

# Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'

## KENNISKAART 1

In deze kenniskaart staan de uitkomsten van de eerste bijeenkomst van het lerend netwerk van de Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'.

### Tien lessen uit Enschede over ketenregie multiprobleemgezinnen

Hans Weggemans van de gemeente Enschede vertelde over ketenregie voor multiprobleemgezinnen: gezinnen waarvan de vader of moeder werkloos is, de kinderen spijbelen of problemen op school hebben of kampen met een verslavingsprobleem en gezinnen waar ook nog eens sprake kan zijn van huiselijk geweld. Enschede werkt nu bijna een jaar aan de integratie van zorg, justitie en onderwijs voor deze doelgroep. De lessen zijn:

- Voeg overleggen van professionals samen, overleg rond **casuïstiek** kan in **kleinere teams** van twee of drie mensen. Met veel partijen praten over casuïstiek heeft geen zin. Het gaat erom dat er acties worden ondernomen door de daadwerkelijk betrokken professionals.
- Zorg voor ketenregie op het hele systeem (van bestuur tot professionals, van inhoud tot ICT) en zorg voor **bestuurlijke rugdekking** die wordt gemobiliseerd als er niets of te weinig in de keten gebeurt.
- Bestuurders kun je **mobiliseren door casuïstiek** te bespreken die in de uitvoeringspraktijk nog niet tot een oplossing heeft geleid.
- De **interne of verticale coördinatie** is net zo belangrijk als de horizontale. De werkvloer wil meestal wel. De 'baasjes daarboven' moeten echter ook meedoen.
- We werken met een **interventieteam** met **indicatiebevoegdheden** dat snel op signalen en in een gezinssituatie kan inspelen. Het team wordt geleid door een teamleider van de gemeente.
- Formuleer duidelijke indicatoren voor professionals die zorgen voor een gedeelde prestatiefocus. Voorbeelden zijn **geen geweld in huis** en **kinderen weer naar school**. De politiek wil immers resultaten zien.
- De **methodieken van professionals** voor multiprobleemgezinnen zijn **verouderd**. Organiseer studiedagen voor professionals en werk aan professionalisering.
- Professionals moet je handelingsruimte geven, anders zijn het geen professionals. Laat professionals op lokaal niveau met elkaar bespreken wat wel en wat er niet werkt. **Werk evidence based en reflectief!**
- **Inhoud en ICT** horen bij elkaar. In Enschede is VIS operationeel: een vangnet- en informatiesysteem dat naast de systemen van de instellingen staat en werkt.

### Misverstanden over en kansen voor keteninformatisering

Wouter Keller is betrokken bij diverse grote keteninformatiseringsprojecten, zoals Werk & Inkomen, Studielink en gemeentelijke e-dienstverlening. Hieronder staan zijn lessen.

- Door de kokers van overheden en professionele organisaties blijven klant, primaire processen nog vaak onzichtbaar en wordt regie verkokerd opgepakt en ingevuld. In de keten gaat het om **kantelen, koppelen en combineren**.



# Kennisalliantie 'Arrangementen in ketens en netwerken'

- Heb een grote visie, maar maak met elkaar kleine stappen. Zorg voor een plek waar naar de **samenhang tussen ICT-projecten** wordt gekeken en regie is gepositioneerd. Voorbeelden van digitale ketenregisseurs zijn: SURF, BKWI, Interpay (voor de banken). Dit zijn alledrie netwerkorganisaties voor digitale ketenregie in een bepaald werkveld.
- **Voorkom informatiezucht** bij het werken aan keteninformatisering. Bepaal samen welke informatie moet worden gedeeld. Indicatoren zijn belangrijk, maar de grote vraag is steeds wie formuleert ze? Vaak worden ze niet geformuleerd!
- Denk ontzettend goed na over het **opdrachtgeverschap bij keteninformatisering** en regel het goed. Bestuurlijk draagvlak voor de te zetten stappen is essentieel.
- Het woord 'samenwerking' is misleidend. Het gaat ook om keiharde, zakelijke belangen, niet om vrijwillige samenwerking. Heb het **belang van elke partner** daarom steeds op het netvlies. Grote partijen lopen weg als ze onvoldoende aan hun trekken komen. En dit wordt door andere partijen (inclusief overheden) niet afgestraft.
- Wetgeving kan belemmeren en bevorderen. In de huidige SUWI-wet is teveel dichtgespijkerd. Zet liever in een wet dat de burger maar een keer zijn gegevens hoeft in te vullen. Succesvolle wetshervormingen vragen wel om een **bewindspersoon die iets wil**. Zijn die er?
- Nog beter dan een **1-loket is géén loket**. Het is mogelijk en op termijn wenselijk om formulieren voor de burger ingevuld te hebben. De gegevens zijn immers al bekend.
- Een **ketenregisseur** is niet iemand met macht, wel iemand met **de juiste intenties**. Wellicht een duo: een tacticus en strategische technicus. Zorg ook voor iemand die knopen doorhakt.

## Vragen voor nadere uitwerking

Wat te doen aan de kloof tussen beleid en uitvoering? Op welke punten kan wetgeving bijdragen aan ketensamenwerking? Wat te doen met de spanning tussen protocolisering en professionalisering? Wat moet er in een cliëntvolgsysteem staan? Hoe te komen van institutionele naar maatschappelijke afrekening/financiering?

## Feedback vanuit de wetenschap

De partners aan de kennisalliantie konden reageren op de bovengenoemde lessen. Hieronder staat de reactie van Jan Grijpink. Jan is hoogleraar op het terrein van keteninformatisering (Universiteit Utrecht) en werkzaam op het Ministerie van Justitie.

Jan stelt dat nationale informatie-infrastructuren 'kaal' dienen te zijn (ze zijn vooral bedoeld voor meta-informatie en real-time waarschuwingssignalen). Dit in tegenstelling tot de lokale dossiers voor het casuoverleg tussen de professionals waarin de inhoud moet domineren. In de SUWI-keten ontbreekt het tweede ketenniveau voor de informatie-uitwisseling. Dat levert nog veel onnodige vertraging en complicaties op. Kijk ook naar verdiepingsonderwerp 4: wat moet er in een cliëntvolgsysteem staan? Zonder het onderscheiden van twee niveaus in de informatiestrategie (te zien in de strafrechtketen, de vreemdelingenketen en bijvoorbeeld de keten voor verslavingszorg) is deze vraag niet afdoende te beantwoorden. Ik mis nog de aandacht voor een specifieke karakteristiek van ketens: de baas bestaat niet! Hooguit een dominant ketenprobleem (zoals geweld het huis uit). Laat dat probleem de baas zijn ofwel richtinggevend zijn. Het verbindt partijen.

