

# WAT IS WIJSHEID IN HET OPSTARTEN EN CONTINUEREN VAN EEN REGIONALE SAMENWERKING?

(gericht op het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening)

## Starten met een regionale samenwerking

In 4 voorbeeldregio's hebben we het opstarten van een regionale samenwerking al gedurende een jaar mogen volgen. In alle scenario's is sprake van het opbouwen van een regionale samenwerking rond het bevorderen van optimale arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening. Maar elke arbeidsmarktregio's is net iets anders, en kent een andere geografische afbakening, context en geschiedenis. Dit maakt ook dat de regio's verschillen van elkaar in de keuzes die ze maken en overwegingen die een rol spelen. Wat leidt tot diverse aanpakken en werkwijzen. Maar de regio's hebben ook veel overeenkomsten, waarin het soms slechts details zijn die afwijken. In dit document nemen we u mee in de belangrijkste thema's waar de regio's verschillende of overeenkomende keuzes in hebben gemaakt en geven we af en toe een inkijkje in de verschillende scenario's. Wat u hopelijk informeert en inspireert in hoe u deze lessen, adviezen en aanpakken kunt gebruiken in uw eigen regio.

### Tips voor het aanstellen van een projectleider

In alle regio's is een projectleider aangesteld. Dit ging echter niet zonder slag of stoot: een projectleider vond een andere baan, werd ziek of had niet de capaciteit om het project te dragen. Terwijl de rol en functie van de projectleider essentieel is voor de voortgang van het regionale samenwerkproces. Denk dus bewust na over de volgende elementen bij het aanstellen van een projectleider:

- ➔ Vanuit welke organisatie kan de projectleider afkomstig zijn? En wat is handig qua positie en verhoudingen in de arbeidsmarktregio, welke organisatie kan en wil trekker zijn?
- ➔ Bestaand netwerk en potentie tot netwerken en bruggen slaan
- ➔ Heldere rolopvatting en afspraken over mandaat & beslissingsbevoegdheid
- ➔ Vrijmaken van voldoende capaciteit (minstens een dagdeel in de week)
- ➔ Aanspreekpunt of vervanger indien projectleider wegvalt

### Inrichten van een projectgroep

Alle regio's hebben gekozen voor het installeren van een projectgroep, met:

- ➔ Circa 5-14 personen
- ➔ 1 vertegenwoordiger per organisatie
- ➔ In ieder geval betrokkenheid van: sociale dienst, UWV & GGZ-instelling
- ➔ Verantwoordelijkheden als: monitoren van voortgang, draagvlak creëren in eigen organisatie, resultaten interpreteren en vervolgspraken maken

Variatie in:	Scenario's	Overwegingen
<b>Groote &amp; Samenstelling</b>	5-9 verschillende organisaties betrekken	+ Starten met kleine slagvaardige groep + Makkelijker overleg plannen & afspraken maken + Eerste stappen uitwerken, dan rest v/d regio aanhaken
	10-14 verschillende organisaties betrekken	+ Meer organisaties bij aanvang al aangehaakt + Alle organisaties stem willen geven in proces + Ook perspectief van bijv. SW-bedrijven en cliëntorganisaties
<b>Positie betrokkenen</b>	Mix van beleid & uitvoering	+ borging van meerdere perspectieven + meer lagen uit organisatie vertegenwoordigd, biedt verrijking
	Alleen beleid	+ elkaar makkelijk(er) kunnen vinden + snel kunnen schakelen
	Alleen management	+ elkaar makkelijk(er) kunnen vinden + al op bestuurlijk niveau kunnen schakelen

**Toch graag een kleinere projectgroep?**

- ➔ Oriënteer op alternatieve mogelijkheden om partijen te betrekken en hun perspectief op de samenwerking ook te borgen:
  - Via een klankbordgroep
  - Aparte feedback- of focusbijeenkomst
  - In een casus of themabijeenkomsten waar hun inbreng van belang is
- ➔ Vraag de partijen zelf op welke manier zij graag een bijdrage willen leveren

Houd rekening met de context van de regio

Ook geschiedenis en geografische afbakening van de arbeidsmarktregio speelt een belangrijke rol in het starten met een regionale samenwerking. Waar de ene regio al langer samenwerkte op arbeidsmarktregio niveau, is daar bij de andere regio minder sprake van. Ook zijn er verschillen in geografische afbakening wat samenwerkingsmogelijkheden kan vergemakkelijken of bemoeilijken. Wanneer UWV en GGZ-instellingen in andere afgebakende regio's opereren is het ingewikkelder op een voor hen afwijkende schaal samenwerking te realiseren. Deze context weegt mee in hoe de regionale samenwerking het beste aangepakt en gerealiseerd kan worden, dus:

- ➔ Breng in kaart hoe de regionale structuren in jullie arbeidsmarktregio georganiseerd zijn
- ➔ Sluit zoveel mogelijk aan bij de bestaande structuren en ga na of er al lopende projecten gaande zijn die aansluiten op dit thema.

Scenario's	Aanpak
Arbeidsmarktregio bestaat uit 2 subregio's. Werkgeversdienstverlening is verdeeld in 4 andere subregio's. Zorgregio kent ook weer een andere geografische indeling.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Lokale projectgroep, die invulling geeft aan lokale proeftuin</li> <li>➔ Regionaal netwerk o.l.v. regionaal coördinator, uitwisseling van aanpak en ervaringen met andere regiogemeenten</li> </ul>
Arbeidsmarktregio komt overeen met de provincie. Er is hierdoor sprake van een optimale geografische afbakening. Ook is er sprake van een bestaand stevig netwerk en overlegstructuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Projectgroep waarin alle regiogemeenten zijn aangesloten.</li> <li>➔ Aparte uitvoeringsgroep (uitvoerende professionals die casuïstiek behandelen) en klankbordgroep (bestaande uit o.a. zorginstellingen, werkgevers en cliënten)</li> </ul>
Arbeidsmarktregio heeft een fysiek Werkbedrijf die tevens uitvoeringsorganisatie is voor de P-wet. Vorig jaar is een maatschappelijke business-case afgerond	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Projectleider uit domein werk (v/d gemeente) trekt samen op met collega uit domein zorg.</li> <li>➔ In regionale samenwerking wordt opvolging gegeven aan business-case door samen te werken met meerdere GGZ-instellingen en UWV en 100 IPS-trajecten te realiseren voor de doelgroep</li> </ul>
Arbeidsmarktregio kent 3 subregio's en kent dus een subregionale vorm van samenwerking. In subregio's wordt al lokaal en soms subregionaal samengewerkt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Eén subregio vervult de voortrekkersrol en er wordt vanuit deze regio in eerste instantie georiënteerd op een effectieve(re) vorm van samenwerking.</li> <li>➔ Vertegenwoordiging van tal van lokale en subregionale organisaties in de projectgroep. Ook casuïstiek wordt in overleggen met grote diversiteit aan organisaties gedeeld = impuls op verbinding</li> </ul>

Zorg voor een zorgvuldige inbedding

Het opzetten van een regionale samenwerking is niet niks en vergt een investering van tijd, geduld en mogelijk zelfs financiële middelen. Dit vraagt wat van de projectleider, maar ook van de betrokken personen en organisaties. Om te borgen dat de beginfase, maar ook de voortgang van het samenwerkingsproces zorgvuldig en efficiënt verloopt, zijn een aantal acties noodzakelijk:

*Kick-off*

Bepaal welke partijen vertegenwoordigd moeten worden in de projectgroep en nodig alleen deze partijen uit voor een kick-off. En onderzoek dus welke contactpersoon (positie/functie/mandaat) van een organisatie het beste de plek als projectgroep lid kan vervullen, om direct de continuïteit en intern draagvlak te bevorderen.

Pak deze gelegenheid aan om:

- ➔ Heldere kaders, verwachtingen & uitgangspunten te bespreken
- ➔ Duidelijke afspraken te maken over rol- en taakverdeling, aantal en type contactmomenten
- ➔ Aandacht te besteden aan mogelijke afbreukrisico's
- ➔ Een overkoepelende lange termijnvisie te formuleren om de samenwerking in het grotere geheel te plaatsen

*Leg een stevige basis met elkaar*

We hebben gezien dat men in de projectgroepen geneigd is gelijk tot actie over te gaan en resultaten te willen boeken. Dit is een hele logische neiging, maar hiermee wordt een belangrijke stap in het samenwerkproces overgeslagen: elkaar leren kennen én begrijpen. Neem de tijd om een basis van respect en vertrouwen te scheppen. Als je aan deze stap voorbijgaat loop je hier later in het samenwerkproces tegenaan. Een aantal thema's om gezamenlijk te bespreken:

- ➔ Besteed ruime aandacht aan de belangen van iedere organisatie. Creëer een veilige en open sfeer om deze belangen boven tafel te krijgen. En hier erkenning voor te geven.
- ➔ Concretiseer definities met elkaar en check of daar hetzelfde onder wordt verstaan
- ➔ Investeer in voldoende contactmomenten (zowel informeel als formeel) en bereid deze goed voor om de doelstelling en beoogde impact helder te communiceren
- ➔ Draag er zorg voor dat het gezamenlijke doel ook direct bijdraagt aan de doelstellingen van de betrokken organisaties. Als de betrokkenen geen impact zien of ervaren vermindert hun motivatie.

*Helderheid over werkwijze, doelen & afspraken*

Andere praktische tips die in de opstartfase essentieel zijn om een betrouwbare en werkbaar basis te leggen met elkaar:

- ➔ Maak een plan van aanpak en maak hierin met elkaar inzichtelijk wat de samenwerking de cliënt en de betrokken organisaties oplevert.
- ➔ Maak ook de weg ernaartoe zichtbaar door te concretiseren welke stappen nodig zijn om tot het beoogde eindresultaat te komen
- ➔ Bepaal concrete subdoelstellingen of tussenresultaten, dit biedt houvast aan de betrokkenen. Borg dat tussentijdse successen geboekt én gevierd kunnen worden
- ➔ Spreek niet alleen een inspanningsverplichting, maar ook een resultaatverplichting af
- ➔ Maak met elkaar een balans op (businesscase) van de inspanningen en de (beoogde) resultaten
- ➔ Stel een concrete actiepuntenlijst op, waarmee ook de voortgang gemonitord kan worden
- ➔ Werk met deadlines. Hierdoor worden ook ijkmomenten gerealiseerd waarin aandacht kan worden besteed aan knelpunten, maar ook aan welke successen er al geboekt zijn

Verbinding zoeken via casuïstiek

In 3 van de 4 regio's is ervoor gekozen te beginnen met gezamenlijke casuïstiekbesprekingen. Dit om de route die cliënten afleggen in kaart te brengen en inzichtelijk te maken wanneer en op welke manier organisaties betrokken zijn of zouden kunnen worden. Er zit wel variatie in de wijze waarop en door wie de casuïstiek wordt besproken. Deze aanpak is mede bepaald door de context van de regio en de keuzes die zijn gemaakt m.b.t. de projectorganisatie en het aantal en type betrokken organisaties. Indien er al een gezamenlijk en concreet aanknopingspunt is in de regio, waar alle betrokken organisaties zich aan committeren (bijvoorbeeld inzetten van IPS-trajecten), biedt casuïstiek wellicht geen meerwaarde in deze fase. Casuïstiek bespreken is één manier om een regionale samenwerking rond op te tuigen, en voor deze wijze wordt dus vooral gekozen als er nog geen concreet uitgangspunt of heldere richting is in de regio.

Scenario's	Aanpak
Uitvoeringsgroep die bestaat uit professionals vanuit alle betrokken organisaties. Zoeken naar knelpunten in huidige samenwerkproces van W&I/UWV & GGZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Drie verschillende casusgroepen die elk in meerdere bijeenkomsten in totaal 26 casussen uit (voornamelijk) eigen caseload behandelen;</li> <li>➔ Onder begeleiding van een externe procesbegeleider</li> <li>➔ Opbrengst wordt teruggekoppeld aan projectgroep</li> </ul>
Projectgroep waarin groot aantal organisaties vertegenwoordigd zijn. Zoeken naar verbinding en aanknopingspunten in samenwerkproces tussen al deze organisaties	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Een voorbereidingswerkgroep, bestaande uit de projectleider en verschillende afgevaardigden, bereidt de 3 casusbijeenkomsten voor</li> <li>➔ Drie casusbijeenkomsten waar met gemiddeld 15 personen uit verschillende organisaties drie a vier casussen worden besproken</li> <li>➔ De opbrengst wordt nog voorgelegd aan ervaringsdeskundigen en opgeleverd in de vorm van een notitie.</li> </ul>
Lokale projectgroep met grote diversiteit van organisaties. Zoeken naar partnerschap, definities en aanpak op relevante samenwerkthema's	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Zes werkgroepen die in meerdere bijeenkomsten elk een ander thema behandelen aan de hand van casussen</li> <li>➔ De werkgroepen bestaan uit 1 projectgroep lid (trekker) en uitvoerende professionals van verschillende organisaties. De opbrengsten per werkgroep worden door betreffende projectgroep lid weer teruggekoppeld naar de projectgroep</li> </ul>

### Succesfactoren van casuïstiekbesprekingen

- ➔ Casusinbreng vanuit verschillende invalshoeken (professionals en organisaties)
  - Spreek met elkaar af wie welke soort casus aanlevert
  - En welke relevante betrokkenen (functie/positie) aangedragen kunnen worden om aan te schuiven bij de casuïstiekbijeenkomst
- ➔ Protocol voor verzamelen en bespreken casussen
  - Denk na over wat jullie concreet willen ophalen bij de bespreking van de casus, wat moet het opleveren?
  - Stel eventueel vragen of criteria op voor het selecteren van de casussen.
- ➔ Procesbegeleider in bijeenkomst

Houdt daarnaast rekening met: selectiecriteria casus, privacy van de cliënt, tijdsruimte voor verzamelen casussen, centraal en benaderbaar aanspreekpunt voor het regelen van randvoorwaarden en delen van informatie.

### Borg de randvoorwaarden voor continuering

Veranderingen kosten tijd, waardoor de investering die in een regionaal samenwerkproces gedaan worden, vaak niet gelijk in verhouding staan met de eventuele opbrengst. Om te kunnen borgen dat de samenwerking ook op langere termijn zijn vruchten afwerpt en van toegevoegde waarde is, kun je inzetten op de volgende aspecten:

- ➔ Denk met elkaar na over hoe de samenwerking er over vijf jaar uitziet. Of indien het projectmatig ingestoken wordt, na het afronden van het project? Wat zijn de lange termijn verwachtingen?
- ➔ Bespreek met elkaar wat (voor ieder afzonderlijke betrokkene) nu en wellicht over een langere periode een realistische tijdsinvestering is
- ➔ Maak inzichtelijk wat de samenwerking concreet kan opleveren of kan besparen (met een kosten-baten analyse of een businesscase)
- ➔ Legitimeer ook richting management en directie dat investeren in samenwerking rendabel is. Borg dat de samenwerking (en de capaciteit die hiervoor nodig is) organisatorisch wordt ingebed en er bestuurlijk draagvlak voor is.