousiasme op (600 aanwezigen bij het afsluitende congres van CBO!). Om dit resultaat te borgen is een kennisnetwerk opgezet.

## Doelstelling van de keten

Doelstelling van de keten is het verbeteren van de zorg voor mensen die een beroerte hebben gehad. Secundair speelt ook dat door een betere inrichting van de zorg, de kosten voor de zorg ook afnemen.

De deelnemers in de keten zijn alle professionals en instellingen die te maken hebben met de zorg voor mensen met een beroerte:

- huisartsen
- specialisten
- verpleegkundigen
- verzorgenden
- paramedici
- maatschappelijk werk
- Ziekenhuizen
- Revalidatiecentra
- Verzorgingstehuizen
- Thuiszorginstellingen
- Eerste lijnshulpdiensten

## Kennisorganisatie

De coördinatoren van de Stroke Services (of CVA-ketens) spelen eigenlijk door het volledige proces een rol. Zij zijn acteren als een soort ketenregisseurs en zijn cruciaal voor het slagen van de ketensamenwerking en dus ook voor de kennisdeling met andere Stroke Services. De coördinatoren werken veelal bij 1 van de in de keten participerende organisaties. Op het moment dat een enthousiaste coördinator wegvalt, kan de hele ketensamenwerking verdwijnen.

Het doel van het CVA-kennisnetwerk is het landelijk stimuleren van de verdere verbetering van de zorg voor CVA patiënten.

<sup>4</sup> <http://www.cbo.nl/product/doorbraak/folder20030902144742/article20060814120557>

<sup>5</sup> <http://www.bmg.eur.nl/nieuws/Persbericht%20Eerste%20benchmark%20voor%20ketenzorg.pdf>

Het CVA-kennisnetwerk organiseert daartoe kennisdeling tussen Regionale Stroke Services. Het heeft een landelijk virtueel kantoor voor 29 (van de 69) regionale stroke services. In het bestuur zitten professionals, bestuurders en een vertegenwoordiger van de patiëntenorganisatie. Het meeste werk gebeurt door vrijwilligers of professionals uit de keten die van hun baas tijd hebben gekregen. De enige betaalde kracht is de kantoorhouder. Kwaliteitsverbeteringen worden gemonitord en succesvolle kwaliteitsverbeteringen in de ene keten, worden zo ook in andere ketens toegepast. Door bijvoorbeeld goede onderlinge ketensamenwerking is het mogelijk om de revalidatietijd terug te brengen van 1 maand naar 10 dagen. Dit is in het voordeel van de patiënt, maar scheelt ook enorm in de kosten.

## **Financiering**

Gezamenlijke financiering door:

- deelnemende stroke services
- Nederlandse Hartstichting
- Stichting Centraal Fonds RVVZ
- ZonMW

## **Doelgroep**

Professionals in de zorg voor mensen die een beroerte gehad hebben. Deze doelgroep is gesplitst in leden en niet-leden. Leden hebben toegang tot alle faciliteiten op de website en toegang tot de werkgroepen. Niet-leden worden voornamelijk via symposia op de hoogte gebracht (en verleid)

## **Kenniswaardeketen**

De stichting wil dit doel onder andere bereiken door de coördinatoren van de ketendiensten aan te zetten tot het onderling uitwisselen van kennis, ervaringen, e.d., het rapporteren over bepaalde kwaliteitsindicatoren én het tot stand brengen van een scholingsprogramma, centraal en/of decentraal. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de website [www.kennisnetwerkcvva.nl](http://www.kennisnetwerkcvva.nl)

Na een aanvankelijk mislukking van het netwerk door een te hoog kosten- en ambitieniveau is een tweede poging wel geslaagd. Het netwerk is nu bescheiden ingericht en probeert de kosten (en daarmee de drempels) zo laag mogelijk te houden.

### *Kennisbehoefte vaststellen*

- Benchmark
- Lotgenotengroepen van patiëntenvereniging.
- Werkgroepen
- Forum

### *Kennis ontwikkelen/verwerven*

- benchmark
- werkgroepen

### *Kennis delen*

- symposia
- kennisbank
- Informatie op website (zoals binnenkort de benchmarkresultaten)
- Opleidingen
- Voorlichting van patiënten in de keten zelf
- Forum waar inhoudelijke onderwerpen aan de orde komen.

### *Evaluatie*

- coördinatoren van de Stroke Services
- werkgroepen

### **Do's**

- Klein beginnen. Het werkt tot nu toe goed om een beperkte groep professionals toegang te laten hebben tot de site. Dit is goed om de kosten in de hand te houden en ook voor de kwaliteit van de input.
- Door vroeg met een benchmark te komen, heeft het netwerk zelf in feite de ketenindicatoren kunnen vaststellen. Hierdoor heeft de patiënt nu een centrale positie verworven als benchmarkinstrument. In de dialoog met zorgverzekeraars kan dat later heel goed van pas komen.
- Laat de belangen- en patiëntvereniging participeren in het netwerk rondom de keten.

### **Faalfactoren**

- Te groot starten met een dergelijk netwerk. De hoge startkosten werken duidelijk afschrikwekkend als maar weinig concreets gezegd kan worden over de baten.

# Kenniscentrum Keten Handhaving Persoon en Pand

## Contacten

Rini Ruefli	ketenmanager
-------------	--------------

### Probleemgebied

Drie jaar geleden is de keten ontstaan vanuit de politieke doelstelling om de leefbaarheid in Rotterdam te vergroten. Vanuit de ketenorganisatie en de behoeften daarin om kennis in te zetten ten behoeve van de doelstellingen van de keten is gekomen tot het inrichten van een kenniscentrum.

### Doel en organisatie van de keten

De doelstelling van de keten Handhaving Persoon en Pand is:

- 1) het bestrijden (en liefst voorkomen) van overlast
- 2) het bevorderen van de leefbaarheid en het gevoel van veiligheid in de stad.

Deze doelstelling wordt bereikt door controle en handhaving op het gebied van gebruik van woningen en alles wat daarmee samenhangt. Denk daarbij aan hennepkwekerijen, illegale of brandgevaarlijke woningen, huisvestingsvergunning, gemeentelijke belastingen, sociale omstandigheden. Om dit te bereiken werken diverse partijen - in wisselende samenstellingen - samen aan/in tijdelijke projecten<sup>6</sup>/ketens, en in structurele ketens. Alles bij elkaar is dit de keten Handhaving Persoon en Pand.

De regie op de keten is projectmatig georganiseerd met een stuurgroep waarin directeuren van de betrokken diensten zitting hebben. Er is een dagelijks bestuur van een paar directeuren. In de stuurgroep wordt het beleidskader vastgesteld en wordt besloten welke ketenprojecten worden gestart. De ketenmanager fungeert als een coördinator op de keten, in opdracht van de stuurgroep. Er is een werkgroep waar managers van de diensten, projectleiders van ketens en beleidsmedewerkers zitting in hebben. Deze werkgroep draagt zorg voor het verbeteren van de kwaliteit van de keten. Stelt plannen op voor nieuwe initiatieven, bewaakt voortgang en evalueert projecten. Daarnaast vindt hier de beleidsvoorbereiding plaats.

### Kennisorganisatie

Eén van de projecten in de keten Handhaving Persoon en Pand is het komen tot een zogenaamd Kenniscentrum. Dit kenniscentrum heeft tot doel het verzamelen en ter beschikking stellen van kennis aan de keten om:

- 1) de doelstelling van de keten te richten naar een gewijzigde omgeving
- 2) het werken in de keten te verbeteren

Hierdoor kan de keten zich aanpassen aan de veranderende omgeving en de kwaliteit van de uitvoering ervan worden verbeterd.

Het kenniscentrum (in wording) doet dit door:

- te zorgen dat al die projecten en deelketens met elkaar kunnen communiceren over relevante gegevens

---

<sup>6</sup> Een project heeft tot doelstelling het inrichten van een keten hennepkwekerijen met medewerking van de dienst Stedebouw, ROTEB, Politie en Brandweer en woningcorporaties.

- verzamelen van data t.b.v. managementrapportages; trends en analyses
- verzamelen van data t.b.v. de zogenaamde veiligheidsindex (meten van het maatschappelijk effect)
- en uiteindelijk ook als expertisecentrum fungeren voor alle betrokken medewerkers (maar deze 'kennisbank' is nog niet echt ontwikkeld).

## **Financiering**

Financiering gebeurt vanuit de gemeente Rotterdam.

## **Doelgroep**

Doelgroepen zijn:

- 1) de eindverantwoordelijken (directeuren) in de keten (in stuurgroep)
- 2) de managers in de keten (in werkgroep)
- 3) de ketenwerkers

## **Kenniswaardeketen**

### *Kennisbehoeften vaststellen*

In de werkgroep nemen de managers en de projectleiders van de ketens en de onderdelen deel. Zij hebben zicht op de knelpunten die er zijn in de keten en kunnen bepalen waar een kennislacune is. Op basis van de evaluaties van de keten wordt vastgesteld welke verbeterpunten kunnen worden doorgevoerd. De ketenmanager kan vanuit haar rol ook signaleren dat er een lacune is. Daarnaast komen er signalen vanuit de handhavingsteams die aangeven als er kennislacunes zijn.

### *Kennis ontwikkelen/verwerven/delen*

Concrete voorbeelden hiervan zijn:

- Een opleiding voor de leden van de handhavingsteams door bijvoorbeeld politieakademie en de GGD.
- Brochure met voorgeschreven regels waaraan de handhavingsteams zich moeten houden.
- (Masterclass) Workshop voor leidinggevendenden in de keten.
- (Nog te ontwikkelen) kennisbank voor de uitvoerders in de handhavingsteams en binnen de diensten.

De ketenmanager of Kenniscentrum (alle partijen geven aan wat ze nodig hebben; indien prioritering nodig is, wordt – eventueel op voorstel van de werkgroep – in de Stuurgroep bepaald wat er met voorrang opgepakt wordt) zorgt ervoor dat deze kennis wordt ontwikkeld en ter beschikking komt

### *Evaluatie*

Evaluatie van de opleidingsprogramma's leidt tot aanpassingen en verbeteringen in de uitvoeringspraktijk. De afzonderlijke projecten en (deel)ketens worden eveneens geëvalueerd en zo nodig bijgesteld. Ook signalen vanuit handhavingsteams kunnen evaluatieve componenten bevatten. Kenniscentrum zal de evaluatie van de ontwikkelde kennisinstrumenten ter hand nemen.

## **Ontwikkelingen**

De kennisdeling die integraal in de ketenorganisatie plaatsvond, wordt ondergebracht bij een

kenniscentrum. De integrale kennisdeling blijft gehandhaafd; het kennisdelen wordt door de inrichting van het Kenniscentrum 'geprofessionaliseerd'.

### **Do's**

- Zorg dat de leden in de ketenorganisatie hun rol kennen. Kennisdelen over de ketenorganisatie zelf.
- Gebruik kennisdelen om het samenwerken in de keten te bevorderen. Doe dit door de ketenpartners elkaar te presenteren wat hun doelstelling is en hoe ze dat realiseren. Zorg dat de ketenpartners dit goed met elkaar doorspreken.
- Bed nieuwe ideeën in en vertaal deze naar verbeteracties (bijvoorbeeld een voorstel in de stuurgroep als het gaat om een grotere verandering).
- Richt een snelle sturingslijn om knelpunten in de uitvoering op te kunnen lossen.

### **Faalfactoren**

- Er zitten niet de juiste mensen in de ketenorganisatie. Zorg dat managers deelnemen in het gesprek over de verbeteringen van de keten en directeuren als het gaat om besluitvorming over veranderingen in de keten.
- De ketenorganisatie wordt zo log dat er geen flexibiliteit in zit waar het gaat om het oplossen van knelpunten.

### **Conclusies**

- De keten heeft een duidelijke focus
- Het kennisproces is expliciet gericht op het verbeteren van het behalen van de doelstelling. Kennisdelen is geïntegreerd in ketenorganisatie.
- Het kennisproces dient zowel de kwaliteit van de uitvoering als de samenwerking in de keten.
- De keten is een legerichte omgeving, die op basis van bevindingen van verschillende deelnemers in de keten, zich flexibel kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden.
- Het kennisdelenproces zit nog in de beginfase.

# Digitaal Platform voor Handhavingsprofessionals

## Contacten

Marjan Jellema

Projectleider

### Probleemgebied

Bij de totstandkoming van het Handhavingsprogramma 2007-2010 bleek een tekort aan zicht op “wie wat weet en wie wat doet” bij de verschillende organisaties die zich bezighouden met handhaving. Voorts bleek dat bij de uitvoering behoefte is aan sterker “samen optrekken” en aan verbondenheid bij de handhaving. Een derde verzoek betreft het dichten van de afstand tussen beleid en uitvoering. Nieuwe maatregelen op het gebied van handhaving hebben weliswaar inmiddels hun weerslag gekregen in het Handhavingsprogramma 2007-2010, maar handhaving is daarmee nog geen vanzelfsprekendheid bij de beleidsdirecties. Het (concept-) Platform voor Handhaving is ontwikkeld om aan deze tekortkomingen tegemoet te komen.

### Doelstelling keten

Het doel van de keten Werk en inkomen is zoveel mogelijk mensen snel duurzaam aan de slag te krijgen. Het handhavingsbeleid is erop gericht om het naleven van de verplichtingen (zoals sollicitatieplicht en informatieplicht van de uitkeringsgerechtigden) te borgen.

De keten Werk en Inkomen bestaat uit CWI, UWV, SVB en de Gemeentelijke Sociale Diensten (GSD). Deze keten begeleidt mensen die om wat voor reden dan ook zonder werk zitten, naar nieuw werk als dat kan en naar een uitkering als het moet. Dit doet men door vraag van werkgevers en aanbod van de arbeidsmarkt zo goed mogelijk met elkaar te verbinden en door het beschikken en uitbetalen van uitkeringen.

### Kennisorganisatie

Het Platform voor Handhavingsprofessionals binnen het SZW domein beoogt de samenwerking te bevorderen, realiseert kennis*creatie*, faciliteert het uitwisselen van ervaringen en draagt bij aan het “levend” houden van handhaving binnen SZW. Het betreft een nieuwe en eigentijdse vorm van samenwerken tussen mensen en organisaties die zich met handhaving bezighouden en draagt daarmee bij aan “ontkokerde samenwerking” zoals voorgestaan in het kader van de vernieuwing Rijksdienst.

Het Platform voor Handhavingprofessionals moet nog ontwikkeld worden. Het is de bedoeling dat het platform het komende jaar ontwikkeld wordt. Na de ontwikkeling en experimenteerfase krijgt het platform ca. 2 jaar de tijd om zich te bewijzen. Er wordt een projectteam, inclusief redactieteam in het leven geroepen om de ontwikkeling en uitvoering ter hand te nemen. Na ongeveer 4 jaar, wordt het platform in principe ondergebracht bij 1 van de betrokken organisaties.

Het platform wordt weliswaar geïnitieerd door SZW, het is de bedoeling dat de inhoud en invulling van het platform eigendom wordt van de handhavingpartners. SZW wil vooral faciliteren en stelt zich nadrukkelijk niet op “boven” andere partijen.

## **Financiering**

Het project Platform voor Handhavingprofessionals wordt (onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring) door het ministerie van SZW gefinancierd.

## **Doelgroep**

Het digitale platform voor Handhavingprofessionals richt zich op alle handhavingprofessionals binnen het SZW-domein. Een rondgang langs een afspiegeling van de doelgroep wijst uit dat de doelgroep enthousiast is over deze ontwikkeling en er de toegevoegde waarde van inziet.

## **Kenniswaardeketen**

### *Kennisbehoefte vaststellen*

De kennisbehoefte kan bijvoorbeeld vanuit het ministerie komen om wetsvoorstellen al in een vroeg stadium bij de echte uitvoerders te kunnen toetsen. Maar de focus ligt op de behoefte bij de professionals zelf. Het redactieteam gaat inventariseren welke behoefte er bestaat bij de diverse doelgroepen. De professionals kunnen ook zelf de onderwerpen agenderen.

### *Kennis ontwikkelen*

Kennisontwikkeling zal door de professionals zelf moeten gebeuren. Het platform faciliteert dit wel door redactie op een deel van de content uit te voeren, door te begeleiden en te initiëren. Het virtuele platform wordt gekoppeld aan fysieke bijeenkomsten, bijvoorbeeld als op het platform blijkt dat daar behoefte aan is. De kennis die wordt uitgewisseld kan (als dat is afgesproken) worden “verder gebracht” door het projectteam, met het doel verbeteringen in de handhaving te realiseren.

### *Kennis verwerven*

Kennis in de vorm van documenten wordt niet gezien als de primaire inhoud van het platform. Het platform zal wel doorlinken naar kennisbanken, maar legt zelf geen kennisbank aan. Het betreft dus vooral dynamische kennis. Er zal een accountmanagersteam worden samengesteld dat het enthousiasme van de verschillende partners levendig houdt, zodat men elkaar in discussie blijft opzoeken. Hierin zal met grote inzet worden voorzien.

### *Kennis delen*

Delen van kennis gaat direct via het platform en is de core-business, maar ook via eventuele fysieke bijeenkomsten. Verder zullen rapportages gegenereerd kunnen worden voor output richting ministerie, richting partners of andere partijen, als betrokkenen daarvoor kiezen. Dat gebeurt dus in overleg met degenen die mee hebben gedacht.

### *Evaluatie*

Het is nog niet duidelijk welke vorm hiervoor wordt gekozen. De huidige doelstellingen zullen worden geoperationaliseerd en er zullen metingen verricht worden. Te beginnen bij een nul-meting.

## **Do's**

- Het organiseren van feedback op het voornemen van een dergelijk platform is goed bevallen. Door bijeenkomsten te organiseren en het voorbeeldmodel te presenteren, is goodwill en enthousiasme gekweekt. Ook vond hierdoor al netwerkvorming plaats.
- Verleiding is een belangrijke manier om de mensen mee te krijgen.
- Het is van cruciaal belang dat de partners straks enthousiast participeren, daar moet blijvend en met grote inzet in geïnvesteerd worden door een projectteam.

- Investeren in de organisatie om de techniek heen.
- Ontwikkel een gedragscode voor de gebruikers

### **Faalfactoren**

- Er worden vaak vragen gesteld over nut en noodzaak, die zijn van te voren (nu nog) niet altijd te kwantificeren. Als blijkt dat het niet nuttig is, dan moet het traject stoppen.
- Mogelijk dat de duur van het bouwtraject (1 jaar) van het platform leidt tot het verminderen van de energie en betrokkenheid die is verkregen.
- De nadruk op één specifiek doel in de keten, nl. de handhaving. Dit is dus slechts 1 (belangrijk) facet van de doelstelling van de keten en de vraag is of dat niet te beperkt is.
- Er is geen garantie te geven dat het platform een succes zal worden.
- Er worden hoge eisen gesteld aan het projectteam en het redactieteam.
- Een teveel aan bureaucratie kan belemmerend werken, waardoor het momentum wordt gemist.
- Censuur moet vermeden worden, er moet wel echt vrij uitgewisseld kunnen worden.
- Leidinggevenden moeten wel (durven) toestaan dat medewerkers uitwisselen en niet bang zijn dat daarmee een verkeerd beeld wordt neergezet.

# Samen werken aan vraaggestuurde Informatie en Diensten met als bron gebeurtenissen in het leven van de klant

## Contacten

WG MFG

Werkgroep Dienstverlening Manifestgroep

### Doel en organisatie van de keten

“Uit Kookboek Inrichten Publieke Dienstverlening Hoofdstuk 1 versie 1.5”<sup>7</sup>

### Aanleiding en achtergrond

Het Kookboek Inrichten Publieke Dienstverlening is tot stand gekomen bij het realiseren van drie portalen op basis van life-events. Dit zijn gebeurtenissen in het leven van een Nederlandse burger, zoals Overlijden, Onderwijs en Bijverdienen die in opdracht van de Manifestgroep zijn uitgevoerd. De Manifestgroep, bestaande uit een bestuurlijke samenwerking van inmiddels 11 uitvoeringsorganisatie (zie logo's) in Nederland. De drie portalen te vinden op [www.overheid.nl](http://www.overheid.nl) geven ontschot en domeinvrij informatie over en toeleiding tot de gebeurtenissen 'Onderwijs en Bijverdienen', 'Vertrek naar het Buitenland' en 'Overlijden'. Vanuit deze drie gerealiseerde gebeurtenissen, en de wetenschap dat nog een wachtend aantal gebeurtenissen moet worden opgepakt, is de wens naar voren gekomen om de geleerde lessen tijdens het realiseren van deze gebeurtenissen op te schrijven in een kookboek. Dit als basisreceptuur voor nieuw uit te ontwikkelen gebeurtenissen. Hiermee is het Kookboek "Inrichten Publieke Dienstverlening" een feit geworden.

In een eerder stadium hebben de Manifestpartijen al een significante bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de E-Overheid, door het initiatief DigiD (geauthenticeerde toegang van de Burger tot de Overheidsdienstverlening via het Internet). In 2006 werd de noodzaak gevoeld om tot een vervolg van deze ingezette beweging naar een toegankelijke overheid te komen. Tijdens deze periode werd vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken de nadruk gevestigd op de toegang tot overheidsdienstverlening met als ingang life-events (gebeurtenissen in het leven van een burger). Denk hierbij aan de eerder genoemde gebeurtenissen, maar ook aan zaken zoals Ik ga trouwen, Ik ga verhuizen etc. In samenspraak met ministerie(s) en ICTU, de ICT-uitvoerings-organisatie van de Overheid, werd gekozen om een van deze gebeurtenissen ook feitelijk op te pakken en uit te werken. Dit gebeurde onder het motto "al doende leren", met duidelijkheid over de betrokken partijen en stappen en met een duidelijk focus op vooral 'doen' en 'leren'. Ook werd gekozen voor een duidelijk groeipad:

#### 1. *Verbinden van organisaties en diensten*

In eerste aanzet moest de realisatie van de gebeurtenis leiden tot het verbinden van de diverse organisaties betrokken bij deze gebeurtenis. Tijdens de ontwikkeling van de 1<sup>e</sup> opgepakte gebeurtenis Onderwijs en Bijverdienen waren hier zes uitvoeringsorganisaties, 2 ministeries en een aantal ICTU- programma's bij betrokken. De geleerde lessen uit deze gebeurtenis, beschreven in de Eindevaluatie Onderwijs en Bijverdienen, hebben de toon gezet voor het oppakken van de navolgende gebeurtenissen en een aantal significante lessen geleerd over het samenwerken van deze partijen.

<sup>7</sup> Kookboek Inrichten Publieke Dienstverlening is in conceptversie beschikbaar.

## 2. *Verbreden van de ingezette koers*

Na het verbinden van organisaties en haar diensten is de doelstelling van stap 2 in het groeipad gericht op het aanpassen van dienstverlening van de betrokken partijen. Denk hierbij aan het vereenvoudigen van formulieren of het gemeenschappelijk maken van een aanvraag voor diensten in de keten. Zie ook het initiatief “Regelhulp<sup>8</sup>”, waarbij de aanvraag voor Zorg gemeenschappelijk wordt gemaakt.

## 3. *Verdiepen*

Het groeipad wordt uitgebreid naar het feitelijk aanpassen van de achterliggende dienstverlening van de samenwerkende (keten)partijen. Nieuwe processen worden ontwikkeld, waarbij in de keten de dienst aan de klant de verbindende schakel vormt.

## 4. *Dereguleren*

Daar waar de ontwikkelingen in stap 1 t/m 3 inzicht geven of gaan geven in de beperkingen of onmogelijkheden van wet- en regelgeving worden voorstellen tot deregulering aangeboden aan BZK en de betreffende beleidsministeries.

Deze voor ogen staande stappen die soms volgtijdelijk, maar zeker gezien de vele initiatieven vanuit de ontwikkelingen van de E-Overheid parallel plaatsvinden, blijven zich kenmerken door de in geslagen weg van “al doende leren”. Van waaruit de opgedane ervaringen kunnen worden omgezet in richtinggevende kennis voor toekomstige ontwikkelingen. De samenwerkende Manifestpartijen dragen met deze ontwikkelingen gericht op een toegankelijke overheid ook bij aan de gewenste koers van de E-Overheid.

### **Kennisorganisatie**

De samenwerkende Manifestpartijen hebben een eerste stap gezet vanuit de visie “al doende leren”. In aanvulling op projectmanagementmethodieken hebben de bij de hiervoor genoemde events betrokken partijen, de uitwerking van de events opgepakt door vanaf dag 1 van de samenwerking de samen opgedane kennis te evalueren. Tijdens de gehouden multidisciplinaire workshops was het “evalueren” een permanente actie van de hiervoor benoemde kenniswerker. Inhoudelijke drukken, dan wel over het samenwerken, alsmede over de opgedane leerervaringen werden vanaf dag 1 in kaart gebracht. Deze beschreven leerervaringen bleken de belangrijkste basis te vormen voor het overtuigen van de bestuursleden van de waarde van de ingeslagen koers en de hiermee te behalen resultaten in de samenwerking.

### **Historie**

De Manifestgroep, bestaande uit een bestuurlijke samenwerking van inmiddels 11 uitvoeringsorganisatie in Nederland hebben in een eerder stadium al een significante bijdrage geleverd aan de totstandkoming van de E-Overheid, door het initiatief DigiD (geauthenticeerde toegang van de Burger tot de Overheidsdienstverlening via het Internet).

### **Financiering**

Is vanuit de betrokken organisaties alsmede additioneel gemeenschappelijk gefinancierd door de Manifestpartijen.

### **Doelgroep**

Alle betrokkenen (multidisciplinair) vanuit de diverse organisaties die samen werken aan het realiseren van life-events, die de verbinding tussen burger en organisaties de benodigde klantwaarde geven.

---

<sup>8</sup> VWS

## Kenniswaardeketen

### *Kennisbehoeften vaststellen*

Events zoals Onderwijs en Bijverdienen, Overlijden en Vertrekken naar het Buitenland vragen van de deelnemende organisaties:

- het inzichtelijk maken van de door de burger gestelde vragen rondom dit event (vraagsturing);
- het zichtbaar van de diensten/producten die organisaties kunnen bijdragen in het teken van dit event;
- Het gemeenschappelijk maken (domeinvrij) van de voorwaarden waaraan de burger moet voldoen om voor deze Diensten/producten in aanmerking te komen.

### *Kennis ontwikkelen/verwerven/delen*

"Uit Kookboek Inrichten Publieke Dienstverlening versie 1.5"

*"Al het willen weten begint met toegankelijkheid. Maar de mens achter het instrument is veel belangrijker dan het instrument zelf."*

Antonie van Leeuwenhoek (1632 - 1723)

In de uitgevoerde Quickscan<sup>9</sup> op het Portaal Onderwijs en Bijverdienen is als metafoor gesproken over een Kookboek voor de inrichting van dienstverlening. Als eerste indruk lijkt een Kookboek Inrichting Publieke Dienstverlening niet op zijn plaats binnen een wereld van (internationale) standaarden, methoden en technieken. Toch willen wij deze metafoor doortrekken.

Waarom het doorzetten van deze metafoor? Koken is iets wat we in het dagelijks leven dag na dag ervaren, genieten van de kookkunst van onze partner, genieten van het diner voorgezet door de chef-kok tijdens een avondje uit of zelf koken om iemand te verrassen. Dicht bij de realiteit van elke dag, dicht bij ons zelf en dicht bij het doen. Recepten voor alle soorten van maaltijden zijn te vinden op alle communicatiekanalen die we maar kennen: mondelinge recepten van de burens, uit kookboeken, op internet.

Toch is koken ook een kunst op zich. De Jamie Oliver van deze wereld verstaat de kunst om mensen te laten genieten van bijzondere maaltijden en kan deze kookkunst ook inspirerend overbrengen op collega koks en kookliefhebbers. Hierbij is het niet de vraag of zij allen Jamie Olivers worden, maar of zij de inspiratie over kunnen nemen in het uitoefenen van hun eigen vak.

Vooraf is het dan ook de intentie van dit Kookboek Inrichten Publieke Dienstverlening om te inspireren en creatie en overdracht te bewerkstelligen. Een Kookboek met recepten die tastbaar bijdragen aan toegankelijke, dienstverlening gewaardeerd door burger en bedrijfsleven.

### *Evaluatie*

Uiteindelijk is het samen werken aan life-events een van de mogelijkheden om een toegankelijke en begrijpbare dienstverlening van de Overheid, vanuit de gedachte van buiten naar binnen werken, te realiseren. Gebleken is dat het eventdenken enerzijds de betrokken organisaties verbindt en anderzijds appelleert aan de vraag van de burger en het bedrijfsleven naar begrijpbare dienstverlening. Het beheer en de verdere uitwerking van het Kookboek wordt momenteel onderzocht.

---

<sup>9</sup> Telematica Instituut, Januari 2007

## **Ontwikkelingen**

De huidige ontwikkelingen zijn gericht op het verbinden (toegang en toeleiding) van de samenwerkende organisaties, waarbij toekomstige ontwikkelingen zullen meer en meer gerichte zijn op het leveren van ketendienstverlening (transactie). Het inrichten van processen en diensten zullen meer en meer klantperspectief in balans met het organisatieperspectief bewerkstelligen. De logische positionering van de landingsplaats van deze ontwikkelingen is de Persoonlijke Internet Portaal (PIP).

## **Do's**

- Zorg dat de leden in de ketenorganisatie hun rol kennen. Kennisdelen over de ketenorganisatie zelf.
- Bevorder de multidisciplinaire samenwerking en betrek meerdere disciplines in het ontwikkelen van het "eventdenken".
- Zorg dat de verbinding tussen het proces van buiten naar binnen (het klantproces) en het proces van binnen naar buiten (het bedrijfsproces) in balans blijft.
- Maak het Kookboek niet tot een gedwongen instrument, maar biedt openingen voor inspiratie en inbreng.
- Blijf vooral doen en leren en verzand niet in plannen maken en opschalen.

## **Faalfactoren**

- Wanneer niet de juiste mensen in de ketenorganisaties zitten, zorg dat directeuren de juiste mensen betrekken in het initiatief.
- Geen goede stuurgroep op het bestuurlijk niveau die de organisaties betrokken, bevroegen en resultaatgericht houdt.

## **Conclusies**

- De keten heeft een duidelijke focus
- Inspiratie, creatie en beweging bepalen de resultaten
- Vertrouwen van mensen in het samenwerken en bestuurders over het samenwerken bepalen effecten, doorlooptijd en resultaten
- Maak de klant in de keten niet tot een verlaging van de kostenpost en betrek de klant in de te behalen resultaten
- Eventdenken is niet DE oplossing, maar draagt bij aan klantgerichtheid in het teken van verdienstelijke overheidsdiensten.