

Algemeen Maatschappelijk Werk als partner in het lokale jeugdbeleid

*Bijlage bij brochure **Steun voor jeugd en ouders - Algemeen
Maatschappelijk Werk in het centrum voor Jeugd en Gezin**;
voor intern gebruik AMW*

Algemeen Maatschappelijk Werk als partner in het lokale jeugdbeleid

Bijlage bij brochure *Steun voor jeugd en ouders - Algemeen Maatschappelijk Werk in het centrum voor Jeugd en Gezin*; voor intern gebruik AMW.

Introductie

Dat het AMW een zinvolle rol speelt in de Centra voor Jeugd en Gezin en andere (lokale) samenwerkingsvormen rondom jeugdigen en ouders is duidelijk. De brochure 'Steun voor Jeugd en ouders' geeft informatie over de mogelijkheden, inzet en ervaring van het AMW als onmisbare partner in het Centrum voor Jeugd en Gezin. Die informatie is ook bruikbaar voor gemeenten, als financier en regisseur. Onderstaande informatie is alleen bedoeld voor intern gebruik en gaat nader in op een aantal aspecten en vragen:

- Wat is ketensamenwerking, wat zijn netwerken en hoe positioneren organisaties zich daarbinnen?
- Wat vraagt dat van de organisatie, van medewerkers en hun professionaliteit?
- Wat betekent dat voor mijn organisatie?
- Welke succesfactoren spelen een rol?
- Welke instrumenten ter ondersteuning zijn bruikbaar?

In deel 1 gaan we in op professionalisering. Het uitgebreider deel 2 biedt naast informatie over ketensamenwerking en netwerken ook een aantal concrete instrumenten.

1 Professionalisering

Een goede positionering van het AMW in het Centrum voor Jeugd Gezin vraagt investeringen in professionalisering van medewerkers, vooral met betrekking tot het vergroten van competenties op het terrein van pedagogische ondersteuning.

Pedagogische visie en competenties¹

Het CJG vraagt om algemeen maatschappelijk werkers die werken vanuit een pedagogische visie en beschikken over pedagogische competenties. Naast bestaande competenties als coördinatie van zorg, kennis over lokale sociale kaart en gemeenschap en integrale aanpak is het noodzakelijk dat:

- de eigen deskundigheid van ouders en hun visie op opvoeden wordt gerespecteerd, er is een goede wederkerige, betrokken, open, gelijkwaardige relatie tussen ouder/jeugd en werker
- de vragen van ouders en jeugdigen worden als uitgangspunt genomen en er wordt aangesloten bij de manier waarop deze zelf hun situatie beleven
- vindplaatsgericht en outreachend wordt gewerkt
- wordt gewerkt aan overeengekomen, concrete doelen met een heldere planning
- wordt gericht op het versterken van zelfredzaamheid van ouders en jeugdigen, zodat zij greep houden of krijgen op hun eigen leven
- wordt gestreefd naar het creëren van goede (ouder)ervaringen bij ouders en jeugdigen
- sociale netwerken rond ouders en jeugdigen worden geactiveerd
- wordt gericht op de verschillende leefsituaties van ouders en jeugdigen; gezin, buurt, school, werk, vrienden, vrije tijd, sport
- er expertise is over de ontwikkelingsfasen van kinderen; de hulpverlening sluit hierbij aan
- er expertise is over ouderschap
- er vaardigheden zijn met gespreksvoering met zowel ouders als kinderen
- gebruik gemaakt wordt van kwaliteitsinstrumenten en bewezen effectieve interventies.

Daarnaast vraagt het werken met ouders en kinderen om goede netwerkpartners. Een maatschappelijk werker heeft regelmatig contacten met andere disciplines, zoals jeugdgezondheidszorg, bureau jeugdzorg, zorgaanbieders, huisartsen, leerplicht, scholen, politie en veiligheidshuizen, wijkvoorzieningen, etc. Hij of zij verbindt partijen, spreekt hen aan op verantwoordelijkheden en brengt samenhang aan in de aanpak. Het belang van de cliënt staat hierbij voorop. Dit vereist competenties op het terrein van ketengericht denken, overleggen en samenwerken, warme overdracht en het maken van duidelijke werkafspraken.

¹O.a. NJI, 2007

Ten slotte wordt van een maatschappelijk werker verwacht dat deze op basis van casuïstiek, lokale problematiek en mogelijke trends signaleert en dit vertaalt naar nieuwe initiatieven/passend aanbod voor jeugd en ouders.

Organisatie

Het is de taak van AMW instellingen om hun medewerkers te ondersteunen in het ontwikkelen van bovengenoemde competenties en vaardigheden, zodat ze hun taken in het kader van het CJG goed kunnen uitvoeren. Dit betekent scholing, intervisie, het delen van kennis en faciliteiten zoals en goed ondersteunend registratiesysteem

2 Ketensamenwerking²

Het Centrum voor Jeugd en Gezin vraagt om samenwerking in ketens en netwerken. Deze handreiking biedt aanknopingspunten om meer 'bedrijfsmatig' het samenwerkingsproces te spiegelen en vanuit de belanghebbenden op te bouwen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het INK managementmodel, dat vele enkelvoudige organisaties in de keten reeds zelf toepassen voor organisatieontwikkeling, ligt hieraan ten grondslag.

Ketens en netwerken

De concepten keten en netwerk worden vaak door elkaar gebruikt. Bij beide gaat het om relaties met andere organisaties, maar er is een verschil. Het begrip *keten* geeft al aan dat er sprake is van een *volgtijdelijkheid* van handelen; een aaneenschakeling van opeenvolgende acties om de cliënt te bedienen, zoals schakels in een ketting. De werkprocessen van individuele betrokken organisaties zijn deelprocessen in traject.

Een *netwerk* is een groep van organisaties die ervoor kiezen om samen te werken. De structuur is lossier dan die van een keten, er is niet persé sprake van volgtijdelijkheid. Vaak worden ketens gezien als onderdeel van een netwerk.

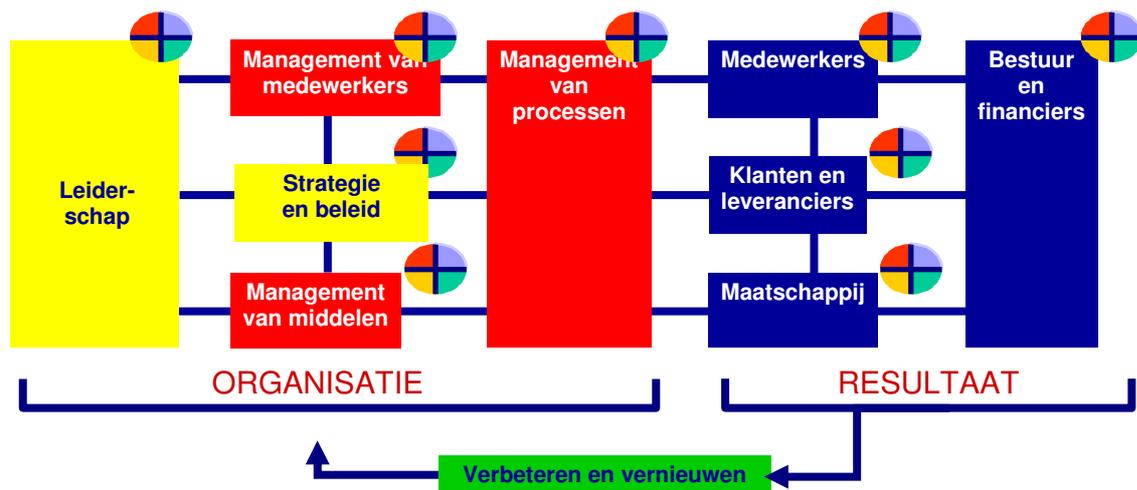
Voor de Centra voor Jeugd en Gezin zijn beide concepten relevant. Het CJG is een netwerkorganisatie waarbij bepaalde werkprocessen uitgevoerd kunnen worden in een keten, maar dit is niet voor alle handelingen noodzakelijk of wenselijk.

Succesfactoren

Voor de totstandkoming van een effectieve samenwerking in het CJG is het startpunt: de herkenning van een gezamenlijk probleem en een gedeeld gevoel van urgentie om het probleem aan te pakken. Samenwerken is geen doel op zich, het dient een doel.

Maar hoe ga je vervolgens te werk? Wanneer is een netwerk en/of een keten succesvol? Hier kan het **INK managementmodel** een handvat bieden. Dit model is zowel toe te passen op afzonderlijke organisaties als op een totale keten of netwerk. Het INK managementmodel zegt niet waar een organisatie of keten aan moet voldoen om succesvol te zijn. Het model is een 'denkraam' van negen aandachtsgebieden die met elkaar in verband worden gebracht en waarvan verondersteld wordt dat deze de aandacht van het management verdienen. Dit om de organisatie of keten beter in staat te stellen de strategische en beleidsdoelstellingen te realiseren. De focus is daarbij gericht op continu verbeteren. Het principe van 'Plan-Do-Check-Act (PDCA) is op allerlei manieren in het model verwerkt.

² Vrij naar Van Houcke 2007; Kort, van Twist en In 't Veld 2000, Kaats, van Klaveren, Opheij, Scriptum 2005



Deming-cirkel: Plan, Do, Check & Act

Organisaties en ketens/netwerken van organisaties die hun bedrijfsvoering inrichten op basis van het model, slagen er beter in te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving dan organisaties die dat niet doen. Voor de invulling van de negen aandachtsgebieden kijken we naar de vijf fundamentele kenmerken van succesvolle organisaties en succesvolle ketens en netwerken. Hieronder wordt aangegeven wat deze kenmerken zijn³:

- Leiderschap met lef
Organisatie: de leiding bepaalt op basis van externe en interne informatie een uitdagende koers, draagt deze uit. Motiveert, luistert, gaat consequenties – ook voor zichzelf – niet uit de weg, is integer en houdt vol.
Keten/netwerk: Zelfregulering van een keten vraagt een leiderschap dat kan omgaan met paradoxen en hun synthese, een leiderschap dat gebaseerd is op geaccepteerd gezag vanuit de betrokken partners. Een bestuurbare keten vraagt om een heldere ketenregie, waarbij de ketenstrategie gecoördineerd wordt gerealiseerd en er rimpelloos wordt geschakeld tussen sturing en zelfbeheer. Afspraken worden veelal vastgelegd in convenanten.
- Resultaatgerichtheid
Organisatie: de leiding stuurt op de toegevoegde waarde van de verrichte inspanning en houdt de waardering door de verschillende groepen belanghebbenden in balans
Keten/netwerk: De resultaten van de keten vormen een concreet helder afgeleid resultaat. De keten, of onderdelen van de keten, worden op prestatie-indicatoren gestuurd. De keten kan zich maatschappelijk verantwoorden.
- Continu verbeteren
Organisatie: gemeten resultaten worden systematisch vergeleken met de, van de visie afgeleide, doelstellingen. Trends en afwijkingen worden geanalyseerd en leiden tot duurzame verbeteringen. De leiding stimuleert medewerkers om innovatieve oplossingen aan te dragen en kennis uit te wisselen.
Keten/netwerk: Actoren in de keten zijn bereid in elkaar te investeren in geld, menskracht en verbeterkennis en –kunde. In de keten wordt steeds gezocht naar de beste plaats om te verbeteren.
- Transparantie
Organisatie: Processen, hun onderlinge relaties en prestatie-indicatoren zijn vastgelegd en gecommuniceerd naar belanghebbenden. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn bekend. Kosten en baten zijn per proces (onderdeel) te meten en iedere werknemer kent zijn bijdrage aan het eindresultaat.
Keten/netwerk: De autonomie van de schakels van de keten is geborgd terwijl ketenmanagement door overlegmomenten (eventueel strategisch, tactisch en operationeel) of netwerktechnologie (bijvoorbeeld de Verwijsindex) invulling krijgt. De toegevoegde waarde

³ Er wordt op aantal punten een vertaling gemaakt naar het jeugdveld

van de individuele schakel aan het resultaat is bekend. Er is inzicht in de omgeving en context van de (beoogde) ketensamenwerking. Actoren zijn op de hoogte van elkaars inbreng en competenties, de sociale kaart is up-to-date en er is kennis over cliëntgroepen (wat is ondersteuningsbehoefte bij jeugdigen, ouders en professionals van school, jongerenwerk, sportverenigingen).

- Samenwerking

Organisatie: Management en medewerkers werken op een professionele manier samen, waarbij persoonlijke doelen op elkaar zijn afgestemd. Overdreven bureaucratische structuren zijn afgebroken. Met partners in netwerken wordt gezocht naar maximale toegevoegde waarde voor het geheel.

Keten/netwerk: Samenwerken in de keten is geen positiespel. Doch het ketenresultaat staat centraal (bijvoorbeeld belang van cliënt) en gaat boven het optimaliseren van afzonderlijke doelen van actoren. Elke actor is ingespeeld op de signalen uit de keten en haar omgeving (de maatschappij). Er kunnen cultuurverschillen zijn, maar de belangen van de ketenpartners zijn in lijn met elkaar.

Instrumenten

Hiervoor is aangegeven wat de kenmerken zijn van succesvolle organisaties en succesvolle samenwerking. Maar hoe kunnen we dit realiseren in het Centrum voor Jeugd en Gezin? De eerste stap is bewustwording over doel van de samenwerking, de positie van de betrokken partijen, de kwaliteit van de huidige samenwerking en de mogelijkheden voor verbetering van deze samenwerking. Instrumenten voor bewustwording zijn:

1. **Omgevingsanalyse:** beoordelen van de omgeving van een (beoogde) keten of netwerk: Welke bestaande samenwerkingsverbanden rond jeugd zijn relevant? Welke partijen moeten er bij een CJG betrokken worden? Zie Modellen.
2. **Ketenscan:** een beeld krijgen van de mate waarin ketenpartners zich bewust zijn van de mogelijkheid om te sturen op ketenresultaat.
3. **Vragenlijst Ketentypologie:** analyse van de huidige soort (keten)samenwerking aan de hand van vijf basismodellen uit het INK model; gezamenlijk initiatief, projectmatige samenwerking, structurele samenwerking, Supply chain/vlaggenschip merkenstrategie en geïnstitutionaliseerde samenwerking. Zie Modellen.
4. **SWOT-analyse:** analyse van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van de huidige samenwerking. Hier gaat een SWOT-analyse een stapje verder dan de omgevingsanalyse en de ketentypologie. De analyse is input voor het bepalen van (beleids) prioriteiten in het verbeteren van de samenwerking in een CJG.
5. **Kernvragenlijst:** Inrichting van een (verbeterde) ketensamenwerking middels het gezamenlijk beantwoorden van vragen over doel, besturing, gedeelde waarden en gedragsnormen. Zie Modellen.
6. **SMART-Toets:** aanscherpen van visie en doel van samenwerking in het CJG door doelstellingen te formuleren die Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden zijn. Uitgangspunt is het belang van de cliënt!

Door bovenstaande stappen, krijgt ketensamenwerking een bedrijfsmatig fundament. De vorm waarin de instrumenten worden toegepast, kan variëren: conferentie, interviews, forum, etc. Op basis van de genomen stappen kunnen er afspraken over (keten)samenwerking in het CJG worden vastgelegd in een convenant. Hierbij hoeft niet alles tot in detail uitgewerkt te zijn. Het is ook geen eenmalig proces, de genoemde instrumenten kunnen blijvend worden ingezet om de (keten)samenwerking te optimaliseren.

Het AMW kan het initiatief te het leggen van een stevig fundament onder het CJG door samen met partners de instrumenten te benutten!

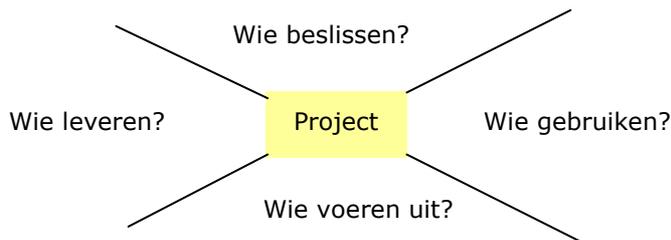
Instrumenten voor toepassing (4)

1. Checklist omgevingsanalyse

Het zo concreet mogelijk invullen van het schema vormt de basis voor strategieën, acties en maatregelen om partijen (blijvend) bij het project te betrekken. Daarbij kan het ook interessant en van belang zijn om de relaties tussen (sommige) actoren in beeld te brengen, bijvoorbeeld bij het samenstellen van een stuurgroep.

Vragenlijst

1. Benoem en rangschik de bij het project c.q. netwerk betrokken partijen (actoren) naar:
 - a. Wie beslissen er over het project?
 - b. Wie gebruiken het resultaat of ondervinden de gevolgen daarvan?
 - c. Wie stellen er mensen, middelen of deskundigheid beschikbaar aan het project?
 - d. Wie voeren het project uit?



2. Hoe kritisch zijn de actoren?
 - a. Heeft een groot belang bij het project
 - b. Heeft een gering belang bij het project
 - c. Heeft veel invloed op het project
 - d. Heeft weinig invloed op het project

Groot belang bij het project	Actor A....	Actor B....
Weinig belang bij het project	Actor C....	Actor D....
	Weinig invloed op het project	Veel invloed op het project

3. Hoe is de relatie tussen projectleider en actoren te typeren?
 - a. Er is grote overeenstemming over de inhoud
 - b. Er is geringe overeenstemming over de inhoud
 - c. Er is veel vertrouwen in de relatie
 - d. Er is weinig vertrouwen in de relatie

Grote overeenstemming over de inhoud	Coalitiepartner: Actor 1.....	Bondgenoot Actor 2.....
Geringe overeenstemming over de inhoud	Vijand Actor 3.....	Tegenpartij Actor 4.....
	Weinig vertrouwen in de relatie	Veel vertrouwen in de relatie

4. Op welk niveau zijn de actoren in het project betrokken?
 - a. Op het niveau van meeweten (invloed laag)
 - b. Op het niveau van meedenken
 - c. Op het niveau van meewerken
 - d. Op het niveau van meebeslissen (invloed hoog)

Invulschema:

Actoren:	Gemeente	Instelling 1	Instelling 2	Ouders	school
Vertegenwoordigd door: Lid, directeur, medewerker, student etc.					
Rol: Beslisser Gebruiker Leverancier Uitvoerder					
Belang/invloed: Groot belang Gering belang Veel invloed Weinig invloed					
Overeenstemming, vertrouwen: Veel overeenstemming Weinig overeenstemming Veel vertrouwen Weinig vertrouwen					
Betrokkenheid: Meeweten Meedenken Meewerken Meebeslissen					
Betrokkenheid: Verdere acties en maatregelen					

2. Ketenscan

Door onderstaande vragenlijst te hanteren ontstaat een gedeeld taalgebruik en wordt richting gegeven aan een gemeenschappelijke benadering van de bedrijfsvoering in een keten. De vragenlijst bestaat uit 25 vragen, waarin de meest essentiële zaken die in de ontwikkeling van ketensamenwerking aan de orde komen, zijn verwerkt.

Kies het antwoord dat u –bij beschouwing van de gehele (beoogde) keten- het meest van toepassing acht.

- A. *Volledig gerealiseerd*, volledig gedeeld en verspreid in de gehele keten en er is systematische feedback naar de relevante schakels: Plan-Do-Check-Act-cyclus (PDCA) is op alle fronten gesloten, zowel in de keten als in de feedback naar de schakels en bij de schakels zelf.
- B. *Gedeeltelijk gerealiseerd*, alleen binnen enkele belangrijke schakels is dit een normaal aspect van de *bedrijfsvoering*: PDCA is op sommige plaatsen gesloten. In sterke mate verspreid.
- C. *Beperkt gerealiseerd*, sterk geredeneerd vanuit 'ieder voor zich'. In geringe mate verspreid.
- D. *Niet gerealiseerd* of nog niet echt gezamenlijk over nagedacht. Niet verspreid.

Tel voor alle antwoorden de punten op: A = 6 B = 3 C = 2 D = 1

Score < 30

Over veel aspecten van ketensamenwerking is nog niet nagedacht. In de keten wordt verschillend gedacht over een eventuele ketenambitie en de gemeenschappelijke aanpak ervan. Bewustwording moet leiden tot acties gericht op meer resultaatgericht en procesmatig, verbindingsgericht werken in de keten.

Score 30 - 70

Het nut van ketensamenwerking wordt onderkend, maar de actoren in de keten denken nog 'ieder voor zich'. Het ketendenken is nog niet erg verspreid. De ketenontwikkeling kan op gang komen door het INK-ketenfasenmodel te gebruiken voor evaluatie.

Score > 70

Deze score duidt op een niveau III-IV van ketenontwikkeling. De ketenstrategie is leidend. De ketenprocessen zijn transparant en zijn gericht op de wensen van de uiteindelijke klant. Het zit goed met het wederzijds vertrouwen. Spontane mogelijkheden worden in de keten opgepakt.

Vragenlijst

1. Zijn de onderdelen van de keten (de ketenpartners) zich ervan bewust dat ze een keten vormen?
2. Is er sprake van een dominante ketenambitie die de partners in de keten bindt?
3. Is er een gezamenlijke visie op de ontwikkeling van de keten?
4. Is deze visie vertaald in een ketenstrategie?
5. Is er sprake van een bewuste regie waarbij de ketenstrategie wordt gecoördineerd?
6. Zijn de kosten en opbrengsten per ketenpartner in balans?
7. Worden verbeteringen en innovaties uit alle schakels van de keten in de ketenstrategie ingepast (dat wil zeggen is er sprake van gezamenlijk leren)?
8. Wordt er gemonitord hoe de belanghebbenden bij de keten (bijvoorbeeld afnemers) de activiteiten van deze keten waarderen?
9. Wordt het personeelsbeleid van iedere schakel onderling afgestemd in het belang van de ketenstrategie?
10. Zijn de risico's binnen de ketenprocessen bekend?
11. Is er sprake van een adequate keteninformatisering?
12. Wordt er in de keten systematisch gestuurd op prestaties en het beheersen van risico's?
13. Is aantoonbaar dat de keten steeds beter presteert in relatie tot de in doelstellingen geconcretiseerde keten-ambitie?
14. Is er binnen de keten sprake van intern klantdenken door onderlinge samenwerking van de ketenpartners?
15. Wordt er een zodanig ketenbreed financieel beleid gevoerd dat de ketenstrategie gerealiseerd wordt?
16. Wordt er in de keten aantoonbaar aandacht besteed aan het omgaan met bottlenecks in de capaciteit?
17. Wordt er in de keten optimaal gebruik gemaakt van elkaars kennis of specialisme?
18. Zijn de koppelingen of interfaces tussen de processen van de verschillende ketenpartners transparant?

19. Leiden gestructureerde contacten met klanten tot aanpassing van de ketenstrategie?
20. Is er afstemming binnen de keten over een oriëntatie op de maatschappij, zodat er voor de keten als geheel gesproken kan worden van maatschappelijk verantwoord opereren?
21. Wordt met de cultuurverschillen tussen de schakels in de ketenstrategie rekening gehouden?
22. Is de risicoverdeling in de keten proportioneel verbonden aan zowel korte als lange termijn opbrengst?
23. Worden competenties van de medewerkers benut binnen het ketenproces?
24. Worden bijdragen van medewerkers aan het werken in de keten erkend en gewaardeerd?
25. Wordt er voortdurend in de keten gewerkt aan het in stand houden en verhogen van het wederzijds vertrouwen?

3. Ketentypologie

Gezamenlijk initiatief ('Collaborative initiative', 'beweging'): een samenwerking die organisch tot stand is gekomen en ook zo wordt gemanaged. Er is sprake van een door alle schakels erkende problematiek die aangepakt moet worden. Uitstraling en professionele autoriteit leiden tot een soort natuurlijke regie en coördinatie. De belangrijkste 'drivers' van deze vorm van ketensamenwerking zijn: maatschappelijke bewogenheid, vertrouwen, passie van de groep, multiprobleem oriëntatie, persoonlijk commitment.

Projectmatige samenwerking: Er ligt een contract als basis voor de samenwerking. Die samenwerking kent een einddatum. Er zijn harde meetbare resultaten en de samenwerking wordt 'afgerekend' op Return on Investment (ROI). De belangrijkste 'drivers' van deze vorm van ketensamenwerking zijn: projectresultaat is heilig, systematische aanpak, werken met mijlpalen, contractuele relatie(s), rationele benadering ondersteund door beslissingsschema's.

Structurele samenwerking (heterarchie): Een probleemgerichte samenwerking, waarbij de samenwerkende partijen gelijkwaardig zijn qua koersbepaling en zeggenschap en waar alle deelnemende partijen het onderhavige ketenprobleem onderschrijven en aanvoelen. De belangrijkste 'drivers' van deze vorm van ketensamenwerking zijn: managen van individuele trajecten/case management, protocollering, procesmatig werken, consensus over meetsysteem, waardering voor elkaars positie.

Supply Chain/Vlaggenschip merkenstrategie: een ketensamenwerking die vanuit de merkeigenaar en / of aandeelhouder is opgezet als een vorm van functioneel samenwerken en aspecten van de bedrijfsvoering worden gedeeld. De koers van deze ketensamenwerking is gericht op efficiency en aandeelhouderswaarde. De belangrijkste 'drivers' van deze vorm van ketensamenwerking zijn: winstoptimalisatie / nadruk op efficiency, bepalende regisseur, merkreputatie is heilig, optimale logistieke prestaties, afrekencultuur.

Geïstitutionaliseerde samenwerking: ketensamenwerking komt tot stand naar aanleiding van wet- en regelgeving uitmondend in een min of meer verplichte c.q. tot elkaar veroordeelde samenwerking van partijen, rondom thema's.

+ + + = zeer van toepassing
+ = enigszins van toepassing
0 = niet relevant, bijkomende zaak

(+++ of + of 0 aankruisen voor het statement)

Vragenlijst

- 1 () We werken in de keten vaak met protocollen
- 2 () In onze ketensamenwerking is er sprake van een regisseur met beslissingsbevoegdheid
- 3 () Bij het maken van de jaarplannen wordt gekeken of thema's binnen de eigen organisatie moeten worden opgepakt of juist in de keten moeten worden ingebracht
- 4 () In de samenwerking is sprake van een systematische aanpak
- 5 () In het opbouwen van vertrouwen wordt in deze ketensamenwerking duidelijk geïnvesteerd
- 6 () Partners in de ketensamenwerking investeren vooral vanuit een maatschappelijke bewogenheid in de ketensamenwerking
- 7 () In de ketensamenwerking tellen slechts de cijfers uit de projectbeschrijving
- 8 () Centraal staan individuele trajecten en er wordt gewerkt met 'case management'
- 9 () De ketensamenwerking richt zich met name op efficiency
- 10 () De samenwerking is voornamelijk gestructureerd vanuit de wet
- 11 () De keten weet om te gaan met de wisselende prioriteiten vanuit de politiek
- 12 () Alle keuzes worden gemaakt vanuit de zorg voor de reputatie van het merk
- 13 () Processen worden in deze keten voortdurend gestroomlijnd en er wordt op resultaten in die processen gestuurd
- 14 () Mijlpalen worden getoetst en 'afgevinkt' alvorens verder te gaan
- 15 () Zonder passie van de groep worden geen resultaten geboekt
- 16 () De ketensamenwerking is zo ingericht dat meerdere problemen tegelijk in beeld zijn en men speelt daar bij de samenwerking juist op in
- 17 () Het is heel normaal om met beslissingsschema's te werken en rationeel te besluiten
- 18 () De samenwerking kent een gedeeld meetsysteem op onderdelen van de keten en op ketenprestatie

- 19() Er is sprake van een goede evenwichtige afstemming over onderlinge wederzijdse 'productie' c.q. output
- 20() De keten kent een jaarplan, opgebouwd uit jaarplannen van de ketenschakels
- 21() Er is nadruk op de logistieke prestaties in de keten
- 22() Partners en individuen worden aangesproken op de afgesproken resultaten
- 23() Er is nadrukkelijk waardering voor elkaars positie en de toegevoegde waarde die ieder schakel levert
- 24() Voor de belangrijkste interfaces in de ketensamenwerking zijn contracten vastgelegd
- 25() Er is sprake van persoonlijk commitment bij hoofdrolspelers én individuele ketenwerkers
- 26() Ratio gaat in deze keten boven emotie en intentie: meten is weten
- 27() De toegevoegde waarde voor de afnemers van de ketensamenwerking is evenredig verdeeld over de ketenpartners qua inspanning
- 28() Het belang van gezamenlijke huisvesting (fysiek dan wel virtueel) van vertegenwoordigers van de ketenpartners wordt onderkend
- 29() Sociale controle in de keten zorgt voor cohesie en voortgang
- 30() Initiatieven kunnen overal in de keten worden gestart

SCORE

Neem in onderstaande tabel het aantal punten over +++ is drie punten, + één punt, 0 geen punten en noteer deze achter de betreffende vraag. Tel vervolgens de punten per categorie bij elkaar op en bepaal waar het zwaartepunt ligt.

Vraag	Punten								
5		4		1		2		3	
6		7		8		9		10	
15		14		13		12		11	
16		17		18		21		19	
25		24		23		22		20	
29		26		27				28	
30									

↓	↓	↓	↓	↓
Gezamenlijk initiatief	Projectmatige samenwerking	Heterarchie	Vlaggenschip	Geinstitutionaliseerde samenwerking

Er is een kans dat bovenstaande puntentelling niet tot een eenduidige uitkomst qua typologie leidt. Gebruik in dat geval de beschrijving van de typologieën om uw uiteindelijke oordeel te vormen.

4. Kernvragenlijst

Afhankelijk van de doelstelling, de situatie en het type ketensamenwerking komen de partijen die de keten vormen in beeld. Inrichtingskeuzes worden vervolgens gemaakt. Bij inrichtingskeuzes is het van belang enkele basale inrichtingsprincipes met elkaar af te stemmen. Deze principes zijn samen te vatten in:

- Doel en zingeving
- Besturing
- Gedragsafspraken en gedeelde waarden
- Operationele uitwerking.

Doel en zingeving

Welke intentie heeft de samenwerking:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Wat is de aard van de samenwerking:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:

Besturing

Hoe regelen we de onderlinge verhoudingen:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Welke rolverdeling past daarbij:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe organiseren we de gezamenlijke huishouding:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe wordt de besluitvorming geregeld:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Welke planning & control regeling treffen we:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Welke zijn de essentiële besturingselementen:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:

Hoe komen we aan een relevante set prestatie-indicatoren en hoe hanteren we die:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe komt dit samen in een convenant of anderszins:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:

Gedragssafspraken en gedeelde waarden

Wat is het passende gedrag bij de beoogde samenwerking:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Welke managementstijl is passend in de samenwerking:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe gaan we om met verschillen en identiteit:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe gaan we om met de verschillende soorten informatiestromen, intern de keten en naar buiten:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:

Operationele uitwerking

Hoe ziet het procesmodel van de samenwerking er op hoofdlijnen uit:	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:
Hoe wordt de informatie- en communicatietechnologie	Gevolgen voor de strategie:	Vertaling naar de schakels/ketenpartners:	Vertaling naar de professionals:

opgezet ter besturing van het ketenproces:			