

Handvest KETENALLIANTIE 2007: “Samen werken, samen leren”

Traditionele organisatieconcepten waarin een enkele organisatie centraal staat, voldoen niet meer in het publieke domein. De alternatieven zijn overtuigend en volop in ontwikkeling. Ketens, netwerken en keteninformatisering zijn inmiddels bekende samenwerkingsvormen. Professionals van 14 publieke organisaties hebben hun kennis in de KETENALLIANTIE gebundeld en toegankelijk gemaakt voor andere professionals. Het heeft ook geleid tot 12 inzichten over hoe het publieke domein nog beter kan worden georganiseerd. De inzichten bouwen voort op de lessen uit programma's die eerder zijn geïnventariseerd.

1. De burger of klant als inspiratiebron; basisrechten in wet

Zowel denkers, doeners als beslissers hebben direct contact met de klant, fysiek en virtueel. Dit is de enige manier om vragen en behoeften van burgers door te vertalen. De basisrechten van burgers en specifieke doelgroepen zijn bekend en gewaarborgd in wet- en regelgeving. Basisrechten mogen geen speelbal worden van het dynamische samenspel tussen overheden en organisaties.

- De Münchhausenbeweging is een initiatief van de ketenpartners in de keten wonen-leren-werken-zorg in Rotterdam. Cliënten en professionals kunnen vragen of knelpunten (via de website) aanmelden en deze worden vervolgens door bestuurders van de ketenpartners opgepakt. Meer informatie: www.munchhausenbeweging.nl.
- De Eigen Kracht Centrale is een burgerinitiatief dat een methodiek heeft ontwikkeld voor eigen regie. Deze methodiek wordt op dit moment met veel succes ingezet in de jeugdketen, de strafrechtsketen in het kader van Huiselijk Geweld, bij jonge nierpatiënten en gezinnen met pasgeborenen. De methodiek komt uit Nieuw-Zeeland en is daar als recht verankerd in wetgeving. Meer informatie: www.eigen-kracht.nl.
- Burger@Overheid.nl is een onafhankelijk forum dat de digitale overheid stimuleert vanuit het burgerperspectief. Daartoe inventariseert het wensen van burgers, adviseert het overheden en evalueert het de voortgang. Burger@Overheid heeft de BurgerServicecode ontwikkeld. Deze gedragscode is geschreven vanuit het perspectief van de burger en bevat 10 normen waaraan de digitale contacten moeten voldoen. Zie: www.burger.overheid.nl.

2. Optimalisatie van primair proces, stimuleren van creativiteit

Echte ketens en netwerken gaan over het organiseren van meerwaarde voor de klant, niet om de belangen van organisaties. Dat vraagt enerzijds om concrete afspraken over en ingrepen in het primaire proces (waar heeft de burger en uitvoering baat bij of last van?) en anderzijds om het faciliteren van creativiteit en innovatie (hoe kan het nog leuker, simpeler en slimmer?).

- Het project 'Professionalisering Ketenklantbediening' verbetert het klantcontact in de keten Werk & Inkomen, zowel het contact aan de balie, via de telefoon en Internet. De focus ligt op een adequate klantontvangst en klantbediening. Meer informatie: Frank Boerkamp (BKWI), f.j.i.boerkamp@cvision.nl.
- In Rotterdam en Eindhoven wordt er in het kader van vroegsignalering van mensenhandel gewerkt met een gemeenschappelijke signalenlijst. De lijst is digitaal beschikbaar voor de ketenpartners en geeft systematisch inzicht in de omstandigheden van slachtoffers. Andere gemeenten en/of regio's kunnen de lijst ook gebruiken.

3. Van vaste posities naar flexibele rolverdeling

De rollen van partijen in een keten en netwerk kunnen wisselen en zijn flexibel. Alleen het dominante ketenprobleem is de baas: de maatschappelijke opgave waar alle partners gezamenlijk voor staan. Net zo interessant als de vraag wie de regie heeft is: wie zijn opdrachtgever(s)- en opdrachtnemer(s), waar ligt de logistieke functie en wat willen gebruikers en presteerders? Competenties en het zijn van probleemeigenaar zijn bij de rolverdeling doorslaggevend.



- Traditioneel hebben de ziekenhuizen een belangrijke rol in het organiseren van de zorg voor diabetici. Steeds vaker komt de regierol expliciet bij de huisartsen te liggen, want zij hebben het meeste contact met de patiënt. Zorgverzekeraars maken afspraken met de huisartsen die als hoofdaannemer optreden.

4. Keuzes maak je met sleutelfiguren

Geen enkele bestuurder of een enkele organisatie kan het hele speelveld overzien. Keuzes maak je met sleutelfiguren die hun strategische kennis bundelen en gezamenlijk de focus aangeven: doelen, doelgroep/cliëntprofielen, verbeterpunten etc. Dit laat onverlet dat prioritering en formele besluitvorming een zaak is van beslissers. Succesvolle bestuurders maken gebruik van sleutelfiguren.

- Naar aanleiding van de oprichting van een Dienst Snelle Interventies zijn 10 sleutelfiguren - voortkomend uit Politie en Defensie (Koninklijke Marine, Koninklijke Marechaussee) – bij elkaar gebracht. De wensen en behoeften voor effectieve communicatie zijn geïnterviewd en erkend door alle partijen. De wil en bereidheid om aan de slag te gaan is er. Meer informatie: Gerard Olthof (Politieacademie/Politie Kennis Net), gerard.olthof@politieacademie.nl.
- De herziening van de Vreemdelingenwet is gestart met 6 werkconferenties met sleutelfiguren uit het werkveld van de vreemdelingenketen. Tijdens deze bijeenkomsten is gekeken welke ingrepen in het primaire proces nodig waren om doorstroming in de keten weer op gang te krijgen. De eerste bijeenkomst duurde maar liefst drie dagen en was nodig om het eens te worden over het dominante ketenprobleem.

5. Aansluiten bij bestaande ICT-knooppunten en standaarden in ontwikkeling

Veel ketens staan voor de uitdaging om de stap naar gedeelde informatie-uitwisseling te maken. De neiging is groot om eigen ICT-voorzieningen te bouwen. Ketenwerkers hebben de plicht te kijken of er in hun omgeving een bestaande voorziening is waarbij kan worden aangesloten. Dat geldt ook voor de bijbehorende standaarden (= een gemeenschappelijke taal).

- Het Forum Standaardisatie speelt een belangrijke rol op de weg naar een erkende standaard. Het Forum heeft een belangrijke taak bij het duidelijk maken van welke standaarden door (semi-)publieke instellingen (bij voorkeur) gebruikt worden in hun communicatie onderling en met burgers en overheden. Meer informatie: forumstandaardisatie@gbo.overheid.nl.
- Het programma 'Elektronische berichtenuitwisseling in de Strafrechtsketen' is een grootschalig keteninitiatief in de strafrechtsketen om het berichtenverkeer en de daarbij horende interactieprocessen te stroomlijnen en te standaardiseren. Zie voor meer informatie: www.e-pv.nl.
- De Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) biedt een gemeenschappelijk overheidsbreed architecturaal kader, bestaande uit ontwerpprincipes en bijbehorende modellen, voor de inrichting van de elektronische overheid. De NORA is samengesteld voor en door architecten bij vele overheidsorganisaties. Meer informatie: <http://www.e-overheid.nl/atlas/referentiearchitectuur/>.

6. Niet iedere organisatie zijn eigen kennisbank, maar gedeelde facilitering

Werken in ketens en netwerken vraagt om een dynamische kennisinfrastructuur: communities waar professionals en burgers afzonderlijk en /of samen expertise uitwisselen. Ondersteund met gedeelde kennisbanken waar kennis wordt verzameld en gevalideerd. Deze infrastructuur vraagt om een faciliterende organisatie die aangesloten mensen of organisaties verbindt en enthousiasmeert.



- Op Kennisnet lct op school staan 50 communities waarin docenten gezamenlijk aan nieuwe producten werken. Ook kunnen studenten op deze site hun eigen website bouwen. Inmiddels hebben zo'n 250.000 studenten dat al gedaan. Wekelijks telt Kennisnet lct op School 1,6 miljoen bezoekers. Meer informatie: www.kennisnet.nl.
- Op Politie Kennis Net en het Kenniscentrum E-overheid zijn kennisbanken in ontwikkeling waar professionals terecht kunnen voor kennis en informatie over hun eigen primaire processen. De kennis wordt verzameld, gevalideerd en verspreid. De verspreiding gaat via een website, maar ook via events en e-learning. Meer informatie: www.e-overheid.nl.

7. Bestaande financieringsstromen durven verleggen

Als het in het publieke domein anders moet dan wordt er vaak extra geld vrijgemaakt. Het wordt pas echt interessant als tussen en binnen organisaties met budgetten wordt geschoven in relatie tot het maken van prestatie-afspraken. Let wel, prestatieafspraken worden met alle ketenpartners (eventueel via een hoofdaannemer) gemaakt en niet met slechts één afzonderlijke partner.

- Het Hoogheemraadschap van Delfland en de gemeenten Schiedam, Vlaardingen, Maassluis, Westland en Midden-Delfland hebben een proces doorlopen ter optimalisatie van de afvalwaterketen (riolering, afvalwatertransport en zuivering) in het leveringsgebied van de afvalwaterzuivering 'De Grootte Lucht' in Vlaardingen. Er blijkt een besparing mogelijk van ca. 15% op geplande investeringen. Een deel hiervan wordt ingezet voor verdere verbetering van de kwaliteit en efficiëntie in de afvalwaterketen. Meer informatie: Bas Nanninga (Hoogheemraadschap van Delfland), bnanninga@hhdelfland.nl.
- Tien zorggroepen zijn op 1 januari 2007 gestart met zorgverlening volgens een concept keten-DBC Diabetes. De keten-DBC is een nieuwe financieringsvorm voor de multidisciplinaire aanpak van 'suikerziekte' en is bedoeld om aan het sterk stijgende aantal diabetespatiënten te kunnen voldoen. Op basis van de resultaten besluit het kabinet in 2009 over keten-DBC's voor andere chronische ziekten zoals COPD en hart- en vaatziekten.

8. Onderzoek naar resultaten en effecten van ketens en netwerken

Er vindt in Nederland veel onderzoek plaats, maar weinig hoogwaardig onderzoek naar resultaten en effecten van ketens en netwerken: het langdurig volgen van werklozen, patiënten, leerlingen etc. Om te meten hoe de verbeterde dienstverlening daadwerkelijk heeft uitgedaan. Onderzoeksorganisaties dienen substantiële budgetten voor longitudinaal onderzoek te reserveren en in te zetten.

- Triple P is gericht op het veranderen of verminderen van opvoedingsgedrag. In Australië is Triple P uitgebreid onderzocht in twaalf wetenschappelijke effectonderzoeken waarbij de proefpersonen willekeurig over de experimentele en controlegroepen waren verdeeld (randomized control trials). Op grond daarvan kan het programma als bewezen effectief (evidence based) worden beschouwd. Meer informatie: www.triplep-nederland.nl.

9. Presteerders kijken van buiten naar binnen

Professionals van publieke organisaties hebben of krijgen nog vaak geen tijd en ruimte om in andere gemeenten, ketens of sectoren te kijken om hun handelen te toetsen. Zonder interactie en reflectie tussen mensen van diverse organisaties blijven schotten bestaan. Professionals worden presteerders als zij ook regelmatig geconfronteerd worden met andere inzichten en prestaties elders.

- In mei 2007 vindt de eerste ketenexpeditie plaats. De ketenexpeditie is bedoeld voor professionals uit diverse sectoren die gezamenlijk een excursie brengen aan een samenwerkingsverband in het buitenland. De doelen zijn leren van de bureaus, meer verbindingen tussen sectoren en het versnellen van samenwerkingsprocessen. Ketenexpedities zijn een investering in samenwerking. Meer informatie: Heleen Bouwmans (BKWI), hbouwmans@bkwi.nl.



- Inmiddels zijn er honderden regionale netwerken in ontwikkeling waar alle betrokkenen van een of diverse ketens elkaar kunnen treffen. De focus van deze netwerken kan verschillen: kennis delen, contacten leggen, leeromgevingen, stimuleren van innovatie, afspraken maken etc. Leren van mooie praktijkvoorbeelden elders en het leggen van nieuwe verbindingen tussen mensen is vaak een belangrijk aandachtspunt van deze netwerken.

10. Van ministeriële verantwoordelijkheid naar systeemverantwoordelijkheid

Niet ministeries leiden tot schotten, maar de ministeriële verantwoordelijkheid. Dit taboe leidt tot een verkrampde blik. Het is tijd voor een moderne opvatting die hoort bij het organiseren van individuele verantwoordelijkheid en ketenaansprakelijkheid. De overheid heeft een systeemverantwoordelijkheid en zorgt voor flexibele wetgeving, toezicht, openheid van informatie en interactie en systeeminterventies.

- De Europese wetgeving ten aanzien van medicijnen is zowel gedetailleerd als flexibel. Niet organisaties en partijen worden in de wet genoemd, maar aspecten die de veiligheid en kwaliteit moeten waarborgen, zoals de aanwezigheid van een procesbeschrijving en de belangrijkste competenties van personen die verantwoordelijk zijn voor een specifieke functie. Meer informatie: Anja van der Aa (Ketennetwerk) anjavanderaa@ketennetwerk.nl.
- De website Studiekeuze123.nl geeft kwaliteitsinformatie over de opleidingen in het hoger onderwijs. De website wordt ontwikkeld in opdracht van het ministerie van OC&W met het oog op openheid van informatie. De informatie over opleidingen wordt nu nog verzameld in een grote database, in de toekomst via keteninformatisering.

11. Direct toezicht op het handelen in de keten

Er zijn veel toezichthouders in het publieke domein die zich allemaal met een stukje of aspect van de keten bezighouden. Toezicht werkt alleen als dit dicht op de werkvloer en duidelijk is georganiseerd. Dit vraagt om eenduidige indicatoren en het benoemen van één toezichthouder die zich regelmatig en onaangekondigd op de werkvloer laat zien.

- Vijf inspecties hebben aan een integraal toezichtkader jeugd gewerkt: kind en gezin staan centraal, met het maatschappelijk resultaat voor ogen en niet de voorzieningen en instituties. Het Verdrag Inzake de Rechten van het Kind werd als kader gehanteerd en er waren veel gesprekken met kinderen en jongeren. Meer informatie: Kees Reedijk (Onderwijsinspectie), k.reedijk@owinsp.nl en www.jeugdinspecties.nl.

12. Stoppen met dingen die niet werken; iets anders proberen

Samenwerken in ketens en netwerken is een ontdekkingsreis. Zowel het denken als het doen is volop in ontwikkeling. Ben daarom alert op dingen die niet werken, zoals veel overleggen. Stop hier meteen mee! Het is zonde van uw tijd, energie en geld. Probeer daarvoor in de plaats iets anders uit waar wel behoefte aan is.

- De Gemeente Enschede werkt nu bijna twee jaar aan de (keten)integratie van zorg, justitie en onderwijs voor multiprobleemgezinnen. Een van de eerste acties was het samenvoegen van de talrijke overleggen van professionals. Overleg rond casuïstiek gebeurt nu in kleinere teams van twee of drie mensen die daadwerkelijk iets doen voor een gezin. Meer informatie: Hans Weggemans (Gemeente Enschede), h.weggemans@enschede.nl.

Over de thema's urgentiegevoel, indicatoren, opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, innovatie, keteninformatisering, kennis delen, communicatie, grensverleggend ketenmanagement en vertaalslag naar interne organisatie zijn aparte kernkaarten gemaakt. Kijk voor meer informatie op www.ketenalliantie.nl.

