

# Leren van en met elkaar

Aan de slag met lerende praktijken, de opbrengsten tot nu toe van Schouder Eronder



Tamara Madern  
Else Roetering

juni 2020

**KENNISONTWIKKELING, INNOVATIE EN PROFESSIONALISERING SCHULDHULP**

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

# Inhoud

Inhoud .....	2
Inleiding .....	4
Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken? .....	5
Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder? .....	6
Wat willen jullie de lezer willen meegeven? .....	6
Lerende praktijken – wat zijn dat? .....	7
Leren op meerdere niveaus .....	8
Een lerende organisatie .....	8
Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken? .....	10
Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder? .....	10
Wat willen jullie lezer willen meegeven? .....	10
Lerende praktijken – wat vraagt dat? .....	11
Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken? .....	13
Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder? .....	14
Wat willen jullie de lezer willen meegeven? .....	14
Lerende praktijken: Lessen uit Schouders Eronder fase 1 .....	16
Lessen van de gangmakers .....	16
Randvoorwaarden .....	17
Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken? .....	20
Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder? .....	21
Wat willen jullie de lezer meegeven? .....	22
Schouders Eronder fase 2 .....	23
Leernetwerken .....	23
Werkplaatsen .....	24
Schouders Eronder methodiek .....	24
Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken? .....	25
Welke lessen nemen jullie uit de eerste fase van Schouders Eronder? .....	25
Wat zouden jullie de lezer willen meegeven? .....	26

Lerende praktijken: Instrumenten.....	27
Kennisbundel .....	27
Leergang Expert Schuldhulpverlening .....	27
Handreikingen Schouders Eronder .....	28
Quickscan gemeentelijke schuldhulpverlening.....	28
Digitale gesprekshulp ‘Voorkom Schulden Samen’ .....	28
Moedige Dialoog.....	28
Leren in sociaal werk .....	29
Collegereeksen .....	29
Congres NVVK.....	29
Vakdagen en (bij-)scholing.....	29
Kennisabonnement.....	29
ActeeChange van Divosa .....	30
De Aanplakker en de Aanpakker.....	30
Benut ervaringen .....	30
VNG fora .....	30
Databank klantreizen.....	30
Databank praktijkvoorbeelden .....	30
Schuldenlandschap en schuldenetalage .....	31
Monitor Sociaal Domein .....	31
Collectief schuldregelen .....	31
Regie op je eigen gegevens met de Blauwe Knop .....	31
Opschaling datagedreven werken .....	32
Gebruikte literatuur.....	33

Schouders Eronder wil lerende praktijken ondersteunen van organisaties die werkzaam zijn binnen de keten van schuldhulpverlening.

## Inleiding

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

Schouders Eronder is gestart in 2017 en heeft een looptijd tot 2021. Schouders Eronder is een samenwerkingsverband tussen Divosa, Landelijke Cliëntenraad, NVVK, Sociaal Werk Nederland en VNG. Schouders Eronder is een landelijk programma, gesubsidieerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Een van de speerpunten van Schouders Eronder is het faciliteren en stimuleren van lerende praktijken. In de eerste jaren is dat vooral gedaan door binnen gemeenten aan de slag te gaan. Nu doen we dit vooral door met gemeenten aan de slag te gaan. In deze handreiking delen we de belangrijkste bevindingen van de afgelopen periode en geven we praktische tips om aan de slag te gaan. En we vertellen je meer over wat we als Schouders Eronder nog gaan doen.

Schouders Eronder is zoals eerder genoemd een samenwerkingsverband van vijf samenwerkingspartners. Faciliteren van lerende organisaties gebeurt niet alleen binnen het programma. Schouders Eronder heeft een aanjagende en verbindende functie. Wil je aan de slag gaan met lerende praktijken? Dan kun je ook bij alle vijf de samenwerkingspartners terecht. In de interviews tussen de hoofdstukken lees je hier mee over.

Divosa is de vereniging van gemeentelijke directeuren in het sociaal domein.

# Divosa

*'Ieder het zijne'*. Deze woorden van Piet Hein Donner op het Voorjaarscongres van Divosa van 2016 resoneren nog altijd. Donner sprak over *ieder het zijne*, in plaats van *ieder het gelijke*. Doen wat nodig is om daadwerkelijk voor burgers van betekenis te zijn. Niet de regel van de wet, maar de betekenis die je kunt hebben in de concrete situatie is leidend. Oplossingen ontstaan niet op de tekentafel maar in de praktijk en de praktijk is veel complexer dan de wetgever en de beleidsmaker kunnen overzien. In de praktijk van alledag is doen wat nodig is vaak een kwestie van proberen, reflecteren en verbeteren. Proberen conclusies te trekken uit wat werkt en in welke situatie. Als professional, maar ook als organisatie. Zodat we steeds beter worden in het zó toerusten van burgers, dat iedereen gelijkwaardig mee kan doen in de samenleving.

We hebben dit bij Divosa onlangs een 'radicale omkering' genoemd: ineens staat de uitvoering/praktijk centraal en dient de rest van de gemeentelijke organisatie daar ruggensteun aan te geven. Dit merkten we op na zo'n 150 gesprekken met leidinggevendenden in het sociaal domein. Sommigen zeggen dat er visie ontbreekt (Boogers, 2020), maar wij zijn toch vooral gefascineerd door dit geheel nieuwe vraagstuk: als we de gemeentelijke organisatie opbouwen vanuit de uitvoering en de visie niet 'vooroploopt' maar eerder een bevestiging of accordering is van een gewenste, reeds ingezette en enigszins door de praktijk geteste praktijk...wat dan? Krijgt ieder dan het zijne? Gaat het dan beter? En wat is beter eigenlijk? Zo vormt zich een beleid en sturing, waarin de ervaring en de kennis vanuit de uitvoering is gestold. De lerende praktijk is ook een zoeken naar evenwicht tussen ruimte voor de professional om te doen wat nodig is aan de ene kant en richtinggevende kaders aan de andere kant.

## Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken?

We voeren gesprekken met onze leden om continu voeling te houden met de (leiderschaps-)vraagstukken en (maatschappelijke) thema's, die in de lerende praktijk naar voren komen. Op basis daarvan organiseren we activiteiten voor onze leden en hun medewerkers om de vraagstukken te verkennen, verdiepen en oplossingsrichtingen te vinden. Dat doen we door het organiseren van bijeenkomsten, uitwisselingen, symposia, het (laten) schrijven en publiceren van verhalen. Wij organiseren dat leden in gesprek gaan met elkaar en zich (-zelf en hun organisatie) kunnen spiegelen in de opbrengsten daarvan. We geven inspiratie door en vertellen over instrumenten die kunnen helpen bij groei en verbetering. We vragen wetenschappers en andere deskundigen te reageren op wat we vertellen.

Door te documenteren wat we in de praktijk zien werken, door dat te onderbouwen met wetenschappelijke perspectieven en benchmarks, door die inzichten te benutten voor (gemeenschappelijke) oordeelsvorming over goede manieren om de lerende praktijk te organiseren, werken we aan een

stelselmatige verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening in het sociaal domein.

### Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouder Eronder?

We zien dat al onze leden bezig zijn om een omslag te maken van een door regels gestuurde uitvoering naar een lerende organisatie, waarin doen wat nodig is het uitgangspunt is. We zien ook dat deze beweging van binnenuit gemotiveerd moet zijn om succes te kunnen hebben en dat elke organisatie daarin zijn eigen pad loopt. We zien ook dat er geen kant en klaar recept is; niet voor de oplossing van maatschappelijke vraagstukken en niet voor de inrichting van de lerende organisatie. Net zoals dat niet voor veel van de hulpvragen van de inwoners het geval is. Uitkomsten van de leerprocessen laten zich maar heel beperkt delen of uitrollen. Aandacht voor de uitvoering en de kwaliteit van de dienstverlening als primaire focus van leiding, beleid en strategie is iets wat groeit door het zelf te doen. Samen. Professionals, leidinggevend, beleidsmakers en bestuurders. Daarom nemen we wat bij gemeenten gebeurt als vertrekpunt, beoordelen dat op zijn eigen verdienste en gebruiken onze kennis over wat elders werkt als bron voor inspiratie.

*“Ons uiteindelijke doel is dat de sector als geheel (de uitvoeringsorganisatie van alle gemeenten samen) gaat functioneren als een lerend geheel, als een netwerk, reflexief en responsief, steeds beter in staat om kwetsbaarheid en kansenongelijkheid te bestrijden of te compenseren.”*

### Wat willen jullie de lezer willen meegeven?

De radicale omkering die we in de praktijk van onze leden zien voltrekken gaat niet vanzelf. We zien dat onze leden het zwaar hebben. Weerstand en obstakels zitten in de diepste haarvaten van de organisatie verborgen en verankerd. Maar zoals dat ook in de uitvoering van het sociaal domein geldt: aandacht werkt. Aandacht voor de uitvoeringsvraagstukken waar de uitvoerende professionals tegenaan lopen, aandacht voor behoefte aan ruimte en aan kaders om die af te grenzen. Aandacht ook voor de systemen, die maatwerk soms bemoeilijken. Aandacht voor de verantwoording, die nog op dezelfde leest geschoeid is. Aandacht voor de resultaten en effecten van het beleid. Aandacht voor de raad.

Een agenda is gauw gevuld of zelfs overvol. De kunst is om de radicale omkering, de ontwikkeling naar een responsieve, lerende praktijk als een proces te blijven bezien. Een proces dat aandacht en leiding nodig heeft. Waar je systematisch en periodiek naar kijkt, om te zien hoe het er mee staat. Naar waar het door geremd wordt. Naar wat de verdere ontwikkeling zou kunnen voeden. Al is het maar een uurtje per week, samen met alle belanghebbenden. Want het gaat niet vanzelf.

# 1

## Lerende praktijken – wat zijn dat?

Lerende praktijken is een begrip dat steeds vaker wordt gebruikt binnen de schuldhulpverlening. Van organisaties wordt steeds vaker verwacht dat het lerende organisaties zijn en dat professionals aan de slag moeten met lerende praktijken. Maar wat zijn dat dan eigenlijk, lerende praktijken?

Movisie inventariseerde in 2018 verschillende vormen van lerende praktijken en kwam tot de volgende definitie: “een doordachte en welomschreven manier van leren van en in de praktijk die in het sociaal domein wordt toegepast om een sociaal vraagstuk beter op te lossen” (Rensen e.a., 2018).

Uit deze definitie is af te leiden dat een lerende praktijk dus:

- Vraagt om een doordachte en welomschreven manier van leren (ofwel methodisch);
- Dat het in de praktijk plaatsvindt;
- Dat er een sociaal vraagstuk centraal staat.

Het lijkt niet ingewikkeld, maar in het dagelijks werk is dit toch vaak lastig toe te passen. Er is vaak weinig ruimte om methodisch aan de slag te gaan met vraagstukken. De drukte van alledag maakt het lastig om boven het niveau van individuele casussen uit te komen en te kijken naar de grotere vragen die er leven. Het lijkt vaak makkelijker en sneller om voor één klant iets pragmatisch op te lossen dan op zoek te gaan naar structurele oplossingen. Toch wordt op grote schaal erkend dat dit wel belangrijk is. Het ontbreekt aan de rust en de ruimte om het vraagstuk helder te krijgen en dit methodisch aan te pakken. Dat is jammer, want uiteindelijk kan het methodisch aanpakken van een vraagstuk veel opleveren en uiteindelijk levert het zelfs tijdswinst op. Maar zoals voor veel dingen geldt: de kosten (of moeite) gaan voor de baten uit.

De huidige samenleving doet echter een steeds groter beroep op sociale professionals, vaak met minder financiële middelen dan voorheen. Dat vraagt innovatie en effectief en efficiënt werken. Dat kan niet zonder daar de tijd voor te hebben en te nemen. Het is dus niet vreemd dat je juist in deze hectische tijd het woord lerende praktijken steeds vaker hoort.

Lerende praktijken bestaan in veel verschillende vormen. Movisie geeft aan dat lerende praktijken zich van elkaar onderscheiden op de volgende elementen (Rensen e.a., 2018):

- Actie-leren of leren in onderwijs of bijscholing
- Collectief leren of individueel leren
- Innovatie als uitgangspunt of (beter) toepassen van bestaande kennis
- Leren met verschillende partijen of in een homogene groep
- Leren met behulp van kennis van buiten, kennis die in de leergemeenschap beschikbaar is of juist een combinatie van beiden

- Leren door kennis uit wetenschappelijk onderzoek of leren uit de huidige praktijk of een combinatie van beiden<sup>1</sup>
- Of er wel of niet wordt gewerkt vanuit de aanname dat er bij de betrokken ‘taciete’ kennis aanwezig is. Met taciete kennis wordt kennis bedoeld die er wel is, maar waarvan de bezitters zich niet bewust zijn of die niet als kennis benoemd wordt.

De vorm van een lerende praktijk kan dus verschillen. Maar er zijn ook duidelijke overeenkomsten: voor alle vormen geldt dat het begint met de professional die aan de slag wil met een vraagstuk en de mogelijkheden heeft om stappen te zetten. Een lerende praktijk vraagt daarmee ook om een lerende organisatie. Een individu kan deelnemen aan een lerende praktijk, maar om de opgedane kennis in de praktijk te kunnen brengen is er een omgeving nodig waar aanpassingen gedaan kunnen worden en waar geleerd kan worden. Althans daar waar het gaat over niet alleen anders omgaan met de eigen casuïstiek, maar ook echt anders denken en duurzame ontwikkeling voor de hele organisatie.

### Leren op meerdere niveaus

Leren op het niveau van een individu is een goede eerste stap. Echter de grote vraagstukken die nu steeds vaker onze aandacht opeisen vragen om te leren op een ander niveau. Het gaat bijvoorbeeld om vraagstukken zoals: hoe verminderen we recidive, hoe zorgen we voor goede toeleiding naar werk als er ook schulden zijn, hoe gaan we om met bijzondere doelgroepen.

Er zijn zes niveaus van leren te onderscheiden (Rodenburg e.a., 2019):

1. Het individu: schuldhulpverlener, maatschappelijk werker of de teamleider
2. Leren in het team of afdeling
3. Leren binnen de organisatie
4. Leren binnen de keten
5. Leren binnen de regio
6. Gestructureerd landelijk leren en vraagstukken oppakken.

### Een lerende organisatie

Aan de slag met een lerende praktijk kan dus op verschillende niveaus, maar de meeste winst wordt geboekt als de professional binnen een lerende organisatie werkzaam is. Het is echter geen eis, want een lerende praktijk kan bestaan zonder een lerende organisatie. Maar het tegenovergestelde geldt ook: een lerende organisatie kan eigenlijk niet bestaan zonder een lerende praktijk.

Onder een lerende organisatie verstaan wij een organisatie die haar medewerkers in staat stelt om de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door het stimuleren van scholing, ontwikkeling en ondernemerschap.

---

<sup>1</sup>Een combinatie van kennis uit de wetenschap en praktijkleren is door Schouder Eronder toegevoegd.

Een lerende organisatie  
kan eigenlijk niet bestaan  
zonder lerende praktijk.



Leren is in een lerende organisatie geen doel op zich. Leren is een manier om kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te kunnen bieden (Rodenburg e.a., 2019). Door te leren is een organisatie wendbaarder. Daardoor kan de organisatie niet alleen beter inspelen op een veranderende omgeving maar is deze ook in staat om de kwaliteit van de dienstverlening steeds verder te verbeteren en de medewerkers een meer uitdagende werkplek te bieden.

Peter Senge (2011) is een Amerikaans wetenschapper op het gebied van kennismangement en organisatiekunde. Volgens hem zijn er vijf disciplines die essentieel zijn voor een lerende organisatie:

1. Een gedeelde visie: een gedeelde visie maakt dat werknemers zelf actief aan de slag gaan.
2. Denken in systemen: niet concentreren op individuen en losse onderdelen maar op het gehele systeem.
3. Persoonlijk meesterschap: medewerkers die zich voortdurend willen en kunnen ontwikkelen.
4. Teamleren: werknemers willen met elkaar werken, stemmen onderling af en ontwikkelen capaciteiten als team.
5. Mentale modellen: lerende organisaties zijn zich bewust dat zij met een gekleurde bril naar 'de werkelijkheid' kijken en doen daarom steeds onderzoek naar de verborgen denkbeelden die het handelen van medewerkers en de organisatie beïnvloeden.



# Landelijke Cliëntenraad

De Landelijke Cliëntenraad is een overlegorgaan voor landelijke cliëntenorganisaties en cliëntenraden en treedt op bij beleidsontwikkeling.

Projecten zijn tijdelijk en kwaliteit van dienstverlening vraagt om voortdurende aandacht. De Landelijke Cliëntenraad (LCR) vindt het duurzaam verbeteren van kwaliteit van dienstverlening in de schuldhulpverlening de belangrijkste opdracht van Schouders Eronder.

Kennis halen is één, deze kennis toepassen is twee, reflecteren op eigen handelen is drie. Dat zijn voor de LCR drie belangrijke aspecten voor het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Inzetten op lerende organisaties is inzetten op deze drie aspecten. En daarmee inzetten op structurele en duurzame kwaliteit van dienstverlening.

## Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken?

In fase 2 van het project zal de LCR zich inzetten rond lerende parkatijken. We willen cliëntenraden en sociaal domeinraden actief betrekken bij de werkplaatsen en de leernetwerken. In dit kader willen we ook een leernetwerk organiseren voor cliëntenraden. Op deze manier willen wij eraan bijdragen dat cliëntenraden en sociaal domeinraden gezamenlijk met mensen met ervaringskennis de motor worden voor het prikkelen van lerende praktijken.

## Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder?

De Landelijke Cliëntenraad is in de eerste fase te veel op afstand gebleven bij het onderdeel bevorderen lerende organisaties. We hadden Cliëntenraden, adviesraden en sociaal domeinraden er beter bij moeten betrekken. Ondersteuning bieden bij het betrekken van mensen met ervaringskennis is een van de lessen die we meenemen uit de eerste fase van Schouders Eronder.

## Wat willen jullie lezer willen meegeven?

Ga de uitdaging aan om evidence based te leren en te werken!

## 2

### Lerende praktijken – wat vraagt dat?

Een lerende praktijk ontstaat niet vanzelf. Het vraagt dat er:

- Medewerkers zijn die aan de slag willen met een vraagstuk;
- Tijd is om aan de slag te gaan met het vraagstuk én de oplossing;
- Dat het leren gefaciliteerd wordt;
- En dat er een helder vraagstuk is.

Dit lijken open deuren, maar de werkelijkheid is toch vaak anders. Vaak ontbreekt het aan de tijd om het vraagstuk echt goed op te pakken of moet een medewerker geheel zelfstandig aan de slag en wordt het leren eigenlijk niet gefaciliteerd. Maar het komt ook regelmatig voor dat het vraagstuk niet helder is. Er is een probleem, maar die wordt niet door iedereen hetzelfde gedefinieerd of alleen vanuit een enkel standpunt bekeken en vanuit dat standpunt wordt gezocht naar een oplossing. (Swanborn, 2007).

Probleemdefiniëring is dan ook een belangrijke stap. Dat kan deels binnen de lerende praktijk plaatsvinden, maar zeker als je met een heel team aan de slag gaat is het van belang dat voordat je start er een gemeenschappelijk doel is.

Een van de kenmerken van een lerende praktijk is een methodische aanpak. Dat zorgt ervoor dat het vraagstuk in de volle breedte wordt geanalyseerd en (hopelijk) aangepakt. Bij methodisch handelen doorloopt een professional een aantal vaste stappen. Door deze vaste stappen wordt minder gehandeld vanuit intuïtie en hierdoor neemt de kans op fouten af (Rodenburg, e.a., 2019). Omdat het vraagstuk van alle kanten belicht wordt en mogelijke oplossingen van verschillende kanten worden bekeken is de kans op onverwachte neveneffecten veel kleiner.

Een lerende praktijk vraagt ook om toegang tot kennis. Uiteraard kunnen medewerkers zelf op zoek gaan naar kennis, dat is echter vaak lastig omdat er heel veel verschillende bronnen zijn. Om evidence-based leren te stimuleren is het noodzakelijk om dit te faciliteren. Hierbij is het begrip evidence based practice (EBP) belangrijk. EBP gaat verder dan alleen wetenschappelijke kennis, het gaat juist over de *'integratie van onderzoekskennis met professionele expertise én de wensen en behoeften van de cliënt'* (citaat van der Zwet in Van Engelen (2018)). Het betreft dus een combinatie van evidence-based leren en practice-based leren.

Bij evidence-based leren gaat het om leren vanuit (wetenschappelijke) kennisbronnen zoals rapporten, boeken, artikelen en vakbladen. Hierbij is altijd nog een vertaling nodig naar de eigen praktijk. Bij practice-based leren gaat het om leren van eigen ervaringen, inzichten en ervaringen en inzichten van collega's. Hier is inbedding in de praktijk al gebeurd, maar het is lastiger om te onderbouwen en te verwoorden wat nou maakt dat iets werkt. Terwijl

dit wel belangrijk is, zeker als je oplossingen wilt overdragen aan anderen. Daarvoor is een beschrijving nodig van de uiteindelijk oplossing en de werkprocessen die daarmee samenhangen. Dit vraagt ook om enige mate van reflectie op je beroepsmatig handelen.

Voor evidence-based leren geldt dat er vaak al veel kennis beschikbaar is, maar het ontsluiten en vinden van de kennis is vaak lastig. Bij practice-based is juist het onder woorden brengen van wat werkt en wat je doet lastig. Voor beide vormen geldt dan ook dat ondersteuning bij het onderbouwen noodzakelijk is. Een methodische aanpak helpt hierbij om gestructureerd te werk te gaan en alle facetten mee te nemen.

De NVVK is de grootste  
branchevereniging voor  
schuldhulp- en financiële  
dienstverlening in  
Nederland.

# NVVK

De NVVK is in 1932 opgericht als brancheorganisatie van de Nederlandse kredietbanken. Inmiddels is de dienstverlening van leden uitgebreid met vroegsignalering, verschillende vormen van hulpverlening bij schulden voor particulieren en ondernemers, coaching, begeleiding, bewindvoering en budgetbeheer.

Onze leden helpen mensen van wie de bestaanszekerheid onder druk staat. Mensen met vragen, problemen en zorgen rond geldzaken:

- Door gebrek aan regelmatig en voldoende inkomen;
- Vaak met betalingsachterstanden en schulden, ook als er wel inkomsten zijn;
- En met verschillende mate van zelfredzaamheid en dus verschillende ondersteuningsbehoefte ten aanzien van budgetbeheer

Onze missie:

‘De NVVK levert een fundamentele bijdrage aan de bestaanszekerheid van mensen met financiële vragen en problemen’

Het schuldenvraagstuk is in Nederland hardnekkig. 1,4 miljoen huishoudens met geldzorgen, waarvan een kleine helft met problematische schulden. We willen bijdragen aan vermindering van deze problematiek. Echter als we daaraan blijven werken zoals we tot nu toe deden levert dat te weinig op. We behouden wat we altijd hebben gehad: de laatste decennia is het aantal huishoudens met geldzorgen vrij constant gebleven, of zelfs weer wat toegenomen. Willen we echte verandering dan moeten we zaken anders aanpakken.

## Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken?

We werken voor mensen met vragen en zorgen over geldzaken. Daarbij zijn wij ons bewust van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Samen met schuldeisers en ketenpartners dragen wij eraan bij dat mensen met schulden maatschappelijk mee kunnen blijven doen en toekomstperspectief kunnen ontwikkelen.

NVVK-leden:

- Nemen acute schuldenstress weg;
- Werken met hulpvragers en schuldeisers aan een schuldenvrij bestaan;
- Dragen bij aan een duurzaam financieel gezonde situatie van de klant;
- Begeleiden hun klanten - als dat haalbaar is - zo snel mogelijk naar financiële zelfstandigheid;
- Werken vanuit een maatschappelijke missie;
- Zoeken de samenwerking met relevante organisaties en bedrijven;
- Werken voortdurend aan verbetering van hun resultaat.

Onze ambitie is dat in de komende jaren iedereen die financiële vragen, zorgen of problemen heeft, gebruik maakt van onze ondersteuning. We willen schulden voorkomen, beheersen en oplossen en vanuit professionele dienstverlening werken aan een schuldenzorgvrij Nederland.

We leggen vanuit het Verenigingsbureau in 2020 de focus op vier belangrijke verbeteringen:

1. Brede inzet van het saneringskrediet.  
Eén schuldeiser, één plan.
2. Digitale gegevensuitwisseling via het Schuldenknooppunt.  
Schrappen in administratieve rompslomp.
3. Collectief schuldregelen.  
Afspraken met schuldeisers (publiek en privaat) op basis van standaard akkoorden.
4. Verdere professionalisering van budgetbeheer en bewindvoering.

Deze verbeteringen gaan de aanpak van het schuldenvraagstuk drastisch veranderen. Wij werken hierin nauw samen met Schouders Eronder, SchuldenlabNL en alle partnerorganisaties betrokken bij het Schuldenknooppunt.

### Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouders Eronder?

De NVVK leden werken vanuit een gecertificeerd kwaliteitskeurmerk, de NVVK-gedragscode. Deze wordt vernieuwd, en gaat heten: de NVVK Belofte. Hierin staat beschreven op welke wijze leden van de NVVK de bestuurlijke uitgangspunten van de VNG, de “Basisnorm schuldhulpverlening” vertalen naar de uitvoering. Hiervoor worden in 2020 en 2021 Versnellingstafels georganiseerd. Onderwerpen voor de Versnellingstafels zijn:

- Verhogen slagingspercentage en de inzet van dwangakkoorden.
- Werkgeversondersteuning bij werknemers met schulden.
- Schuldhulpverlening en toegankelijkheid via wijkteams.
- Sociale kredietverlening en inzet saneringskrediet.
- Schuldhulp in de maatschappelijke opvang en begeleid wonen.
- Schuldhulp na detentie.
- Bewindvoering en de keten van schuldhulp.
- Laaggeletterdheid en LVB-problematiek.
- Jongeren, preventie en snelle interventies.
- Professionals en vrijwilligers schouder aan schouder.

Wij voorzien dat we in 2020 6 tot 8 van deze onderwerpen kunnen behandelen. Dat doen we met hulp van Schouders Eronder en de Beroepsvereniging voor Klantmanagers (BvK).

### Wat willen jullie de lezer willen meegeven?

We dragen de volgende ambitie: in 2021 functioneert een bloeiend Kennisplein voor de hele sector. Georganiseerd met herkenbare partnerships met verwante organisaties in de sector en in samenwerkingsverbanden zoals Schouders Eronder. Hier wordt de professional die zich bezighoudt met

schuldhulpverlening ondersteund in zijn professionele ontwikkeling. Zo kan hij voldoen aan de kwaliteitsstandaard die wij hanteren.

De centrale thema's qua vakmanschap zijn:

- **Kwaliteit**  
Activiteiten die bijdragen aan hoogwaardige dienstverlening. Waar de professional baat bij heeft in zijn professionele ontwikkeling. Waar ook de klant en de opdrachtgever zekerheid aan kunnen ontlelen.
- **Snelheid**  
Activiteiten die eraan bijdragen dat werkzaamheden efficiënter en doelgerichter kunnen plaatsvinden. Daardoor komt er meer tijd beschikbaar voor de kern van de hulpverlening: de begeleiding van een klant naar herstel van volwaardige financiële participatie.

# 3

## Lerende praktijken: Lessen uit Schouders Eronder fase 1

Schouders Eronder is zelf ook aan de slag gegaan met lerende praktijken. Het programma kent twee fases. Fase 1 liep van 2017 tot 2019. In deze eerste fase is vooral ingezet op het faciliteren en stimuleren van lerende praktijken door binnen gemeenten aan de slag te gaan. Dit is gedaan door gangmakers aan te stellen (zie kader). Gangmakers waren externe professionals die gemeenten ondersteunden bij hun leervragen en innovatieprocessen.

In de tweede fase (eind 2019 – 2021) zijn we wederom aan de slag met gemeenten, maar wordt meer ingezet op samen leren in de keten van schuldhulpverlening. Er is geen lokale gangmaker meer, maar Schouders Eronder faciliteert nog wel het samen denken over vraagstukken en aanpakken.

De eerste fase heeft mooie inzichten opgeleverd over lerende praktijken, die we hier graag willen delen.

### Fase 1 Schouders Eronder

*In de eerste fase van Schouders Eronder zijn er in 15 pilotgemeenten 'lokale gangmakers' benoemd. Deze lokale gangmakers waren goed bekend met de lokale keten en waren in staat om te schakelen tussen verschillende niveaus. De gangmakers gingen samen met professionals uit de gemeente aan de slag om verschillende vraagstukken op te pakken. Schouders Eronder ondersteunde de gangmakers door ze te voorzien van kennis en het bieden van een platform om als gangmakers gezamenlijk te leren. De gangmakers konden, bijvoorbeeld aan de hand van intervisie, ervaringen met elkaar delen over het effectief ondersteunen van zijn/haar keten als het ging om het stimuleren van een lerende houding en samenwerking in diezelfde keten.*

### Lessen van de gangmakers

Een van de belangrijkste lessen<sup>2</sup> die de gangmakers teruggaven was: 'Om te leren is ruimte en energie nodig'. Vaak moeten alle processen gewoon doorgaan en wordt de caseload niet verlaagd. De tijd die vrij wordt gemaakt is regelmatig slechts beperkt tot de middag van de vergadering. Maar daaromheen is ook ruimte nodig om verder te gaan, zaken uit te zoeken en in gang te zetten. Verandering heeft tijd nodig. Dat blijkt ook uit een andere les van de gangmakers: 'Patronen en cultuurverschillen tussen verschillende instanties en afdelingen benoemen of zelfs doorbreken duurt lang en is

<sup>2</sup> De lessen zijn samengebracht uit diverse documenten zoals de evaluatie van Schouders Eronder en logboeken van de projectleiders fase 1.



tijdsintensief.’ Vaak zijn vraagstukken niet beperkt tot een enkele afdeling. Om tot een oplossing te komen is samenwerking noodzakelijk. En daarbij is een gedeelde visie en teamleren een pré. Dat kan echter alleen als je spreekwoordelijk op één lijn zit. En dat gebeurt niet zomaar. Vooroordelen wegnemen over elkaars rol en werkwijze is een moeizaam proces. Negatieve ervaringen zijn niet snel om te zetten in energie om het samen anders te gaan doen en problemen die spelen op persoonlijk niveau, zijn niet snel procesmatig te veranderen. Elkaar (opnieuw) leren kennen is dan ook een belangrijk onderdeel van het oplossen van het vraagstuk. Opvallend daarbij is dat gangmakers vaak zagen dat op uitvoerend niveau professionals elkaar juist wisten te vinden, maar dat dit op tactisch en strategisch niveau minder vaak het geval was. De professionals worden echter door dit niveau aangestuurd en zijn gebonden aan de instructies die zij ontvangen.

Het viel de gangmakers op dat veelbelovende innovaties, die bewezen effectief bleken, weinig gebruikt werden. Professionals weten onvoldoende hoe ze deze konden toepassen in de eigen praktijk. Tot slot zagen de gangmakers dat de meeste winst werd geboekt als er werd aangesloten bij wat er al is.

### Randvoorwaarden

Uit de eerste fase van het programma is gebleken dat een lerende praktijk pas kan ontstaan als aan de volgende randvoorwaarden is voldaan:

- Zowel de schuldhulpverleningsorganisatie als de eventueel betrokken ketenpartners moeten de noodzaak voor veranderen voelen. Dit vraagt dat er voldoende tijd aan het definiëren van het gezamenlijke doel wordt besteed: waarom vinden we dit belangrijk, wat is het beoogde doel. De vraag hoe bereik je dit dan, komt daarna aan de orde.
- Er is voldoende inzicht in de keten nodig. Partijen weten soms niet dat zij onderdeel van een keten zijn. Breng relevante ketenpartners in kaart en verbind ze met elkaar. Ketenpartners die elkaar kennen zoeken elkaar makkelijker op. Daarmee wordt niet alleen de samenwerking verbeterd maar het besef dat samenwerking belangrijk en noodzakelijk is voor effectieve gemeentelijke schuldhulpverlening groeit hierdoor.
- Er is voldoende ruimte en energie om te kunnen leren. Deze ruimte moet er niet alleen op papier zijn maar ook op de werkvloer. Vaak voelen professionals niet de ruimte om aan de slag te gaan, omdat er nog vele andere taken op hen wachten.

Belangrijk ook is dat er oog is voor de beperkingen van een lerende praktijk. Dit heeft te maken met het leerniveau, benoemd in hoofdstuk 1. Sommige vraagstukken zijn niet op te lossen op individueel-, team- of organisatieniveau. Uit de eerste fase blijkt dat sommige vraagstukken diep in systemen en culturen verankerd zitten en soms zelfs landelijk aangepakt moeten worden.

## Succesfactoren

Niet alles wat de gangmakers in gang hebben gezet lukte direct of kwam goed uit de verf. Uit de geslaagde interventies zijn de volgende algemene succesfactoren genoemd:

- Zorg voor een interne projectleider om lerende praktijken en organisaties te bevorderen.  
Een projectleider is noodzakelijk om verandering echt te kunnen doorvoeren. Het is van belang bij het doorvoeren van de verandering dat de projectleider ook bevoegdheden heeft om veranderingen door te voeren en het vertrouwen geniet van zowel de gemeente als de keten om effectief te kunnen werken.
- Gemeenten kunnen veel van elkaar leren.  
Koppeling tussen gemeenten op thema's, maar ook om kennis uit te wisselen over lerende praktijken en organisaties helpt.
- Betrek ervaringsdeskundigen  
Het betrekken van ervaringsdeskundigen vraagt vaak behoorlijk wat voorbereiding. Maar laat je niet weerhouden om hen erbij te betrekken. Het gaat juist om de ervaring van deze mensen. Hun inbreng levert heel veel op. De mensen betrekken waarom het gaat maakt dat de leefwereld centraal komt te staan en de systeemwereld meer het middel wordt in plaats van het doel.
- Leefwereld van de klant centraal zetten verbindt en inspireert.  
Door de verhalen en de beleving van kwetsbare inwoners centraal te stellen en je daarin te verdiepen begrijp je beter wat ze nodig hebben en kun je je handelen hierop afstemmen. Om de leefwereld van de klant beter te begrijpen zijn verschillende hulpmiddelen beschikbaar. Bijvoorbeeld storytelling, het opstellen van persona's, het ontwikkelen van klantreizen of door van elkaar te leren in proeftuinen en pilots.  
Storytelling is een manier om je gezamenlijke doel te verduidelijken. Verhalen en ervaringen van mensen komen via storytelling direct op het netvlies van alle betrokken partijen: bestuur, politiek, uitvoering, beleid en strategie. Dit is een goede en pakkende werkwijze om je transformatieproces te voeden en het proces van daaruit samen vorm te geven. Het maakt gemaakte keuzes inzichtelijker en duidelijker waarom je iets doet en waar je het voor doet.
- Veranderen kun je niet alleen, dat doe je met elkaar.  
Om tot een blijvende integrale aanpak te komen is een proactieve en domein overstijgende werkwijze en mindset nodig, binnen en buiten de gemeente. Neem daarom zo snel mogelijk alle betrokkenen mee in het proces.
- Successen vieren.  
Zonder succes geen voortgang. Successen vieren stimuleert om een volgende stap te zetten. Wacht niet op grote successen. Ook kleine successen zijn het vieren waard en houdt mensen in beweging.

## Praktisch

Ga je aan de slag? Doe dan je voordeel met deze praktische tips.

- Plan een reeks van bijeenkomsten  
Het plannen van bijeenkomsten is lastig met volle agenda's. Maak een planning voor de lange termijn. In ieder geval tot het einde van het jaar en als het kan nog verder. Zo zorg je dat het project vaart houdt.
- Houd in je planning de focus op de eindstreep.  
Begin met het doel dat op een bepaald moment moet worden bereikt en plan vanaf dat moment terug naar het nu. Zo creëer je een degelijke planning en versterk je ook het gevoel van urgentie.
- Start iedere bijeenkomst met een duidelijke intentie.  
Schets eerst een beeld van wat er bereikt moet worden in de bijeenkomst en vertaal dat naar een passende agenda. Herhaal ook regelmatig het grotere doel waaraan gewerkt wordt en benoem wat er al gedaan is (zie ook vier je successen).
- Benoem speerpunten, maar niet te veel.  
Eenvoud werkt vaak erg goed. Ook bij complexe zaken als schuldhulpverlening. Een beperkt aantal speerpunten zorgt ervoor dat de sturende werking op de keten wordt versterkt. Onder de speerpunten kunnen vele activiteiten worden gerangschikt.
- Het is complex: creëer overzicht(en).  
Schulden en armoede is een groot en complex vraagstuk. Dat leidt tot grote en complexe aanpakken. Voeg daar de huidige dynamiek binnen de schuldhulpverlening aan toe en je verliest al snel iedere grip. Wat vaak helpt is overzicht creëren. Dat kan in de vorm van een lijstje, een matrix of een plaatje. Het overzicht kan vervolgens in de bijeenkomsten worden aangevuld door de deelnemers. Het overzicht biedt een kader voor gesprek. Een nadeel is dat een dergelijk overzicht nooit compleet is, maar het helpt wel om sneller tot een resultaat te komen.
- Maak verslagen van bijeenkomsten.  
Het klinkt als voor de hand liggend maar ervaring leert dat bij een volgende bijeenkomst een deel van het gesprek opnieuw wordt gedaan. En ook hier geldt: deel het verslag met betrokkenen (en maak het niet te complex want dan leest niemand het).

Sociaal Werk Nederland is de brancheorganisatie voor het sociaal werk en telt circa 450 leden die branchebreed actief zijn of juist hoofdzakelijk voor een specifieke doelgroep (jongerenwerk, ouderenwerk, maatschappelijk werk, peuterspeelzaalwerk etc.).

# Sociaal Werk Nederland

Sinds jaar en dag houden sociaalwerkorganisaties zich bezig met armoede en schulden. Geen wonder: 80% van het klantenbestand van sociaal werkers kampt met financiële problemen. En we weten inmiddels vanuit de praktijk én de wetenschap dat geldstress een enorme impact heeft op vrijwel alle levensgebieden. Langdurige schulden en intergenerationele armoede leiden vaak tot (chronische) gezondheidsklachten en psychosociale problemen als leerachterstanden bij kinderen, ontslag, vechtscheiding, vereenzaming, verslaving, huiselijk geweld, depressiviteit. Een structurele oplossing van armoede en schulden vraagt dan ook om een integrale benadering, waarbij al iemands problemen in samenhang worden aangepakt, inclusief nazorg om terugval te voorkomen.

Nodig is dus intensieve samenwerking tussen schuldhulpverleners, sociaal werkers en vrijwilligers gedurende het hele schuldhulpverleningstraject. Wie doet wat, wanneer, hoe en met welk concreet doel? Daarbij moeten ze over hun organisatiegrenzen heen kijken en dat klinkt simpeler dan het doorgaans is. Het gaat immers over prioriteiten stellen, coördineren, ervaringen uitwisselen, van elkaar leren, elkaars expertise erkennen en respecteren. En – ook niet onbelangrijk – het gaat om het vinden van passende financiering, zowel binnen organisaties als tussen organisaties onderling.

Lerende praktijken vinden wij in dit kader veelbelovend. Met *lerende praktijken* werk je vraaggestuurd: je vertrekt vanuit de concrete financiële en psychosociale problemen van inwoners en de lokale samenwerkingsvraagstukken die daarbij aan de orde zijn. Professionals van lokale ketenpartners zoeken vanuit hun verschillende achtergronden en vaardigheden steeds naar oplossingen. Dat levert nieuwe inzichten, nieuwe kennis, nieuwe tools en uiteindelijk vaak onverwachte resultaten.

## Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken?

Sociaal Werk Nederland werkt op twee niveaus aan armoede en schulden. Sociaal werkers doen dat lokaal via individuele ondersteuning en op groepsniveau bijvoorbeeld via Formulierenbrigades, cursussen budgettering en voorlichting op scholen. Op nationaal niveau agenderen we armoedethema's bij ministeries, vaak samen met landelijke partners. **De gedegen onderzoeken** van het bij ons aangesloten Landelijk Overleg Sociaal Raadsliden (LOSR) spelen daarbij meer dan eens een doorslaggevende rol; ze leiden vaak tot landelijke publiciteit, Kamervragen en concrete **aanpassingen in beleid en regelgeving.**

Ondertussen werken we permanent aan de kwaliteit van sociaal werk en sociaal werkers. Professionals en organisaties in het sociaal domein moeten zich continu doorontwikkelen om bij te blijven en adequaat in te spelen op de lokale werkelijkheid die steeds verandert; als gevolg van nieuwe wetgeving (zoals de ambulantisering van de ggz), de groeiende **kloof tussen kansrijken en kansarmen**, een nieuwe stroom statushouders, of een gemeentelijk besluit om te bezuinigen op buurtwerk. Daarom vinden we het belangrijk om in te zetten op lerende praktijken. Dit doen we voor armoede en schuldenproblematiek niet alleen met sociaalraadslidenwerk en lokale schuldhulp en maatjesprojecten, maar onder andere ook via Schouder Eronder, **Moedige Dialoog** en onze deelname aan de **Armoedecoalitie**: samenwerkingsverbanden die inzetten op vraaggestuurd 'samenwerkingsleren', in de lokale context. Als branche ondersteunen we sociaal werkers in de ontwikkeling van hun vakmanschap en in de samenwerking in schuldhulpverlening.

We ontwikkelen instrumenten die 'leren' bevorderen. Deze instrumenten vormen een leidraad voor het handelen dan wel een middel om dit handelen te toetsen of te evalueren. Een voorbeeld voor het leren op individueel niveau zijn de beroepscompetenties voor de schuldhulpverlening die in Schouder Eronder worden ontwikkeld, samen met de partners en het werkveld.

Ook een mooi voorbeeld is de tool '<http://www.lereninsociaalwerk.nl/>' waarmee je kunt onderzoeken in hoeverre wat je in de praktijk doet aansluit bij het **beroepscompetentieprofiel voor de sociaal werker**. De tool geeft antwoord op de vraag: welke vaardigheden heb ik in deze praktijksituatie nodig? En vervolgens: wat is mijn leervraag? Op basis daarvan worden leeractiviteiten gedefinieerd die kunnen helpen deze leervraag te beantwoorden.

### **Welke lessen nemen jullie mee uit de eerste fase van Schouder Eronder?**

- Het concept lerende praktijken werkt alleen als de betrokkenen niet alleen een gemeenschappelijk doel hebben, maar ook gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen. Er moet daarom sprake zijn van hoge prioriteit en eigenaarschap binnen en tussen organisaties, zodat commitment voor de lange termijn mogelijk is.
- Lerende praktijken gaat niet alleen over leren binnen organisaties maar juist ook over leren tussen organisaties, op basis van concrete casuïstiek. De inwoner met schulden centraal stellen betekent dat het hele samenwerkingsstelsel uiteindelijk een middel is om te komen tot een duurzame aanpak van de schuldenproblematiek.
- Voorwaarde is uiteraard ook een ondersteunende financieringsstructuur. Professionaliseren door middel van lerende praktijken kost tijd en geld. Daar moeten organisaties dus wel in investeren.

## Wat willen jullie de lezer meegeven?

- Ontwikkel lerende praktijken mét in plaats van óver de mensen om wie het gaat. Gebruik ervaringsdeskundigen niet alleen om de toegang tot schuldhulpverlening laagdrempelig te maken, maar ook om continu bij hen te checken of je op de goede weg zit met het ontwikkelen van het integrale aanbod.
- Kijk breed naar schuldhulpverlening. Ten eerste in termen van integraliteit: schulden gaan doorgaans samen met diverse psychosociale problemen. En ten tweede in termen van de 'hele klantroute'. Professionals zijn vaak vooral actief in de curatieve fase van schuldhulpverlening. Preventie en nazorg zijn minstens zo belangrijk. Alleen daardoor kun je terugval voorkomen. Deze verschillende fases vragen om andere competenties en gereedschappen, maar ook om andere samenwerkingsrelaties.
- Door samen met partners in het schuldhulpverleningstraject aan de slag te gaan met lerende praktijken merken de deelnemers hoe belangrijk het is om een gezamenlijk doel te hebben. Daarbij moeten ze wel beseffen dat de weg daarheen regelmatig tot stilstaan dwingt: doen we het goede, en doen we het goede goed? Werk stapsgewijs, leer van fouten. Stel je kwetsbaar op en wees nieuwsgierig naar andermans meningen en ervaringen.
- Denk goed na over wat uiteindelijk het succes van een schuldhulpverleningstraject bepaalt – ook in het kader van inkoop/financieringsstructuren/verantwoording. Is dat traject al geslaagd als iemand uitstroomt, of pas als iemand niet opnieuw in de schulden komt? En wanneer kun je tevreden zijn over preventieve maatregelen? Voorkomen is weliswaar beter dan genezen, maar valt moeilijker uit te drukken in cijfers en euro's. Kun je het succes ervan aantonen met verhalen van ervaringsdeskundigen?

# 4

## Schouders Eronder fase 2

Doe ook mee! Wil je ook aan de slag? Meld je dan aan voor een leernetwerk of verken de mogelijkheden van een eigen werkplaats. [Klik hier voor meer informatie.](#)

Vanwege de Corona-maatregelen starten de leernetwerken online. Mogelijk komen er gedurende het jaar ook netwerken die alleen fysiek plaatsvinden.

Lerende praktijken zijn een belangrijk onderdeel van een effectieve en efficiëntere schuldhulpverlening. Daarom staat dit ook centraal in de tweede fase van Schouders Eronder. Dit doen we in deze fase vooral door het faciliteren van leernetwerken en werkplaatsen.

### Leernetwerken

Een leernetwerk richt zich op leren op het niveau van het individu. Het Schouders Eronder leernetwerk brengt verschillende professionals van diverse organisaties samen. De deelnemers hebben een vraagstuk dat ligt op eenzelfde thema, maar hoeft niet hetzelfde te zijn. Wel staat er een doel centraal: het verbeteren van de aanpak op een bepaald thema. Gezamenlijk gaan de deelnemers op zoek naar nieuwe inzichten en wetenschappelijke kennis en praktijkkennis. De deelnemers brengen zelf kennis in, maar ook Schouders Eronder zal (externe) expertise inbrengen. Door gezamenlijk ideeën over een bepaald thema of vraagstuk te bespreken krijgen de nieuwe inzichten een plek.

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

Tijdens de bijeenkomsten wordt er gewerkt met de Schouders Eronder methodiek. Deze methodiek zorgt ervoor dat het vraagstuk vanuit verschillende kanten belicht wordt en dat ook onderliggende problemen worden meegenomen bij de oplossing. Schouders Eronder faciliteert de procesbegeleiding en zorgt voor inhoudelijke input. Ook legt zij waar mogelijk de verbinding met bestaande initiatieven. Na afloop van een leernetwerk hebben de deelnemers zicht op de mogelijke – voor hen passende- oplossingen voor hun eigen actuele vraagstuk én hebben ze handvatten voor de aanpak van nieuwe toekomstige vraagstukken via de Schouders Eronder methodiek.

Per leernetwerk zijn er minimaal 6 bijeenkomsten. Aan het eind van elke bijeenkomst werken de deelnemers uit waar ze al mee aan de slag kunnen en welke onderdelen ze nog verder moeten uitdiepen. Er worden diverse leernetwerken gestart. De leernetwerken richten zich op de thema's arbeidstoeleiding en schulden en zelfstandigen en schulden. Afhankelijk van

de behoefte in het veld kan er ook een ander thema worden omarmd. Na afloop worden de geleerde lessen landelijk gedeeld.

De leernetwerken (en ook de werkplaatsen) van Schouders Eronder richten zich op de volgende elementen (zie hoofdstuk 1, Rensen e.a., 2018):

- Actie-leren
- Collectief leren
- Innovatie als uitgangspunt en (beter) toepassen van bestaande kennis
- Leren met verschillende partijen
- Combinatie van leren met behulp van kennis van buiten en kennis die in de leergemeenschap beschikbaar is
- Leren door kennis uit wetenschappelijk onderzoek én leren uit de huidige praktijk
- Uitgaan van taciete kennis

### Werkplaatsen

Een werkplaats richt zich op leren op het niveau van het team en de keten. De Schouders Eronder werkplaatsen brengen professionals van diverse organisaties binnen een gemeente bij elkaar. De deelnemers hebben een gezamenlijk vraagstuk. Ook binnen de werkplaatsen gaan de deelnemers gezamenlijk op zoek naar nieuwe inzichten en gaan zij op zoek naar zowel wetenschappelijke kennis als praktijkkennis op het thema.

Binnen een werkplaats staat dus één vraagstuk centraal waarin regionale of gemeentelijke ketenpartners (bijvoorbeeld gemeente, sociaal werk, cliëntenraad, onderwijs, werkgevers) volgens de Schouders Eronder methodiek aan de slag gaan. In maximaal 8 bijeenkomsten verkennen de deelnemers het vraagstuk, identificeren knelpunten en werken aan oplossingen. Dit levert hen enerzijds op dat zij gezamenlijk werken aan een verbeterd werkproces. Anderzijds ervaren zij een methodische benadering van een vraagstuk die zij in gezamenlijkheid oppakken.

In de bijeenkomsten worden verschillende creatieve werkvormen en, waar nodig, experts ingezet op thema's die tijdens de werkplaats aandacht vragen. Aan het eind van elke bijeenkomst leggen de deelnemers acties vast die zij daarna in de praktijk brengen. Op deze manier leren en ontwikkelen de deelnemers zich gedurende de werkplaats blijvend en creëren zij in gezamenlijkheid hun verbeterde processen. Ook de uitkomsten van de werkplaatsen worden landelijk gedeeld.

### Schouders Eronder methodiek

De leernetwerken en werkplaatsen werken volgens de Schouders Eronder methodiek. In 2020 wordt deze methodiek verder uitgewerkt en beschreven in een handreiking. Zo kunnen ook anderen aan de slag met deze methodiek en bereiken we meer 'gangmakers', zowel in de lokale schuldhelpverleningsketen als landelijk. Ten behoeve van de borging van de methodiek komt er bovendien een korte train-de-trainer cursus.



# VNG

De VNG is de organisatie die alle gemeenten in Nederland (en overzeese gebieden) verbindt, met als doel om de lokale overheid te versterken zodat gemeenten hun inwoners optimaal kunnen bedienen.

De decentralisatie in het sociaal domein heeft ingrijpende gevolgen gehad voor de gemeentelijke dienstverlening: er is meer kennis en regie bij de gemeenten en haar partners vereist om de beoogde adequate, integrale ondersteuning aan inwoners te kunnen leveren.

Als we verder inzoomen op het sociaal domein, zien we dat de maatschappelijke bewustwording over risicovolle en problematische schulden en de gevolgen daarvan voor de samenleving de afgelopen jaren enorm is toegenomen. De aanpak van armoede en schulden is dan ook een belangrijk speerpunt van de rijksoverheid en gemeenten.

Onze gezamenlijke inzet is een socialere incasso, effectievere schuldhulp en meer aandacht voor preventie en vroegsignalering. Onderdeel van deze brede aanpak zijn verschillende wetstrajecten en initiatieven, die grote impact hebben op de bedrijfsvoering en informatievoorziening van gemeenten. Educatie speelt daarbij een belangrijke rol. Schuldhulpverlening is namelijk bij uitstek een dienstverlening die domeinen overstijgt, waarin we veel van en met elkaar kunnen leren.

## Op welke manier werken jullie aan lerende praktijken?

Het VNG-programma Verbinden Schuldendomein verbindt relevante wetstrajecten, projecten en initiatieven. We kijken nadrukkelijk ook naar de informatiekundige kant van de gemeentelijke uitvoeringspraktijk. Welke afspraken en informatievoorzieningen zijn nodig om in je werk snel over de juiste gegevens te kunnen beschikken? De VNG maakt dat samen met ervaringsdeskundigen inzichtelijk aan de hand van het schuldenlandschap, dat we stap voor stap verder in kaart te brengen.

We doen dat onder meer door vanuit het inwonerperspectief blauwdrukken van de dienstverlening uit te werken. Ook verwerken we praktijkvoorbeelden tot uitgebreide testimonials die we in een schuldenetalage met gemeenten gaan delen. Verbeteringen in de uitvoering kunnen hierdoor in samenhang worden georganiseerd en gemeenten kunnen inwoners daadwerkelijk helpen met het oplossen van schulden en het voorkomen van nieuwe schulden.

## Welke lessen nemen jullie uit de eerste fase van Schouders Eronder?

De eerste fase van Schouders Eronder heeft ons geleerd dat logische, samenhangende combinaties van werkzame methodieken nog veel meer in de uitvoeringspraktijk moeten landen. Om gemeenten te ondersteunen werkt de VNG dan ook aan een implementatieaanpak over vier lopende wetstrajecten heen. Dat helpt gemeente om deze wetten in samenhang te kunnen invoeren en daarmee inwoners met geldzorgen en schulden sneller en efficiënter te helpen.

Daarbij zoeken we de continue de samenwerking met onze partners in het werk-, inkomen- en schuldendomein. De volgende elementen staan voor ons centraal:

- Het borgen van de samenhang tussen wetten;
- Het inzichtelijk maken en ontwikkelen van landelijke informatievoorzieningen;
- Implementatie van verbeterde wetgeving, gekoppeld aan verschillende landelijke projecten.

### Wat zouden jullie de lezer willen meegeven?

Niet op één plek alleen het wiel uitvinden, maar zorgen dat iedereen dat wiel kan gebruiken. Ons advies is dan ook; zoek kennis op en leer van elkaar. Ook de VNG biedt gemeenten een uitgebreid palet aan ondersteuningsmiddelen.

Zo helpt *VNG Realisatie* gemeenten met landelijke standaardvoorzieningen en de bijbehorende online- en offlinebijeenkomsten, webinars, factsheets, stappenplannen, handreikingen en de meest gestelde vragen en antwoorden.

VNG Naleving levert gemeenten niet alleen expertise over toezicht en handhaving maar adviseert de leden ook over kwaliteitsverbetering en het voorkómen van fouten en fraude.

Ook een training op maat behoort tot de mogelijkheden. VNG Connect organiseert congressen, cursussen en trainingen en bevordert daarmee kennis, inspiratie en ervaringsuitwisseling.

Voor meer informatie  
kunnen gemeenten  
contact opnemen via  
[schulden@vng.nl](mailto:schulden@vng.nl).

# 5

## Lerende praktijken: Instrumenten

Als je zelf aan de slag wilt met de lerende praktijken dan kan dat zeker. We hopen dat de tips uit deze handreiking je hierbij helpen. Zoals aangegeven is het faciliteren van lerende praktijken belangrijk. Een van de manieren waarop je dat kunt doen is gebruikmaken van instrumenten. Schouders Eronder zet de door haar uitgewerkte methodiek om in een handreiking. Daarnaast kun je je nog opgeven voor een leernetwerk of werkplaats en je kunt gebruikmaken van de instrumenten die je verder kunnen helpen. Zonder compleet te willen en kunnen zijn hebben we hier enkele instrumenten op een rij gezet.

### Kennisbundel

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

### Leergang Expert Schuldhulpverlening

De leergang Expert Schuldhulpverlening is in opdracht van Schouders Eronder ontwikkeld door de Hanzehogeschool, Hogeschool Saxion en de Hogeschool van Amsterdam op basis van de expertise van de lectoraten Armoede Interventies en Arbeidsparticipatie. Daarnaast heeft het lectoraat Schulden en Incasso van de Hogeschool Utrecht meegewerkt aan de opleiding.

De leergang biedt verdiepende kennis en nieuwe professionele vaardigheden waar het complexe vakgebied van schuldhulpverlening om vraagt. Tijdens de leergang wordt er gewerkt aan de ontwikkeling van verschillende beroepsrollen:

- Expert: beschikt over specialistische kennis
- Innovator: ontwikkelt verbetering in de organisatie of de keten
- Reflectieve professional: reflecteert kritisch op het eigen handelen en dat van de organisatie
- Onderzoekende professional: onderzoekt en analyseert in het belang van de organisatie en de beroepspraktijk

De opgedane kennis is direct toepasbaar in de organisatie waar de deelnemer werkt. Op die manier leert niet alleen de individuele deelnemer, maar wordt ook de organisatie meegenomen. De deelnemer kan uitgroeien tot innovator en zo langdurig processen binnen de organisatie begeleiden.

De Kennisbundel  
gebruiken? Ga naar  
[www.kennisbundel.nl](http://www.kennisbundel.nl)

Interesse in de leergang?  
[Klik hier](#)

De handreikingen bieden praktische handvatten voor je dagelijkse werkzaamheden

## Handreikingen Schouder Eronder

In opdracht van Schouder Eronder zijn diverse onderzoeken verschenen en handreikingen geschreven die kunnen ondersteunen bij lerende praktijken. In de handreiking *'Leren van en met elkaar: hoe schuldhulporganisaties (meer) lerende organisaties worden'* van Ecorys staan verschillende lessen die zij trokken naar aanleiding van een onderzoek in gemeenten naar lerende organisaties. Wil je aan de slag met het verbeteren van interventies in jouw organisatie? Dan kunnen de handreikingen ['Planevaluatie'](#) en ['Procesevaluatie'](#) je op weg helpen. Zijn jullie aan de slag met stress-sensitief werken? Lees dan ook de implementatiegids ['Psycho-educatie bij de aanpak van armoede en schulden'](#) van de Hogeschool Utrecht en Windesheim. Schouder Eronder gaat aankomende tijd nog meer informatie verzamelen ter ondersteuning van lerende praktijken. Wil je op de hoogte blijven, meld je dan aan voor de [nieuwsbrief](#) van Schouder Eronder.

Aan de slag met de quickscan? [Klik hier](#)

## Quickscan gemeentelijke schuldhulpverlening

De quickscan gemeentelijke schuldhulpverlening is een middel om meer inzicht te krijgen in de schuldhulpverlening in jouw gemeente. De quickscan is bedoeld voor cliëntenraden, gemeenteraden en andere geïnteresseerden in gemeentelijke schuldhulpverlening. De quickscan is bedoeld om je kennis van de schuldhulpverlening binnen jouw gemeenten te vergroten en te toetsen. Ook zet het in op versterken van je kennis door met concrete aanknopingspunten te geven en relevante vragen te formuleren om in gesprek te kunnen gaan met de gemeente over mogelijke verbeteringen.

Aan de slag met de Digitale Gesprekshulp? Ga naar [www.digitalegesprekshulp.nl/](http://www.digitalegesprekshulp.nl/)

## Digitale gesprekshulp 'Voorkom Schulden Samen'

In opdracht van Schouder Eronder ontwikkelde Ecorys en EMB AV © een digitale gesprekshulp die helpt bij het vroegtijdig signaleren van beginnende schulden. Om dit te bewerkstelligen is het voor gemeenten belangrijk om met relevante partijen (zoals vaste lasten partijen, vrijwilligersorganisaties, sociale initiatieven, afdelingen binnen een gemeente en scholen en werkgevers) die burgers met betalingsachterstanden kunnen signaleren en ondersteunen samen te werken.

Meer weten? Kijk op [www.moedigedialoog.nl](http://www.moedigedialoog.nl)

## Moedige Dialoog

Dit samenwerkingsverband was een initiatief van Sociaal Werk Nederland en de Rabobank, en zet zich inmiddels als zelfstandige stichting in voor de financiële en sociale redzaamheid van mensen in heel Nederland. Er wordt gebouwd aan regionale netwerken waarin bedrijven, overheden, onderwijs en maatschappelijke organisaties gelijkwaardig samenwerken om armoede, schulden en geldstress aan te pakken. Met elkaar wordt een fundament voor een duurzaam ecosysteem gelegd als basis voor programma's en instrumenten om maximaal impact te realiseren. Dit met focus op educatie, preventie en vroegsignalering. Diverse organisaties vinden elkaar vanuit hun lokale betrokkenheid en motivatie om de eigen regio vitaal te maken.

Meer weten? Kijk op  
[lereninsociaalwerk.nl](https://lereninsociaalwerk.nl)

### Leren in sociaal werk

'Leren in sociaal werk' is een online tool die sociaal werkers op zowel individueel als teamniveau ondersteunt om met hun ontwikkeling en leervragen aan de slag te gaan. Dat kan aan de hand van diverse praktijksituaties. De onlinetool van o.a. Sociaal Werk Nederland sluit aan bij het dagelijkse werk van sociaal werkers en bij de beroepscompetenties waarover sociaal werker moeten beschikken. Je kunt de tool inzetten voor bijvoorbeeld je persoonlijk ontwikkelplan of je beroepsregistratie bij Registerplein

Heb jij interesse in een of meerdere colleges? Kijk op  
[nvvk.nl](https://nvvk.nl)

### Collegereeksen

Vanaf het najaar van 2020 organiseert NVVK een aantal gastcolleges voor managers en beleidsmakers. Deze colleges koppelen wetenschap aan ons dagelijks werk en bieden een kans op verdieping, reflectie en een deskundige blik van buiten. Een blik op het werkerterrein, op inspirerende inzichten en ervaringen uit binnen- en buitenland.

Kijk voor meer informatie  
over dit congres op [nvvk.nl](https://nvvk.nl)

### Congres NVVK

In december organiseert NVVK een congres/webinar over de samenwerking in de sector binnen de Nederlandse Schuldhulp Route. Die is gebaseerd op vier bouwstenen in de schuldhulpverlening: zelfhulp, digitale ondersteuning vrijwilligersondersteuning en professionele hulp. Tijdens dit congres ligt de focus aan de vooravond van de Wgs2 op de organisatie van die professionele hulp, en de manier waarop toeleiders daarmee samenwerken.

Kijk voor meer informatie  
op [nvvk.nl](https://nvvk.nl)

### Vakdagen en (bij-)scholing

Naast de Versnellingsstafels organiseert NVVK vakdagen. Met de beroepsverenigingen (Sociaal Werk Nederland en de BvK) werkt NVVK aan een programma met inhoudsgerichte vakdagen. In 2020 wordt een agenda ontwikkeld met regionale bijeenkomsten voor de uitvoering. De bijeenkomsten beginnen in het tweede kwartaal. Het gaat om minimaal 20 bijeenkomsten, waarvan de uitvoering wordt georganiseerd vanuit de beroepsverenigingen.

Aanmelden voor het  
kennisabonnement kan via  
[nvvk@info.nl](mailto:nvvk@info.nl)

### Kennisabonnement

Vanaf dit jaar kunnen gemeenten tegen een gereduceerd tarief kennislid worden van de NVVK en gebruik maken van de kennisbank en communities in het ledendomein.

Interesse in de  
werkbladen? [Klik hier](#) en  
klik op werkbladen

### Werkbladen voor re-integratie, een eigen bedrijf en jongeren

Divosa heeft werkbladen voor re-integratie, een eigen bedrijf en jongeren ontwikkeld. Aan de hand van deze werkbladen creëert de cliënt overzicht, samen met de mensen om hem of haar heen. Het werkblad geeft aanknopingspunten om te verkennen, bespreken en bedenken hoe de cliënt verder kan komen.

Meer informatie over de ActeeChange vind je op [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

Bestel de Aanplakker en Aanpakker op [www.divosa.nl](http://www.divosa.nl)

Kijk op [benutervaringen.nl](http://benutervaringen.nl)

Ga naar [het ledenforum van de VNG](#)

Ga zelf aan de slag met een [klantreis](#)

Deel je kennis en ervaringen in de [databank praktijkvoorbeelden](#)

### ActeeChange van Divosa

De ActeeChange is bedoeld als hulpmiddel bij het vormgeven van een verandering. De ActeeChange game wordt gespeeld tijdens een training en is specifiek bedoeld voor managers die verantwoordelijk zijn voor een veranderopdracht die invloed heeft op hun medewerkers.

### De Aanplakker en de Aanpakker

De Aanplakker en de Aanpakker zijn door Divosa ontwikkeld en bedoeld om het goede gesprek intern te voeren, als voorbereiding of onderdeel van intervisie dan wel casusbesprekingen. Het biedt de kans om praktijkvraagstukken op te lossen.

### Benut ervaringen

De LCR heeft samen met samenwerkingspartners de website [www.benutervaringen.nl](http://www.benutervaringen.nl) ontwikkeld. Op deze website vind je een werkwijze om cliënten te betrekken bij gemeentelijk beleid en om ervaringen van cliënten te benutten.

### VNG fora

Het platform is bedoeld om medewerkers van onze leden een plaats te bieden om onderling met elkaar in contact te komen en vragen aan elkaar te stellen. Het forumplatform bevat vele verschillende onderwerpen en daarbij behorende doelgroepen.

### Databank klantreizen

Met een klantreis breng je in kaart hoe inwoners en ondernemers de dienstverlening van uw gemeente ervaren. Zo krijg je zicht op de gewenste verbeteringen. Een klantreis is de reis langs organisaties en diensten die een persoon aflegt nadat hij een (levens-)gebeurtenis, zoals een geboorte of verhuizing, heeft meegemaakt. Door een klantreis te doorlopen met je eigen gemeente, leer je hoe je de dienstverlening vanuit het perspectief van inwoners en ondernemers het best inricht. Het is een praktische en bewezen methode om gemeentelijke dienstverlening klantgedreven te maken.

### Databank praktijkvoorbeelden

De databank praktijkvoorbeelden biedt gemeenten een platform voor inspiratie en het uitwisselen van kennis en ervaring. Door uw kennis te delen kunnen andere gemeenten met deze informatie aan de slag en bouwen we samen aan een waardevolle collectie.

Kijk voor meer informatie  
op [VNG Realisatie](#)

### Schuldenlandschap en schuldenetalage

Het schuldenlandschap geeft inzicht in samenhang van taken, methoden en de impact van de wetten. De verschillende onderdelen zijn uitgediept aan de hand van het concept common ground.

De schuldenetalage helpt gemeenten bij het vinden van verbindingspotentieel en werkzame bestanddelen voor hun uitvoeringspraktijk.

Weten waar jouw  
gemeente staat? Kijk  
[waarstaatjegemeente.nl](#)

### Monitor Sociaal Domein

De gegevens uit de Gemeentelijke Monitor Sociaal Domein geven gemeenten inzicht in hun prestaties op het sociaal domein, ook in vergelijking met andere gemeenten. Deze inzichten kunnen behulpzaam zijn bij het leerproces van gemeenten en dragen bij aan de horizontale verantwoording (aan de gemeenteraad). De monitor verschaft de Rijksoverheid ook inzicht op landelijk niveau en wordt vier keer per jaar geactualiseerd op [Waarstaatjegemeente.nl](#).

De monitor kent verschillende niveaus: het 'dashboard' met de voornaamste cijfers, de gedetailleerde rapporten op gemeentelijk en wijkniveau en de database met brongegevens.

Meer weten over collectief  
schuldregelen? [Klik hier](#).

### Collectief schuldregelen

Schuldeisers krijgen van de gemeente periodiek een overzicht van nieuwe inwoners in de schuldhulpverlening. Zij kunnen daarop aangeven of ze akkoord gaan met collectief schuldregelen voor een bepaalde inwoner. Stemmen zij in, dan kunnen mensen meteen worden geholpen. Bijkomend voordeel is de daling van de uitvoeringskosten en administratieve lasten voor gemeenten en schuldeisers.

[Klik hier](#) voor meer  
informatie over de blauwe  
knop.

### Regie op je eigen gegevens met de Blauwe Knop

De overheid streeft ernaar om mensen regie op hun eigen gegevens te geven. Mensen hebben recht op toegang tot hun persoonlijke data. Deze data kunnen ze gebruiken om hun leven, werk of bedrijf te organiseren. Grip krijgen op hun financiële situatie is voor veel mensen lastig en complex. Waar vind je goede en bruikbare informatie?

De Blauwe Knop biedt mensen de mogelijkheid hun persoonlijke data te downloaden van overheidswebsites, waardoor ze meer inzicht krijgen in hun financiële situatie. In de eerste helft van het jaar 2020 wordt de onderzoeksfase van de Blauwe Knop afgerond. Het project kijkt naar de mogelijkheden voor opschaling van het aantal organisaties dat de Blauwe Knop Basis implementeert. Ook wordt samen met de eindgebruiker (inwoner) onderzocht hoe de Blauwe Knop Plus het beste kan worden ingezet.

Meer weten over de opschaling van datagedreven werken? [Klik hier](#)

### Opschaling datagedreven werken

VNG Realisatie, het CBS en het ministerie van BZK werken in dit project samen om datagedreven werken in gemeenten verder te ontwikkelen, te bestendigen en op te schalen.

Het project richt zich op bestaande datagedreven initiatieven van gemeenten, op oplossingen die al zijn ontwikkeld of uitgetoetst. Centraal staat daarbij leren hoe we datagedreven werken kunnen versterken en welke structurele activiteiten we daarvoor in gang kunnen zetten.

Dit doen we door te leren van zowel 'koplopers' als 'volgers' onder gemeenten die datagedreven werken. We richten ons specifiek op twee thema's: ondermijning enerzijds en armoede en schulden anderzijds. Het uiteindelijke doel van het project is om voor gemeenten bruikbare producten te ontwikkelen en op te schalen.



---

## Gebruikte literatuur

Senge, P. (2011). *Het vijfde discipline praktijkboek. Strategieën en instrumenten voor het bouwen van een lerende organisatie*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Van Engelen, M. (2018). *Vernieuwing van sociaal werk verloopt niet zonder weerstand [internetartikel]*. Geraadpleegd van <https://www.movisie.nl/artikel/vernieuwing-sociaal-werk-verloopt-niet-zonder-weerstand>

Professor dr. M. Boogers, 8 april, 2020, *De weerbarstigheid van ingesleten patronen*. VU Divosa Collegereeks

Rodenburg, G., van der Valk, I., Scheeren, J. & Timmerman, H. (2019). *Leren van en met elkaar: hoe schuldhelporganisaties (meer) lerende organisaties worden*. Rotterdam: Ecorys.

Rensen, P. Keuzenkamp, S. Kooiman, A. van Pelt, M. Repetur, L. Sok, K. & van Xanten, H. (2018). *Lerende Praktijken. Vormen en doelen*. Utrecht: Movisie.

Swanborn, P.G. (2007). *Evalueren. Het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatie-onderzoek*. Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers