

REGIONALE SAMENWERKING IN VIER VOORBEELDREGIO'S

Gericht op
optimale arbeidsparticipatie van mensen
met een psychische aandoening



Auteurs:

Dr. F.T.C (Femke) Bennenbroek
Drs. M. (Marije) Nool

In opdracht van:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Datum:

6 oktober 2017

INLEIDING	4
Werkwijze	5
Digitale vragenlijsten	5
Groepsinterviews	6
Projectleidersinterviews	6
Uitdagingen in de dataverzameling	6
Beginsituatie anders dan verwacht/ geanticipeerd op een andere beginsituatie	6
Wisseling in deelname participanten	7
Terugloop in aantallen participanten	7
Leeswijzer	8
SAMENWERKPROCES REGIO FRIESLAND	9
Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking	9
Kenmerken – verloop samenwerkproces	9
(Tussentijdse) resultaten	11
Succesfactoren & leerpunten	12
Hoe nu verder?	14
SAMENWERKPROCES REGIO HOLLAND-RIJNLAND	15
Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking	15
Kenmerken – verloop samenwerkproces	15
(Tussentijdse) resultaten	17
Succesfactoren & leerpunten	18
Hoe nu verder?	20
SAMENWERKPROCES REGIO RIJK VAN NIJMEGEN	21
Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking	21
Kenmerken – verloop samenwerkproces	21
(Tussentijdse) resultaten	23
Succesfactoren & leerpunten	24
Hoe nu verder?	26
SAMENWERKPROCES REGIO STEDENDRIEHOEK EN NOORD-VELUWE	27
Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking	27
Kenmerken – verloop samenwerkproces	27
(Tussentijdse) resultaten	30
Succesfactoren & leerpunten	31
Hoe nu verder?	32
CONCLUSIES & ADVIEZEN	34
<i>Zet in op resultaat en niet alleen op inspanning</i>	34
<i>Bepaal met elkaar op welke doelen je stuurt</i>	35
<i>Samenwerking als integraal onderdeel van je dagelijkse werk, niet als iets 'erbij'</i>	36
<i>Denk na over opdrachtgeverschap & eigenaarschap</i>	36
<i>Let op kwetsbaarheden in de opstart & voortgang van de regionale samenwerking</i>	37
<i>Werken met casuïstiek kan op diverse wijzen</i>	38
<i>Wanneer en hoe cliënten en werkgevers betrekken?</i>	39
<i>En toch niet vanzelfsprekend: zorgvuldige en tijdige communicatie</i>	40
REFLECTIE	41
Fase 1 – Basis leggen met betrokken partijen en contouren van samenwerking scheppen	41
<i>Doe geen aannames als je aan de start staat</i>	41
<i>Het fundament van de samenwerking staat nog onvoldoende stevig</i>	41

Fase 2 – Toewerken naar een concreet plan en starten met uitvoering	42
<i>De regio's gaan vooral pragmatisch te werk</i>	42
<i>Het is ingewikkeld om alle belangen te bedienen</i>	42
<i>Hoe en waar werken we naartoe?</i>	43
Fase 3 – Opmaken en interpreteren van gezamenlijke resultaten	43
<i>Tevredenheid over voortgang hangt deels samen met verantwoording naar eigen organisatie</i>	43
<i>"We willen wel, maar we kunnen niet!"</i>	44
<i>Meer ruimte voor professionele nieuwsgierigheid</i>	44
<i>Er is geen formule voor 'wat werkt'</i>	45
BIJLAGE 1: OVERZICHT BELANGRIJKSTE KENMERKEN PER REGIO	46
BIJLAGE 2: MODEL RESULTAATGERICHTE SAMENWERKING	48

INLEIDING

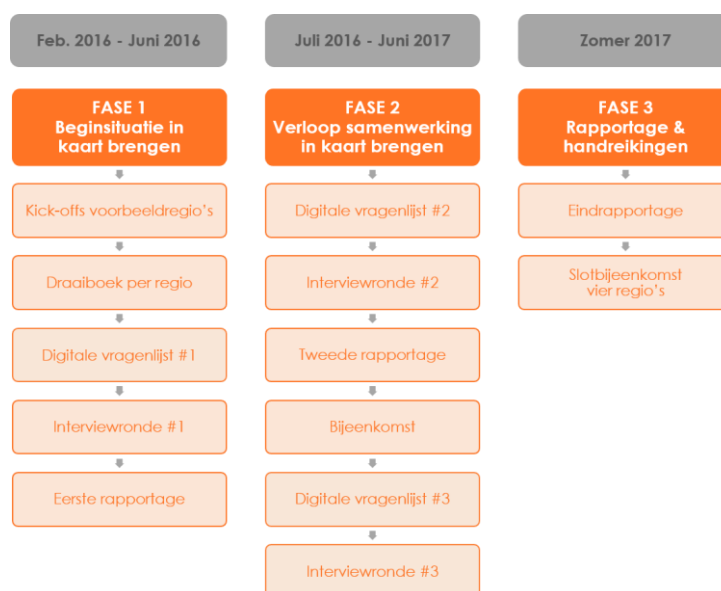
De stuurgroep 'Bevordering arbeidsparticipatie van mensen met psychische aandoeningen' heeft geconstateerd dat er sprake is van kennislacunes over hoe de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening effectief te bevorderen is. In de Werkkamer¹ is daarom begin 2015 afgesproken om de samenwerking gericht op optimale arbeidsparticipatie van mensen met psychische aandoeningen in vier regio's door middel van onderzoek nader te bekijken. De vier arbeidsmarktregio's die deelnemen in dit onderzoek zijn:

- 1) Regio Friesland
- 2) Regio Holland-Rijnland
- 3) Regio Rijk van Nijmegen
- 4) Regio Stedendriehoek en Noord-Veluwe.

In februari 2016 is dit onderzoek van start gegaan, met twee hoofddoelen voor ogen:

- 1) Onderzoeken hoe de samenwerking in vier voorbeeldregio's is opgezet en verloopt. En welke succesfactoren en afbreukrisico's naar voren komen. Het onderzoek is daarmee expliciet niet bedoeld om de arbeidsmarktregio's te beoordelen, maar waarheidsgetrouw in kaart te brengen wat de stand van zaken en het verloop van de samenwerking is.
- 2) Het verwerken van de reeds beschikbare en de nieuwe kennis in een toegankelijk protocol of leidraad, zodat ook elders van deze kennis gebruik kan worden gemaakt.

Het onderzoek richt zich daarmee expliciet op de samenwerking² op arbeidsmarktregionaal niveau.



Figuur: Overzicht van fasen van het onderzoek

Het onderzoek bestaat uit een aantal fasen (zie figuur). De eerste fase is in juli 2016 afgerond, waarna de onderzoeksresultaten in de eerste rapportage 'Schets van de beginsituatie' zijn beschreven. In februari dit jaar is de tweede fase afgerond met een tweede rapportage: 'Verloop van het regionale samenwerkproces'.

¹ 'De Werkkamer' is op 14 maart 2013 opgericht door sociale partners verenigd in de Stichting van de Arbeid en de VNG. Doel is het onderlinge overleg en de samenwerking te intensiveren. Daarbij gaat het vooral om het leggen van verbinding tussen landelijk, sectoraal en regionaal arbeidsmarktbeleid.

² Wanneer we in dit rapport spreken over "samenwerking" dan hebben we het concreet over de samenwerking: op arbeidsmarktregionaal niveau, tussen organisaties en professionals werkzaam binnen enerzijds het domein werk en inkomen, anderzijds binnen het domein GGZ, gericht op optimale arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening.

Met deze eindrapportage ronden we de derde fase af en daarmee ook het onderzoek. In deze afsluitende rapportage nemen we u mee in alle ontwikkelingen die de vier regio's gedurende de volledige onderzoeksperiode hebben doorgemaakt. We schetsen de beginsituatie en het samenwerkproces dat de regio's sindsdien hebben uitgevoerd tot dit moment. We gaan daarbij kort in op de onderwerpen van de eerste en tweede rapportage, maar verwijzen u graag naar deze rapportages voor de volledige analyse. Ook staan we uitgebreid stil bij de lessen die zijn geleerd en de kennis die is opgedaan. Om ook andere arbeidsmarktregio's die starten of experimenteren met samenwerken op arbeidsmarkt-regionaal niveau te informeren en inspireren.

In deze eindrapportage besteden we dan ook aandacht aan:

- ➔ Een schets per regio:
 - Samenvatting totale verloop van de regionale samenwerking
 - Kenmerken en aanpak
 - Succeservaringen en leerpunten
- ➔ Conclusies & adviezen
- ➔ Reflectie.

Werkwijze

Om de start en het verloop van de samenwerking in de vier regio's zorgvuldig en zo volledig mogelijk in kaart te brengen, hebben we op drie momenten data verzameld. De bevindingen van de eerdere meting vormen weer de basis voor de opvolgende dataverzameling. We bouwen hiermee voort op de reeds verzamelde informatie en hebben de regio's op de tussentijdse voortgang en vorderingen bevestigd. Hierdoor is de data:

- ➔ Op een betrouwbare wijze in kaart gebracht
- ➔ Van drie meetmomenten met elkaar te vergelijken
- ➔ Een goede reflectie van het verloop van de samenwerking.

Digitale vragenlijsten

We hebben drie keer een digitale vragenlijst afgenomen bij de uitvoerende professionals van de betrokken organisaties uit de vier regio's. In onderstaande tabel zijn het aantal ingevulde vragenlijsten van de drie meetmomenten per regio weergegeven.

Regio's	Vragenlijst 1	Vragenlijst 2	Vragenlijst 3
Friesland	13	12	12
Holland-Rijnland	20	6	6
Rijk van Nijmegen	15	8	13
Stedendriehoek Noord-Veluwe	x	8	7
Totaal	48 (91 benaderd, een respons van 53%)	34 (104 benaderd, een respons van 33%)	38 (92 benaderd, een respons van 41%)

Tabel: Aantal ingevulde vragenlijsten per regio en meetmoment

In de vragenlijst zijn naar aanleiding van voortschrijdend inzicht op het tweede meetmoment enkele wijzigingen gedaan. Een overzicht van de onderwerpen die in de vragenlijsten aan bod zijn gekomen:

- ➔ Mate waarin verschillende organisaties betrokken zijn en kunnen worden
- ➔ Indruk en tevredenheid over vorderingen afgelopen periode (vanaf tweede vragenlijst)
- ➔ Tips voor de projectleider (vanaf tweede vragenlijst)
- ➔ Opinie over de regionale samenwerking
- ➔ Stand van zaken op bouwstenen van model voor resultaatgerichte samenwerking (zie bijlage 1)
- ➔ Concrete bijdrage die wordt geleverd in de samenwerking (vanaf tweede vragenlijst)
- ➔ Realisatie van randvoorwaardelijke aspecten

- ➔ Succesfactoren en verbeterpunten (vanaf tweede vragenlijst)
- ➔ Beoordeling van de huidige samenwerking.

Groepsinterviews

De groepsinterviews kenden inhoudelijk de volgende opbouw:

- ➔ Welkom & indien nodig kennismaking (door de wijzigingen in samenstelling)
- ➔ Toelichting onderzoek
- ➔ Huidige ontwikkelingen (en van fase 3)
- ➔ Hoe nu verder?
- ➔ Wat heeft wel/niet gewerkt? (fase 3)
- ➔ Stand van zaken op het model voor resultaatgerichte samenwerking
- ➔ Stellingen over de constatering uit de eerste of tweede rapportage (fase 3)
- ➔ Afsluiting.

Op basis van de resultaten van de vragenlijsten en de constatering uit de rapportages is de inhoud van het interviewprotocol steeds geactualiseerd.

1 ^e Groepsinterviews (6)	2 ^e Groepsinterviews (6)	3 ^e Groepsinterviews (5)
28 (49 benaderd, een respons van 57%)	27 (45 benaderd, een respons van 60%)	26 (47 benaderd, een respons van 55%)



Tabel: Aanwezige professionals in groepsinterviews per meetmoment **Foto:** Groepsinterview meetmoment 2

Projectleidersinterviews

Bij de eerste meting hebben we de projectleiders gezamenlijk geïnterviewd, waarna we dit bij de tweede meting hebben gewijzigd in individuele interviews. De interviews hebben ofwel face-to-face ofwel telefonisch plaatsgevonden. We hebben voor deze gewijzigde aanpak gekozen om de projectleiders één op één te kunnen bevragen en hiermee specifiek te kunnen doorvragen naar de resultaten uit de vragenlijsten en groepsinterviews uit de regio. We hebben de projectleiders bevraagd op:

- ➔ Hun indrukken van de vorderingen van de regionale samenwerking
- ➔ De activiteiten en wijzigingen die in het samenwerkproces hebben plaatsgevonden
- ➔ Succeservaringen en leerpunten
- ➔ Balans tussen inspanning en resultaat
- ➔ Budgetbestedingen
- ➔ Concrete resultaten en uitkomsten
- ➔ Plannen voor de komende periode.

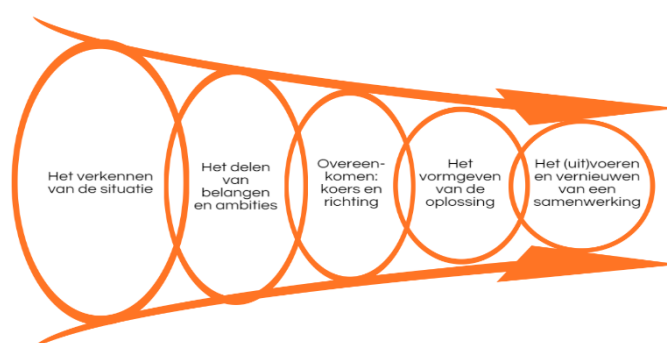
Uitdagingen in de dataverzameling

Tijdens de dataverzameling zijn we tegen een aantal zaken aangelopen die de dataverzameling hebben bemoeilijkt en de kwantiteit én de kwaliteit van de gegevens hebben beïnvloed. De verkregen informatie moet dan ook binnen deze context geïnterpreteerd worden.

Beginsituatie anders dan verwacht/ geanticipeerd op een andere beginsituatie

Een eerste factor is dat alle vier de regio's bij aanvang van het onderzoek minder ver waren in de regionale samenwerking dan was aangenomen. De verwachting was dat er al een start was gemaakt met het opzetten van een arbeidsmarktregionale infrastructuur op dit thema, waarop (voort)gebouwd kan worden. In de praktijk moesten de regio's de basis voor een arbeidsmarktregionale samenwerking nog

leggen. Dit heeft ertoe geleid dat het onderzoek een sterk aanjagende rol heeft gespeeld in het opstarten van de samenwerking, maar de mogelijkheden voor dataverzameling heeft beperkt. Bij eerste dataverzameling, die oorspronkelijk gericht was op het in kaart brengen van een bestaande samenwerking, bleek bijvoorbeeld dat veel van de professionals elkaar niet of pas recent kenden. De focus van het onderzoek is daarbij meer komen te liggen op de eerste drie fasen van het samenwerkingsproces, namelijk het verkennen, delen en overeenkomen, dan op het inventariseren van de laatste twee fasen, het vormgeven en uitvoeren van de samenwerking (zie figuur). Inmiddels hebben we gesignaleerd dat de vier voorbeeldregio's de gehele onderzoeksperiode hebben benut voor deze voorbereidende fasen, waardoor we ook niet in staat zijn om inzicht te verschaffen in de uitvoering en impact van de samenwerking op (de arbeidsparticipatie van) cliënten. De cliënten zelf zijn tot op heden in geringe mate betrokken geweest in de voorbeeldregio's.



Figuur: De vijf fasen van het samenwerkingsproces (ontleend aan 'Succesvol samenwerken' van Twynstra Gudde: 2010).

Wisseling in deelname participanten

In alle regio's zijn tijdens het onderzoek, vanwege nieuwe ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht, wijzigingen doorgevoerd in de betrokken organisaties en professionals (en daarmee ook deelnemers aan het onderzoek). Ook hebben we signalen ontvangen dat in de eerste dataverzameling niet altijd de juiste participanten hebben deelgenomen, omdat de samenwerking zich destijds nog in een te vroeg stadium bevond. Voor de projectleider was op dat moment niet altijd helder wie vanuit welke organisatie betrokken zou zijn en blijven, zowel in de samenwerking als in het onderzoek. Dit heeft ertoe geleid dat er relatief weinig participanten zijn die op alle drie de meetmomenten de vragenlijst hebben ingevuld. Ook de samenstelling binnen de groepsinterviews is regelmatig gewijzigd.

Door deze wisselingen hebben sommige professionals (en organisaties) pas tijdens de tweede of derde meting kennisgemaakt met het onderzoek. Dit heeft ongetwijfeld invloed gehad op de respons. Bovendien is door verschillende participanten op verschillende meetmomenten aangegeven dat door hun recente betrokkenheid bij de regionale samenwerking hun antwoorden wellicht niet representatief zijn.

Dit alles maakt het vergelijken en interpreteren van de data uit beide dataverzamelingen minder betrouwbaar.

Terugloop in aantallen participanten

Bij aanvang van de tweede meting was het de bedoeling om niet alleen dezelfde, maar waar mogelijk ook een groeiend aantal participanten bij het onderzoek te betrekken. Maar de aantallen participanten zijn in alle regio's bij de tweede en derde meting juist verder teruggelopen. Een verklaring hiervoor is wellicht het moment waarop de professionals zijn gevraagd te participeren in het onderzoek:

- ➔ In sommige regio's viel dit samen met andere activiteiten binnen de regionale samenwerking (o.a. casuïstiekbijeenkomsten), waardoor professionals zich mogelijk 'overvraagd' voelden

- ➔ De tweede en derde meting vonden plaats in de maanden december en juni, vlak voor de vakanties. In deze maanden kan de werkdruk net even hoger liggen. Wat de motivatie en urgentie voor het invullen van de vragenlijst bij de participanten kan hebben verminderd.
- ➔ Een andere mogelijke verklaring is de ervaren urgentie en meerwaarde van het onderzoek bij de professionals. De looptijd van het onderzoek is 1,5 jaar, de momenten van betrokkenheid en terugkoppeling zijn hierdoor schaars. Wanneer professionals niet op de hoogte worden gehouden van de relevantie van de resultaten, of voldoende aangehaakt blijven, zal het draagvlak voor medewerking aan het onderzoek ook lager zijn.

Leeswijzer

In deze rapportage vindt u een beschrijving en analyse van het samenwerkproces dat de vier voorbeeldregio's gedurende de onderzoeksperiode hebben doorgemaakt.

In [hoofdstuk 2, 3, 4 en 5](#) vindt u per regio een beschrijving van het verloop van de regionale samenwerking gedurende de onderzoeksperiode. In deze hoofdstukken bieden we een samenvatting van de situatie per regio, waarna we een beschrijving geven van de typerende kenmerken. We besteden ook aandacht aan de realisatie van de doelen, randvoorwaarden, de succeservaringen en leerpunten en de plannen voor de toekomst. Deze hoofdstukken zijn een weergave van het proces binnen de regio's en hoe zij de samenwerking hebben ervaren. Wij brengen hun perspectieven, overwegingen en beleving van de situatie in kaart.

In [hoofdstuk 6](#) bieden we een analyse op het voortgangsproces van de regionale samenwerking in de vier regio's, gebaseerd op aspecten specifiek voor een regio, maar ook op een vergelijking tussen regio's. We benoemen de belangrijkste factoren die ons in de verschillende fasen van het samenwerkproces zijn opgevallen. Op basis van deze constatering stellen we concrete adviezen op.

Tot slot nemen we u in [hoofdstuk 7](#) mee in een kritische reflectie, waarin we het volledige samenwerkproces in de vier regio's vanaf een afstand beschouwen.

SAMENWERKPROCES REGIO FRIESLAND

Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking

Regio Friesland heeft als doel gesteld de samenwerking tussen organisaties en hun toegepaste interventies te optimaliseren om mensen met een psychische aandoening effectiever en duurzamer naar de arbeidsmarkt te geleiden. In de eerste fase wordt er zorgvuldig nagedacht over het inrichten van een de projectorganisatie en dit leidt tot de oprichting van een beleidsgroep, diverse casusgroepen een klankbordgroep en het aanstellen van externe projectleiding. De beleidsgroep en casusgroepen bestaan uit vertegenwoordigers van de Friese gemeenten, UWV en één GGZ-instelling. In de casusgroepen worden onder begeleiding van een externe procesbegeleider casussen uit gedeelde caseloads besproken en wordt een inventarisatie gemaakt van het verloop van de huidige samenwerking (werkwijze, knelpunten en kansen). Er wordt ook gelet op mogelijkheden en belemmeringen in de eigen kennis en competenties, uitvoering, beleids- en organisatiekeuzes en wet- en regelgeving. De samenwerking wordt ingestoken als een experiment dat moet leiden tot nieuwe en geoptimaliseerde samenwerkingsmogelijkheden.

Opvallend is dat de samenwerking gestructureerd wordt aangepakt en dat er expliciet aandacht is voor het begeleiden van het proces en het bewaken van de voortgang en resultaten door externe betrokkenen (projectleiding en procesbegeleiders). Ook zijn er opvallend veel gemeenten betrokken bij de samenwerking en wordt gesignaleerd dat het animo bij andere organisaties, specifiek werkgevers groot is.

In de eerste fase wordt expliciet en relatief veel aandacht besteed aan het leggen van de basis (bijvoorbeeld door het inzichtelijk maken van de opdrachtgever en het ontwikkelen van een plan van aanpak). Dit werpt zijn vruchten af en leidt in de opvolgende fasen tot een stevige projectstructuur, waarin de rollen, taken en werkwijze duidelijk op papier zijn gezet. Maar deze uitgebreide en 'dichtgetimmerde' structuur zorgt er ook voor dat de project inrichting niet voor iedereen even duidelijk is en er weinig ruimte wordt ervaren hiervan af te stappen. Hierdoor kan er weinig ingespeeld worden op voortschrijdend inzicht of actuele ontwikkelingen.

In de regio is men zich er van bewust dat de samenwerking in dit project binnen een oriënterende, opbouwende fase blijft en dat er toegewerkt moet gaan worden naar concrete resultaten. De eerste bevindingen en adviespunten uit de casusgroepen zijn nu geformuleerd en worden meegenomen in de geplande opvolging van dit project.

Uniek aan de regio Friesland

De arbeidsmarktregio Friesland komt overeen met de provincie Friesland. Er is hierdoor sprake van een optimale geografische afbakening. Ook is er in Friesland sprake van een bestaand stevig netwerk en overlegstructuur. De samenwerking in Friesland kon door de invoering van arbeidsmarktregio's bezegeld worden met een regionaal werkbedrijf. Het Friese werkbedrijf is een samenwerkingsverband van de Friese gemeenten, UWV, werkgevers en vakbonden. Het is geen juridische entiteit, maar fungeert als een netwerkorganisatie.

Kenmerken – verloop samenwerkproces

Doelstelling & visie

Het doel van de samenwerking binnen de regio Friesland was om de samenwerking tussen instanties en toegepaste interventies te optimaliseren om hiermee mensen met een psychische aandoening effectiever en duurzamer naar de arbeidsmarkt te geleiden. Waarbij de focus wordt gelegd op de onderlinge samenwerking tussen GGZ Mind Up, UWV en gemeenten: *“Hoe kunnen wij onze eigen dienstverlening en de samenwerking tussen onze organisaties - gemeenten, GGZ Mindup en het UWV-*

optimaliseren, zodat onze samenwerking optimaal ten dienste kan staan voor mensen met psychische aandoeningen, zodat we hen duurzamer naar betaald werk kunnen ondersteunen."

De regionale samenwerking zou op termijn moeten leiden tot kostenbesparing. Een effectieve samenwerking wordt werkende weg gestimuleerd door de betrokken professionals met elkaar in contact te laten blijven en afstemming te zoeken.

Projectleiderschap

Binnen deze regio is er sprake geweest van een wisseling in projectleiderschap. De eerste projectleider was afkomstig uit het sociaal domein Fryslân, waarin hij namens de gemeente Leeuwarden zitting in heeft genomen. Formeel opdrachtgever van het project is de manager van de gemeente Leeuwarden, de opdrachtnemer is de manager van het Sociaal Domein Fryslân. Vanwege een tekort aan capaciteit en het beschikbaar komen van budget zijn er twee externe professionals aangesteld, beiden werkzaam bij het bureau voor Noordelijke gemeenten, die samen invulling geven aan het projectleiderschap. Zij zijn daarmee verantwoordelijk voor het aansturen en informeren van alle betrokken partijen op de verschillende niveaus.

Eerste projectleider: "Ik ben tevreden over de aanwezige 'sense of urgency', de wil tot samenwerken en het gedeelde gevoel van eigenaarschap. Maar de intensiteit van het face-to-face contact (die nodig is om elkaar echt te begrijpen), heeft me verrast." (juni 2016)

Huidige projectleiders: "De betrokkenen bij het project hebben de drive hebben om van elkaar te leren en dat inspireert ons. De samenwerking wordt door de betrokkenen beschouwd als een experiment, waarbij ze zich zeer bewust zijn dat dit een proces is waarvan de uitkomst nog onbekend is."

Projectgroep

De organisaties die tijdens de kick-off aanwezig zijn geweest, vormden initieel samen de projectgroep. De huidige projectgroep bestaat uit: het Sociaal Domein Fryslân, gemeente Leeuwarden, gemeente Tytsjerksteradiel / Achterkarspelen, gemeente Smallingerland, Gemeente Oost-Weststellinggerwerf / Oosterland, Dienst SoZaWe (ondersteunt zeven gemeenten in Noordwest-Friesland), één GGZ-instelling en het UWV. De samenstelling van de projectgroep is gedurende het project nauwelijks gewijzigd. Enkel het Sociaal Werkbedrijf Caparis en zorginstelling RMC hebben het project voortijdig verlaten, wegens interne redenen.

Aanpak van de samenwerking

In de werkwijze en uitvoering van het samenwerkproces van regio Friesland zijn gedurende het project enkele wijzigingen opgetreden. De oorspronkelijk aanpak was gedefinieerd als:

- ➔ Starten met kleine afgebakende projectgroep (organisatorisch behapbaar, maakt slagvaardig)
- ➔ Potentiële stakeholders includeren via 'informatiegroep', eventueel laten aanhaken
- ➔ De ambitie om cliënt- en werkgeververtegenwoordiging toe te voegen
- ➔ Klankbordgroep oprichten om betrokken organisaties te ondersteunen en adviseren
- ➔ Wijze van samenwerken berustte op het tweemaandelijks samenkomen van de projectgroep voor casuïstiekoverleg.

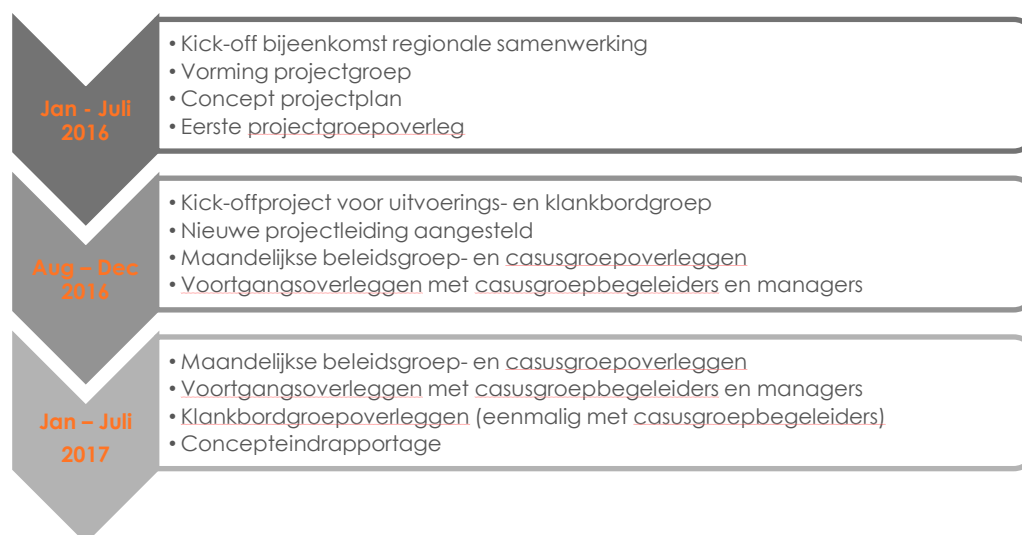
In november 2016 is er een definitief projectplan opgeleverd waarin de definitieve aanpak is beschreven. De projectgroep (nu beleidsgroep) neemt strategische besluiten aangaande de richting van het project en werkt aan de onderlinge samenwerkingsrelatie op uitvoerend-, beleids- en managementniveau. Zij zijn de 'linking pin' tussen de uitvoeringsgroep en de klankbordgroep en ondersteunen de projectleiding. Er is een uitvoeringsgroep opgericht voor het behandelen van de casuïstiek, die bestaat uit uitvoerende professionals die direct werken met de cliënten en vertegenwoordigd zijn vanuit alle betrokken partijen. De professionals zijn verdeeld over drie verschillende casusgroepen. Er zijn 26 cliëntcasussen uit de GGZ-Mindup populatie geselecteerd, die mogelijkheden tot arbeidsparticipatie hebben

(14 gemeentelijke cliënten en 12 UWV cliënten). In elke casusgroep zijn in 6 à 7 maandelijkse bijeenkomsten de casussen uit eigen caseload besproken. De focus ligt op het verloop van de huidige samenwerking en de factoren die bijdragen aan het optimaliseren van deze samenwerking. Er is ook gelet op mogelijkheden en belemmeringen in de eigen kennis en competenties, uitvoering, beleids- en organisatiekeuzes en wet- en regelgeving. Per casusgroep is er een procesbegeleider betrokken, afkomstig van het Lectoraat Zorg en Innovatie in de Psychiatrie (NHL/GGZ). De procesbegeleider is ingezet om het proces te bewaken en focus te houden op samenwerking. Om te voorkomen dat de nadruk komt te liggen op inhoudelijk aspecten van de cliëntcasus, in plaats van op het structureren en verbeteren van de samenwerking tussen organisaties voor de betreffende cliënt. Er wordt gebruik gemaakt van een formulier met vooraf vastgestelde deelvragen om de bijeenkomsten te sturen en structureren.

De projectleiding verwerkt de resultaten van de casuïstiekbijeenkomsten in een logboek en legt deze ter feedback voor aan de klankbordgroep (bestaande uit: andere zorg- en GGZ-instellingen, werkgevers en cliëntenvertegenwoordiging) en bespreekt de resultaten en vervolgstappen met de beleidsgroep.

Overzicht van activiteiten

Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd die in eerste instantie gericht waren op het nauwkeurig opbouwen van een projectstructuur en -organisatie. En vervolgens het zorgvuldig begeleiden en stroomlijnen van de verschillende gremia, waar de informatie is verzameld en beoordeeld (zie figuur).



Figuur: Tijdslijn van activiteiten in regio Friesland

Financiën

Bij aanvang van het project is benoemd dat er geen reële inschatting te maken was van eventuele kosten. Het project is nog volledig afhankelijk van de personele inzet van de deelnemende organisaties. Halverwege het project heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 20.000 euro beschikbaar gesteld. Van deze middelen is de projectleiding bekostigd.

(Tussentijdse) resultaten

In regio Friesland wordt aangegeven dat het toewerken naar resultaten een langdurig proces is van elkaar – en met elkaar – ontdekken: “Daar gaat tijd overheen”. Om een geschikte modus te vinden met alle partijen en te brainstormen richting een plan en wenselijke resultaten: hoe gaan en willen we samenwerken? Bovendien is er vertraging opgetreden door de wissel in projectleiderschap, waar hal-

verwege het project voor is gekozen vanwege een tekort aan capaciteit van de oorspronkelijke projectleider en het beschikbaar komen van budget. Ook logistieke zaken als het plannen van bijeenkomsten en het vinden en selecteren van casussen uit de gezamenlijke caseload bleek lastiger dan gedacht en heeft voor vertraging gezorgd.

Gedurende het verloop van het samenwerkproces wordt in de regio aangegeven dat er sprake is van enkele indirecte opbrengsten:

- ➔ Alle betrokkenen kennen elkaar en elkaars taal beter en kunnen elkaar makkelijker vinden (niet duidelijk in hoeverre professionals elkaar echt opzoeken)
- ➔ De uitvoerende professionals staan met elkaar in contact, worden via de casussen ook dichter bij elkaar gebracht. Er wordt kennisuitwisseling gefaciliteerd, ook in de vorm van praktische tips en perspectiefwisseling (zien elkaars mogelijkheden).
- ➔ Er is meer kennis over elkaars dienstverlening en procedures. En daarmee een eerste aanzet tot het verminderen van dubbele werkzaamheden (inzage in wat je doet en hoe je daar met elkaar op kunt inspelen)
- ➔ Er is meer inzicht in de zeer brede en diverse doelgroep: wie zijn het, waar komen ze vandaan, welke psychische aandoeningen hebben ze en is er arbeidspotentieel?
- ➔ Het project stuwt alternatieve samenwerkingsmogelijkheden. De GGZ-instelling geeft nu bijvoorbeeld voorlichting over IPS-trajecten aan gemeenten.

Grootste bedreiging voor deze samenwerking?

Projectleiding: "Te veel verschillende gremia voor overleg (structuur), de bureaucratische organisatie voor dit pilotproject. Het wordt vergaderen om het vergaderen, met allemaal verschillend samengestelde groepen. Het is helemaal vast gegoten, hiermee haal je het experimenteren eruit."

Grootste opbrengst van deze samenwerking?

Projectleiding: "De eerste stappen richting cliënten begeleiden naar werk zijn gezet. En dat de professionals door elkaars bril hebben durven kijken, het contact is gelegd. "

Bij afronding van het project zijn er geen concrete en/of formele samenwerkingsafspraken gemaakt of direct waarneembare effecten voor de (betrokken) cliënten uit de doelgroep. De projectleiding benoemt dat dit ook niet de insteek was, dit was namelijk om de onderlinge samenwerkingsmogelijkheden te verkennen. Het ontdekken van de mogelijkheden tot samenwerken is de directe opbrengst en hier worden inhoudelijke adviespunten op geformuleerd. De strategie is nu uitgestippeld: "de eindpass is gemaakt, het doelpunt is nog niet gemaakt." De projectleiding heeft de resultaten uit de casusgroepen gebundeld en dit heeft geleid tot de volgende bevindingen:

- ➔ Monitoring van de doelgroep is zeer divers, één van de opties is elkaar informeren via een revalidatieplan
- ➔ Individueel contact en afstemming over casussen (niet vastgelegd in bestaande werkprocessen)
- ➔ Tijdsinvestering in privacy protocol loont, geen discussie of onduidelijkheid meer geweest
- ➔ Regels en protocollen die de samenwerking belemmeren, betere afspraken hierover maken
- ➔ Gezamenlijke werkdefinitie over regiehouderschap (deze verschilt wel per casusgroep)
- ➔ Gezamenlijk vaststellen van vervolgcacties

Succesfactoren & leerpunten

De betrokken professionals hebben diverse succesfactoren, maar ook leerpunten benoemd (zie tabel). Opvallend is dat enerzijds de (bestaande) structuur in de regio heeft gewerkt in het opzetten van het project en het realiseren van betrokkenheid, terwijl dit anderzijds in de laatste fase tot het besef heeft geleid dat de geschapen structuur het project misschien wel in de weg zit. De vele gremia en parallelle groepen leiden ertoe dat de afzonderlijke bijeenkomsten effectief kunnen worden ingericht, maar het

benodigde onderlinge contact tussen de niveaus verminderd hier weer door.

	Fase 1 Januari – juli 2016	Fase 2 Augustus – december 2016	Fase 3 Januari – juli 2017
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijk doel is bekend, helder en relevant Gedrevenheid om doelgroep te helpen Vertrouwen in elkaars professionaliteit & expertise Op cliëntniveau wordt al veel samengewerkt 	<ul style="list-style-type: none"> Bereidheid om van elkaar te leren Vanuit alle gemeenten cliënt als casus betrokken Privacy protocol + toestemming cliënten delen van gegevens Enthousiaste werkgevers via informele netwerken Regionale overlegstructuren 	<ul style="list-style-type: none"> Goodwill in de regio: aanhaken bij overlegstructuur + open houding Eigen kick-offbijeenkomst geeft energie en gewicht aan project Casusgroep begeleiders Echte cliënt casus verhoogt betrokkenheid Privacy afspraken met GGZ-instelling
Leerpunten	<ul style="list-style-type: none"> Organisaties kennen elkaar onvoldoende: werkwijze, rollen & belangen Taal van partners (h)erkennen, af van wij/zij Werkgever is niet betrokken Delen van privacygevoelige informatie 	<ul style="list-style-type: none"> Geen heldere verwachtingen over projectorganisatie en investeringsvraag Selectie casussen inefficiënt en traag Proces om elkaars taal te leren spreken Onderlinge afhankelijkheidsrelaties 	<ul style="list-style-type: none"> Beperkte middelen & tijd (agenda's afstemmen) Personele inzet & middelen niet ingeregeld Selectie casussen vanuit GGZ, voorkeur vanuit meer betrokken partijen Contact tussen beleidsgroep en casusgroepen beperkt, directe dialoog = nodig Structuur project kon eenvoudiger, te veel gremia en parallelle groepen

Tabel: Succesfactoren en leerpunten per fase/meetmoment

Succesfactoren op de bouwstenen van het model van resultaatgerichte samenwerking

In de groepsinterviews hebben we de deelnemers gevraagd aan te geven welke factoren doorslaggevend zijn geweest in een basis leggen of het versterken van de zes bouwstenen uit het model van resultaatgerichte samenwerking (zie tabel). Opvallend is dat bij de bouwsteen 'kennen' de meeste succesfactoren worden benoemd, waar deze regio in het beginstadium relatief slecht oordeelde over de huidige staat op deze bouwsteen. Dit valt te verklaren doordat na de aanvang en tijdens de voortgang van het project hier expliciet aandacht voor is geweest. Volgens de betrokkenen in de regio loont de tijd die geïnvesteerd wordt in het leren kennen van elkaar ook in de opvolgende stadia van de samenwerking.

Bouwstenen	Wat is per bouwsteen in jullie regionale samenwerking dé succesfactor geweest?
Kennen	<ul style="list-style-type: none"> Gezamenlijke kick-off (ook met uitvoerende professionals) Voldoende tijd vrijmaken om niet meteen materie in te gaan; eerst elkaar en elkaars organisatie leren kennen. Versoepelt inhoudelijk samenwerken op later moment Dat je per organisatie één contactpersoon/aanspreekpunt hebt, bij wie je terecht kunt Kennismakingsrondes en persoonlijke gesprekken dragen hieraan bij Langdurig over gesproken (veel tijd gekost om dit neer te zetten, uiteindelijk bij iedereen geland) Regelmatige overlegsituatie met netwerkpartners Op het vizier krijgen wie de potentiële samenwerkpartners zijn

Begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> • Bij belemmeringen (bijv. budget) met elkaar mee denken en naar oplossingen zoeken • Bewustwording van elkaars beperkingen • Uitgebreide kennismaking op externe locatie en daarna een sessie met de procesbegeleiders • Vakjargon over en weer is verhelderd – door dit uit te spreken ontstaat beter begrip voor elkaar
Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> • Begrip hebben voor doelen van de organisaties, iedereen pleegt al grote inzet door deelname • Erkennen dat elke partner eigen expertise heeft en dit ook als zodanig waarderen (vooral in casusgroepen) • Elkaar wat gunnen en het met elkaar aangaan, essentieel om juiste stappen te kunnen zetten • De verschillen in opdracht per organisatie (elk met een eigen doelstelling)
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Iedereen een bijdrage laten leveren en hier dus op durven vertrouwen • De ander de vrijheid geven om wat te durven bedenken en uitvoeren • Vaste personen in de projectgroep, brengt personen ook dichterbij elkaar • Nakomen van afspraken • Elkaar ook op informele wijze leren kennen • Privacy protocollen opstellen - privacy (van cliënten) is heel goed gewaarborgd • Geloof in het vakmanschap t.a.v. de opdracht en doelstelling van de 'tegenpartij'
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Alle betrokkenen als collega's beschouwen, je werkt samen vóór de cliënt • Gezamenlijk doel voor ogen en de opbrengst in beeld hebben • Open houding, buiten je eigenbelang (persoonlijk en organisatie) denken en doen • Met elkaar overleggen en afstemmen wie wanneer regiehouder is/was • Het samenwerken op casusniveau om tot de meeste effectieve werkwijze te komen • Onder regie van procesbegeleider het proces borgen en intensief samenwerken, weten wat een ieder brengt
Samenwerkdoelen realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Als je doelen stelt, moet je ze ook uitvoeren. Door verschillende factoren blijft dit lastig (tijd, geld, verantwoordelijkheidsgevoel). Een betrokken projectleider is hierin erg belangrijk • Uiteindelijk staat de cliënt centraal, we hopen dit meer centraal te stellen in de vervolgpilot • Onderling afspreken hoe nu verder • Doel wel echt samenwerking, door te werken met casuïstiek komt het dichterbij • Welzijn van de klant staat voorop

Tabel. Succesfactoren in regio Friesland op de bouwstenen van resultaatgerichte samenwerking.

Hoe nu verder?

Regio Friesland is het huidige project aan het afronden. De bevindingen van de casusgroepen zijn in de beleidsgroep en klankbordgroep besproken en is er een eindrapportage opgeleverd aan de manager van de centrumgemeente Leeuwarden. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft voor 2017 en 2018 een financiële impuls ter beschikking gesteld voor een vervolgproject om mensen met een psychische aandoening efficiënter naar werk te begeleiden. Regio Friesland heeft een aanvraag ingediend en neemt de aanbevelingen en geleerde lessen hierin mee. Het vervolgproject heeft daarmee de volgende insteek:

- ➔ Casusgroepen worden gecontinueerd (ook op eigen initiatief) en deze worden zelfsturend
- ➔ Cliënt en cliëntvertegenwoordiging worden betrokken in het samenwerkproces om verdieping te realiseren
- ➔ Alle acties zijn direct gericht op het helpen van de cliënt en niet meer op het ontdekken van knelpunten en kansen in de mogelijkheden tot samenwerking
- ➔ Beleidsgroep in direct contact met casusgroep, bij elkaar aanschuiven
- ➔ Er wordt een GGZ-instelling toegevoegd
- ➔ Personele inzet wordt in het projectplan opgenomen, om te borgen dat dit geen knelpunt wordt.

SAMENWERKPROCES REGIO HOLLAND-RIJNLAND

Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking

Regio Holland-Rijnland heeft als doel gesteld het samenwerkingsproces van de betrokken organisaties in kaart te brengen en hiervan een blauwdruk te ontwikkelen. Door gezamenlijk te kijken naar wat een cliënt nodig heeft en hoe dit georganiseerd wordt, kan worden toegewerkt naar een effectieve(re) vorm van samenwerking. In de eerste fase van de samenwerking wordt er een projectgroep opgericht waarin een groot aantal vertegenwoordigers van gemeenten, regionaal werkbedrijf, UWV, Sociaal Werkbedrijven, GGZ- en diverse zorginstellingen en cliëntorganisaties zitting in hebben genomen.

Na een moeizame start, wegens ziekte en vervanging van de projectleider, is er in de tweede fase flink doorgepakt. Opvallend is dat de samenwerking nu alle drie de sub regio's van de arbeidsmarktregio omvat, waardoor er een meer solide basis voor de samenwerking op arbeidsmarkt regionale schaal wordt gelegd. De basis voor de blauwdruk voor arbeidsmarkt regionale samenwerking is gelegd door drie casuïstiek besprekingen waarbij een relatief groot aantal professionals van verschillende organisaties aanwezig was. Een belangrijke succesfactor bij deze besprekingen zijn de gedegen voorbereidingen geweest en de oprichting van een voorbereidingswerkgroep. Vooraf aan de bijeenkomsten is er bijvoorbeeld een handreiking toegestuurd, waarmee de organisaties de casus konden voorbereiden en adequaat in beeld konden brengen. Ook wordt de opbrengst van de casuïstiekbeprekingen in een aparte focusgroep voorgelegd aan ervaringsdeskundigen, zodat ook hun perspectief op de opbrengst geborgd kan worden. Een aandachts- en zorgpunt blijven de regelingen en financiën.

De besprekingen hebben geresulteerd in een definitieve blauwdruk die de samenwerking van organisaties in Holland-Rijnland rond de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening beschrijft. Ook is het model 'Hulpvrager en omgeving' opgesteld waarin de positie van de hulpvrager ten opzichte van het sociaal netwerk, het professioneel netwerk en de maatschappij wordt geduid. En is er een stroomschema 'Route samenwerking arbeidsparticipatie GGZ doelgroep' gerealiseerd waarin de route van een hulpvraagtraject inzichtelijk is gemaakt. Het model en het stroomschema dienen als uitgangspunt voor een nieuwe werkwijze in de regio, waarmee de toeleiding van de GGZ-doelgroep richting arbeidsparticipatie door middel van samenwerking kan worden verstevigd.

De casuïstiekbijeenkomsten worden momenteel al gecontinueerd en de implementatie van de nieuwe werkwijze wordt in een vervolgproject uitgevoerd en ingebed in de regio.

Uniek aan de regio Holland-Rijnland

Regio Holland-Rijnland bestaat uit 3 subregio's en kent dus een subregionale vorm van samenwerking. De Leidse subregio vervult in dit project de voortrekkersrol en er wordt vanuit deze regio in eerste instantie georiënteerd op een effectieve(re) vorm van samenwerking. Sommige betrokken organisaties werken al subregio-overstijgend. Het uitgangspunt is om uiteindelijk de verbinding te leggen tussen de drie subregio's (Rijnstreek regio & Kust, Duin- en Bollenstreek regio) uit de arbeidsmarktregio.

Kenmerken – verloop samenwerkproces

Doelstelling & visie

Het doel van de arbeidsmarktregionale samenwerking binnen Holland-Rijnland is het gezamenlijk ontwikkelen van een blauwdruk op basis waarvan in de regio effectiever kan worden samengewerkt. Door middel van casuïstiekbeprekingen is het samenwerkingsproces in kaart gebracht en is de blauwdruk vormgegeven. Er zijn ambities om de verzamelde kennis en ervaringen in een volgende fase in de praktijk te implementeren.

Voor samenwerking is het volgens deze regio essentieel om elkaar te kennen. Organisaties zijn structuren, het zijn de mensen die contact leggen en elkaars dienstverlening leren kennen. Het contact leggen met elkaar en blootleggen van de dwarsverbanden en de structurele problemen vindt dan ook plaats via casuïstiek.

Projectleiderschap

De regie voor dit project startte bij DZB Leiden, maar werd vrij snel overgedragen aan centrumgemeente Leiden waar een projectleider vanuit het Werkbedrijf Holland-Rijnland werd aangesteld. Zij fungeerde als aanjager in het leggen van contacten in de drie subregio's die Holland-Rijnland kent en als organisator van de projectbijeenkomsten. Omdat deze projectleider wegens ziekte is uitgevallen, is zij enkele maanden later (augustus 2016) vervangen door een nieuwe projectleider. Deze nieuwe projectleider heeft aangegeven dat er basis lag die haar voldoende houvast bood om aan de slag te gaan. Door middel van haar grote netwerk weet ze in de opvolgende fase meer organisaties te betrekken en regionaal ook meer draagvlak te creëren voor het project.

Nieuwe projectleider: "In de casuïstiekbesprekingen kreeg de samenwerking voor het eerst echt vorm. Opvallend was dat in deze fase de betrokken personen pas echt kennis hebben gemaakt met elkaar en met de verschillende organisaties. Door deze (vrijblijvende) kennismaking werd een stap gezet richting samenwerking. Als het allemaal 'moet', werkt het niet. In onze regio is het iets vloeiends. Organisatorisch vraagt het tijd, het is belangrijk om te blijven aanjagen. Dat is wel een voorwaarde. Tot nu toe zijn alle mensen die aanwezig zijn in de casuïstiekbesprekingen blij met de bijeenkomsten. "

Projectgroep

De organisaties die tijdens de kick-off aanwezig zijn geweest, vormden initieel samen de projectgroep, maar deze is al snel aanzienlijk uitgebreid om meer bekendheid en verbinding tussen lokale en regionale organisaties te faciliteren. Het uitgangspunt is om zoveel mogelijk relevante partijen te betrekken en aan te laten haken bij de casuïstiekbesprekingen. De organisaties die gedurende het project betrokken zijn geweest: Werkbedrijf Holland-Rijnland, Gemeente Leiden, Gemeente Alphen aan de Rijn, Servicepunt Werk Duin- en Bollenstreek, UWV, DZB Leiden, SWA Alphen, Maregroep, Stichting ZON, Stichting Visie-R, Stichting MEE, De Binnenvest, GGZ Rivierduinen, GGZ Duin en Bollenstreek, GGD Hollands Midden, IVA Leiden, het Sociaal wijkteam, Arriva, Portaal en de Adviesraad Werk en Inkomen Leiden/Leiderdorp. Door het installeren van een voorbereidingswerkgroep (met 5 partijen) blijven de regie, voortgang en de organisatorische randvoorwaarden centraal aangestuurd en geborgd.

Aanpak van de samenwerking

In de werkwijze en uitvoering van het samenwerkproces van regio Holland-Rijnland zijn gedurende het project relatief weinig wijzigingen opgetreden. De initiële aanpak is gedefinieerd als:

- ➔ Organisaties tijdens kick-off vormen basis voor de projectgroep, na de kick-off zijn nog extra partners toegevoegd
- ➔ Verkenning op welke relevante organisaties later in proces betrokken kunnen worden.

De wijze van samenwerken is vastgelegd als het bespreken van casuïstiek met de betrokken organisaties waarmee het samenwerkingsproces in kaart kon worden gebracht. Door gezamenlijk te kijken naar wat de cliënt nodig heeft, hoe dit georganiseerd wordt en waar de knelpunten zitten kan worden toegewerkt naar een effectieve(re) vorm van samenwerking.

Voor het voorbereiden van casusbijeenkomsten en het monitoren van de voortgang en opbrengsten van het project is bij aanstelling van de nieuwe projectleider een voorbereidingswerkgroep opgericht. In deze werkgroep zaten naast de projectleider zes afgevaardigden vanuit gemeenten (drie subregio's), UWV, cliëntorganisatie en SW-bedrijf. Er zijn drie casuïstiekbijeenkomsten georganiseerd, waar per bijeenkomst drie à vier casussen zijn ingebracht vanuit verschillende organisaties. De criteria voor de selectie van casussen (en daarmee de doelgroep) is breed: inwoners van de regio Holland-Rijnland

met GGZ-problematiek. Gemiddeld zijn er vijftien personen aanwezig van dertien verschillende organisaties. Vooraf aan de bijeenkomsten is een handreiking toegestuurd, waarmee de organisaties de casus konden voorbereiden en adequaat in beeld konden brengen. De opbrengst van de casuïstiekbesprekingen is in een aparte bespreking (een focusgroep) voorgelegd aan ervaringsdeskundigen. De bevindingen en aanbevelingen zijn gerapporteerd in een notitie.

Overzicht van activiteiten

Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd die met name gericht waren op het vergaren van informatie voor het ontwikkelen en realiseren van een nieuwe werkwijze en het organiseren van de randvoorwaarden voor de voortgang van het project en continueren van de samenwerking. (zie figuur).



Figuur: Tijdslijn van activiteiten in regio Holland-Rijnland

Financiën

Halverwege het project heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 20.000 euro beschikbaar gesteld. Van deze middelen is de inzet van de projectleider en tijdelijke projectondersteuning van een stagiaire bekostigd.

(Tussentijdse) resultaten

Er is een basis gelegd voor regionale samenwerking door het leggen van verbinding tussen professionals en organisaties. Deze indirecte effecten zijn niet meetbaar, volgens de betrokkenen is het een proces van bewustwording en lijkt er sprake van een 'olievlek' werking. "Het leeft", wordt genoemd in het groepsinterview. Daarnaast is er een definitieve notitie (blauwdruk) opgeleverd die de samenwerking van organisaties in Holland-Rijnland rond de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening beschrijft. In deze notitie:

- ➔ Wordt het proces van het project 'Samenwerking arbeidsparticipatie GGZ doelgroep Holland Rijnland: samenwerkingsproces in beeld' beschreven
- ➔ Worden de bevindingen uit de casuïstiekbesprekingen gedeeld
- ➔ Is een opzet gemaakt over hoe de samenwerking tussen de betrokken organisaties geoptimaliseerd kan worden.

In de drie casuïstiekbesprekingen is geconstateerd dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de unieke situatie van de cliënt. Het totaalbeeld van zijn situatie ontbreekt en veel organisaties bieden afzonderlijk van elkaar ondersteuning. Het is wenselijk om meer en concreter af te stemmen met elkaar

en beter inzicht te krijgen in de expertise van verschillende (betrokken) organisaties. Deze constatering hebben geleid tot de volgende concrete opbrengsten:

- ➔ Model 'Hulpvrager en omgeving'. In dit model is de positie van de hulpvrager ten opzichte van het sociaal netwerk, het professioneel netwerk en de maatschappij geduid. Ook zijn in het model de opties van de inzet van een 'Maatje(+)', die naast de hulpvrager staat en zijn/haar belangen behartigt en ook ervaringsdeskundige is, en de positie van de regievoerder (houdt overzicht, draagt zorg voor continuïteit van ondersteuning) opgenomen. De belangrijkste les en essentie om tot dit model te komen is dat veel cliënten met psychische aandoeningen onoverzichtelijke belastende situaties ervaren, en deze vaak veroorzaakt worden door de hoeveelheid aan betrokken organisaties en de onwetendheid van cliënt over vanuit welke plek de (vaak gestapelde) hulpvraag kan worden gestart.
- ➔ Stroomschema 'Route samenwerking arbeidsparticipatie GGZ doelgroep'. In dit stroomschema is de route van een hulpvraagtraject inzichtelijk gemaakt. Het stroomschema start met een ondersteuningsvraag.

Het model en het stroomschema dienen als uitgangspunt voor een nieuwe werkwijze in de regio, waarmee de toeleiding van de GGZ-doelgroep richting arbeidsparticipatie door middel van samenwerking kan worden verstevigd. Daarnaast zijn een digitaal platform (om relevante kennis te delen en acties uit te zetten) en contactlijstadressen van de betrokken organisaties en aanspreekpunten gerealiseerd.

Grootste bedreiging voor deze samenwerking?

Projectleider: "Als er geen trekker of projectleider meer is die sturing kan geven aan het proces. Iemand moet het faciliteren, verbinding organiseren en dit dus concreet als opdracht hebben."

Grootste opbrengst van deze samenwerking?

Projectleider: "Het samenbrengen van organisaties en professionals. En het ontwerpen van een nieuwe werkwijze en deze ook kunnen implementeren. "

De notitie is gedeeld met en erkend door de regionale bestuurders en definitief in de arbeidsmarktregio vastgesteld. Dit betekent dat gemeenten zich officieel committeren en de aanbevelingen opgevolgd kunnen worden. Het inregelen van deze formele stappen legt een basis voor het informele vervolg: de fase van het praktisch uitvoeren.

Er is op individueel casusniveau al sprake van concrete afstemming tussen organisaties over cliënten. En zijn er in de praktijk n.a.v. de casuïstiekbesprekingen stappen gezet doordat organisaties onderling afstemmen. In de casuïstiekbesprekingen die gecontinueerd worden, wordt per casus een regievoerder aangewezen en zal er terugkoppeling worden gegeven over de huidige situatie van cliënten. Op regionaal niveau zijn er (nog) geen direct waarneembare effecten voor de (betrokken) cliënten uit de doelgroep. De ambitie is om dit te realiseren in het vervolgproject.

Succesfactoren & leerpunten

De betrokken professionals hebben diverse succesfactoren, maar ook leerpunten benoemd (zie tabel). Opvallend is dat de 'vrijwillige' deelname aan de casuïstiekbesprekingen en betrokkenheid bij het project juist resulteert in een verhoogde deelname en aansluiting van diverse organisaties. Het karakter van 'iets halen en brengen', zonder dat dit in een complete structuur gegoten wordt werkt goed in de cultuur en behoeften binnen deze arbeidsmarktregio. Een nadeel van deze manier werken is dat de organisatorische inbedding van de samenwerking en het bereiken van de relevante (uitvoerende) professionals achter blijft.

	Fase 1 Januari – juli 2016	Fase 2 Augustus – december 2016	Fase 3 Januari – juli 2017
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise van alle betrokken organisaties en vertrouwen hierop • Delen van eerdere positieve ervaringen • Bestaande samenwerkingslijnen benutten • Enthousiasmeren van betrokkenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Informele kennismaking via casuïstiekbesprekingen en diversiteit van organisaties en professionals • Professionals die contactgegevens uitwisselen • Door casuïstiek inzicht in essentiële randvoorwaarden samenwerking • Netwerk, competenties en daadkracht van projectleider 	<ul style="list-style-type: none"> • Meedoen is niet vrijblijvend, wel vrijwillig. Maar er is altijd iets te halen of te brengen. • Thema heeft een plek: huiskamer van stichting Zon (laagdrempelig, informeel bij belangenbehartiger) • Praktisch insteken met casuïstiek, gewoon beginnen! • Aandacht voor obstakels doelgroep → empoweren
Leerpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatiebelangen zitten in de weg • Onvoldoende kennis van elkaar, cliënt zit niet altijd goede plek • Delen van organisatiecultuur is belangrijk 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereiken, betrekken en participeren GGZ • Balans tussen betrokkenheid & overvragen van betrokkenen • Te weinig verbinding op uitvoerend niveau • Intern doorvoeren van implementatie lastig 	<ul style="list-style-type: none"> • Nog niet alle uitvoerende professionals bereikt • Geen organisatorische inbedding, wel regionaal • Privacy: nu anonieme casus, straks met verdiepen in de knel • Eigen partners ook in subregio opzoeken (afschalen)

Tabel: Succesfactoren en leerpunten per meetmoment

Succesfactoren op de bouwstenen van het model van resultaatgerichte samenwerking

In het groepsinterview hebben we de deelnemers gevraagd aan te geven welke factoren doorslaggevend zijn geweest in een basis leggen of het versterken van de zes bouwstenen uit het model van resultaatgerichte samenwerking (zie tabel). Opvallend is dat de rol en betrokkenheid van de cliëntorganisatie sterk gewaardeerd wordt en hun locatie ook als centrale vergader- en huiskamer wordt beschouwd. En de ambities die (opvolgend aan de gerealiseerde doelen) bij de bouwstenen 'samenwerken' en 'samenwerkdoelen realiseren' worden genoemd.

Bouwstenen	Wat is per bouwsteen in jullie regionale samenwerking dé succesfactor geweest?
Kennen	<ul style="list-style-type: none"> • Groei van netwerk van samenwerkingspartners • Meer kennis van de regelgeving • De casuïstiekbesprekingen maakte dat medewerkers uit diverse organisaties elkaar leerden kennen. Mooie voorwaarde gecreëerd voor de volgende bouwstenen (+ commitment aan doelen) • Persoonlijk contact, elkaar fysiek ontmoeten
Begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> • Goed luisteren, zeker naar de ervaringsdeskundigen • Begrijpen waar grenzen en mogelijkheden liggen • Vanuit de casuïstiekbespreking afspraken maken en elkaar opzoeken • Vanuit eigen discipline aangeven wat je bijdrage is zorgt voor begrip voor ieders rol (en beperkingen). Belangrijk: men kan elkaar daarbij vervolgens om hulp vragen • Duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden van de professionals en organisaties • Bewustwording over wat participeren op de arbeidsmarkt bij arbeidsparticipanten hindert (stigma, laag zelfbeeld, afgenomen zelfredzaamheid, ingewikkelde wet- of regelgeving, weinig afstemming zorg-werk domein, cure & care en werk, privacy wetgeving)
Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> • Bereidheid om naar elkaar te luisteren, ideeën op te pakken • Meer kennis van elkaars discipline levert meer waardering en kennis op • Inbreng van expertise wordt gewaardeerd en benut en geeft verduidelijking van de situatie én het perspectief van de cliënten • Men kan bepaalde lasten van elkaar overnemen

Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Goede setting/ huiskamer van stichting ZON • Afspraken over gegevensuitwisseling • Uitgangspunt is om van elkaar te leren • Bereidheid om waar mogelijk eigen regelgeving los te laten en voor klant resultaat te bereiken • Groeiend vertrouwen in andere organisaties, bij deelnemers van bijeenkomsten is vertrouwen gegroeid, door de open en positieve houding • Wordt elkaar gegund dat degene met de betreffende expertise de casus oppakt of regie voert
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf begin bereidheid om samen voor de klant beste resultaat te bereiken, met klant als middel ontstond ook 1-op-1 samenwerking • Goede aanjager, projectleider • Netwerk is flink groter geworden, ook doordat betrokkenen komen halen en brengen • Individuele casuïstiekbespreking geeft inzicht in hoe samenwerking eruit kan zien. De kunst is om dit op uitvoerend niveau bij de medewerkers van de organisaties te realiseren • Er zijn wel bredere afspraken gemaakt over samenwerking, zie graag dat dit gestalte krijgt • Praktische aanpak en afspraken maken • De nieuwe concrete werkwijze is al uitgewerkt
Samenwerkdoelen realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Bewustzijn voor wie we het doen → klant centraal houden werkt goed, er moet nog meer focus komen op het 'werk' aspect • Opletten dat we elkaar scherp houden op actieve deelname (belangrijk dat er waardige vervanger voor projectleider komt) • Kennen, waarderen, samenwerken voor de cliënt, dan zijn we al ver. Nu alle medewerkers betrekken en intern bij organisaties breder uitzetten. Pas dan wordt ook het doel bereikt • Ambitie om de casussen te evalueren (nu in beginfase nog niet helder) • Nog: meer helderheid creëren over oplossingen voor het privacy probleem, meer afspraken over toekennen van werkaanpassingen, voorlichting aan werkgevers over de aanpassingen

Tabel. Succesfactoren in regio Holland-Rijnland op de bouwstenen van resultaatgerichte samenwerking.

Hoe nu verder?

Met dit project van anderhalf jaar is een basis gelegd voor een breed gedragen werkwijze die nu structureel ingebed moet worden. Met de besluitvorming rondom het aanstellen van een 'regievoerder' als uitgangspunt. De implementatiefase is reeds van start: de casuïstiekbijeenkomsten worden regionaal voortgezet, met een focus op het bespreken van casussen waarop geacteerd kan worden, en minder op de samenwerking. Deze bijeenkomsten vinden elk kwartaal plaats en afhankelijk van de inbreng van casussen en opkomst wordt bekeken of de bijeenkomsten worden gecontinueerd. De centrumgemeente Leiden heeft aangegeven de rol van projectleider te continueren. Ook blijft het digitaal platform beschikbaar en de contactlijstadressen actief en up-to-date.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft voor 2017 en 2018 een financiële impuls ter beschikking gesteld voor een vervolgproject om mensen met een psychische aandoening efficiënter naar werk te begeleiden. Regio Holland-Rijnland heeft een aanvraag ingediend. De uitgangspunten die in de aanvraag worden gehanteerd:

- ➔ Implementeren van nieuwe werkwijze, met nadruk op aanstellen regievoerder én maatje
- ➔ Accent leggen op plaatsen van de cliënten. Het grootste deel van het beschikbare budget aanwenden voor acties waar geen regulier budget voor is (bijv. extra jobcoaching voor NUGgers). Juist voor de zaken die normaal verstrikt raken nu mogelijkheden creëren
- ➔ Volgen van cliënten die arbeidsfit zijn in hun traject naar werk. Wat is ervoor nodig om deze cliënten duurzaam te plaatsen?
- ➔ Ervaringen van de kandidaat zelf en de werkgever opvragen en terugkoppeling hierover in casuïstiekbesprekingen door regievoerder
- ➔ Een klein deel van het budget is gereserveerd voor bijeenkomsten (verdieping).

SAMENWERKPROCES REGIO RIJK VAN NIJMEGEN

Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking

Regio Rijk van Nijmegen heeft als doel gesteld om te komen tot meer en betere samenwerking tussen de betrokken organisaties, wat leidt tot een hogere arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening. In de eerste fase is er een projectgroep opgericht waarin één vertegenwoordiger plaats heeft genomen van de vijf betrokken organisaties: gemeente, regionaal werkbedrijf, UWV en een GGZ- en zorginstelling. Het oorspronkelijke plan is om gezamenlijk voort te bouwen op bestaande samenwerking en initiatieven van deze organisaties.

In november 2016 lijkt er een verschuiving plaats te vinden en wordt er een nieuwe overlegstructuur opgezet. Dit vanwege de verlegde focus richting de afgeronde maatschappelijke businesscase (ambulantisering GGZ 18+), die in 2016 in opdracht van centrumgemeente Nijmegen is uitgevoerd. Hierdoor gaan de domeinen werk en zorg van de gemeente Nijmegen intensiever samenwerken en trekken zij gezamenlijk dit project. Ook wordt besloten om expliciet in te steken op het realiseren van 100 IPS-trajecten. In de nieuwe projectgroep wordt afgestemd over de concrete invulling van deze gezamenlijke taakstelling, waarbij de financiering en de praktische uitvoering, maar ook de betrokkenheid van een ervaringsdeskundige verder wordt ingevuld. De betrokken organisaties pakken zelf op hoe ze de onderlinge samenwerking in de nabije toekomst met elkaar willen gaan inrichten. De gemeente Nijmegen stuurt en monitort actief op het realiseren van samenwerking middels dit project, maar er is afgesproken dat het aan de organisaties zelf is om te kijken hoe ze willen samenwerken. De omliggende regiogemeenten zijn zijdelings op de hoogte gesteld van dit project en de ambitie is om deze interventie regionaal op te pakken en de regiogemeenten ook te betrekken.

Door de wisseling van betrokkenen en een zekere 'doorstart' van het project blijft het elkaar beter leren kennen, elkaars beweegredenen doorgronden en de concretisering van de rolverdeling een aandachtspunt. Maar de concrete afbakening van het onderwerp van samenwerking en de uitkomstmaten lijken wel te leiden tot een efficiënt en slagvaardig overleg. De grote lijnen voor het project zijn uitgezet, er zijn doelen geformuleerd, de gezamenlijke definities zijn afgepeld en er is een aanvraag ingediend voor de financiële impuls van het ministerie. Het wordt als luxe ervaren dat er geëxperimenteerd kan worden met de IPS-trajecten. Een interessante kanttekening is dat er op dit moment nog geen afhankelijkheid van elkaar is in de uitvoering, waardoor het ook relatief makkelijk is om elkaar te vertrouwen en waarderen. Er wordt met vertrouwen gekeken naar het moment dat er wel afhankelijkheid van elkaar bestaat (na de implementatie van de IPS-trajecten). De volgende stap is om daadwerkelijk te starten met de praktische uitvoering.

Uniek aan de regio Rijk van Nijmegen

In de arbeidsmarktregio Rijk van Nijmegen is een fysiek Regionaal Werkbedrijf opgericht. De regiogemeenten fungeren als directe opdrachtgever van het regionaal werkbedrijf.

Kenmerken – verloop samenwerkproces

Doelstelling & visie

De overkoepelende doelstelling is vanaf de start van het project geweest: het komen tot meer en betere samenwerking om zoveel mogelijk psychisch kwetsbaren richting betaalde arbeid te begeleiden. Deze is tussentijds verder aangescherpt naar een concreet en meetbaar resultaat: het gezamenlijk realiseren van 100 IPS-trajecten voor de doelgroep. Dit wordt gezien als een inspanningsambitie.

Arbeidsparticipatie (voorkeur voor een vorm van betaald werk) draagt bij aan het herstel van mensen met psychische aandoeningen. Om dit te realiseren wordt de samenwerking bevorderd aan de hand van de volgende uitgangspunten: elkaars 'werelden' te leren kennen, kortere lijnen tussen instanties en gebruik maken van elkaars expertise.

Projectleiderschap

In regio Rijk van Nijmegen is een projectleider aangesteld vanuit centrumgemeente Nijmegen. In de opstartfase van deze samenwerking is zij tevreden over het enthousiasme en het vertrouwen van de betrokken organisaties met de doelgroep. Voor de uitvoering van de samenwerking zijn kosten en tijdsinvestering van de projectgroepleden een aandachtspunt. Het blijkt lastig om per organisatie een geschikt contactpersoon te vinden die als vertegenwoordiger kan deelnemen aan de projectgroep. In de tweede fase van het onderzoek wordt het project concreter, mede doordat de projectleider bestuurlijk draagvlak realiseert vanuit de domeinen zorg en werk. De juiste partijen zitten volgens de projectleider aan tafel, het streven is om echt stappen te gaan zetten in de uitvoering.

Projectleider: "Pas sinds eind 2016 is er meer helderheid over waar we concreet heen willen met het project en hoe we dit tot uitvoering willen brengen met elkaar. Maar we maken nu grote stappen. De focus ligt nu op zaken met elkaar afstemmen en gezamenlijk beslissingen nemen."

Projectgroep

Tijdens de kick-off is besloten dat uit elke aanwezige organisatie één contactpersoon wordt aangesteld om deel te nemen in de projectgroep. Hierdoor is er één vast aanspreekpunt per organisatie en kan men snel schakelen. In de tweede fase van het onderzoek lijkt er een verschuiving plaats te vinden in betrokken personen en organisaties. Dit vanwege de verlegde focus richting de maatschappelijke businesscase (ambulantisering GGZ 18+). De domeinen werk en zorg van de gemeente Nijmegen gaan intern meer samenwerken en trekken vanaf eind 2016 gezamenlijk dit project. De beleidsadviseur vanuit domein werk blijft projectleider. Van alle organisaties is nu een vast aanspreekpunt bekend die zitting heeft in de projectgroep. De definitieve projectgroep bestaat uit: UWV Werkbedrijf, het Regionaal Werkbedrijf, gemeente Nijmegen, RIBW, Pro persona, Iriszorg, Plurijn, Bureau Beckers en zorgverzekeraar VGZ.

Aanpak van de samenwerking

In de werkwijze en uitvoering van het samenwerkproces van regio Rijk van Nijmegen zijn gedurende het project enkele wijzigingen opgetreden. De initiële aanpak is gedefinieerd als:

- ➔ Huidige projectgroep bestaat uit vijf contactpersonen vanuit vijf organisaties, onder aansturing van projectleider
- ➔ Andere organisaties of omliggende regiogemeenten kunnen eventueel op later moment aanhaken.

Er bestaat in de regio Rijk van Nijmegen al een aantal lokale samenwerkingsverbanden. Het plan was om deze bestaande initiatieven verder uit te bouwen naar een regionale aanpak. De wijze van samenwerken berustte op het plannen van overleggen aansluitend op de afronding van een onderzoeksfase. Waarbij er gezamenlijk zou worden voortgebouwd op bestaande initiatieven (bijv. de IPS-methodiek).

Nadat de domeinen werk en zorg binnen de gemeente Nijmegen hun krachten bundelden, is de projectgroep uitgebreid met instanties die betrokken zijn geweest bij de maatschappelijke businesscase (over de ambulantisering van GGZ 18+, die in 2016 in opdracht van centrumgemeente Nijmegen is uitgevoerd). De focus is definitief komen te liggen op het inzetten van IPS-trajecten. De afbakening van de doelgroep komt daarmee neer op cliënten die in aanmerking voor een IPS-traject. In dit project zijn dat cliënten met een ernstige psychische aandoening (EPA) die het potentieel hebben om regulier te werken en die een uitkering hebben via één van de regiogemeenten in het Rijk van Nijmegen en in behandeling zijn bij één van de betrokken GGZ-instellingen.

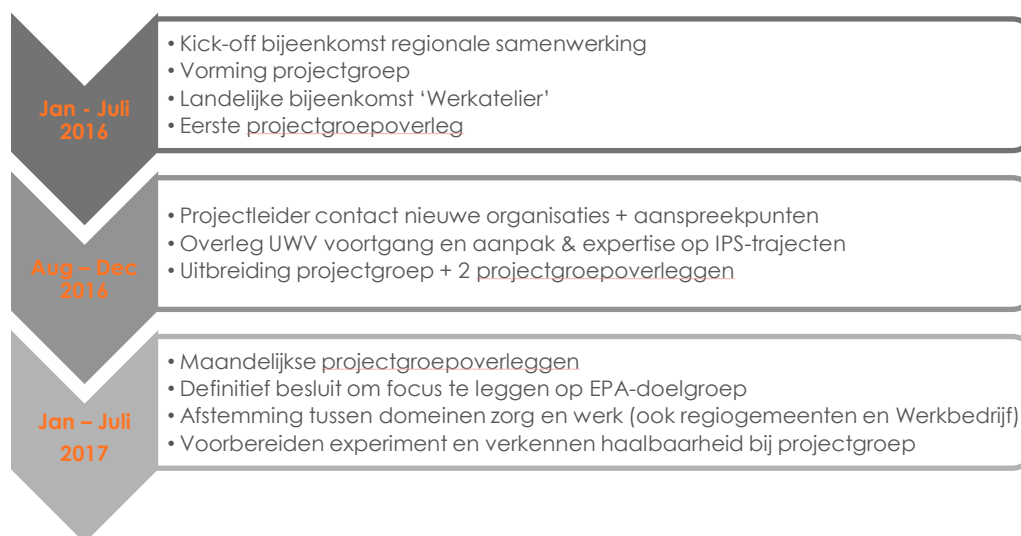
De projectgroep heeft besloten een nader te bepalen aantal keren bijeen te komen om afstemming te vinden over en verder te komen met:

- ➔ De wijze en regelingen van financiering van IPS-trajecten
- ➔ De uitvoering van het project wat betreft aantallen cliënten, belastbare caseload, werven en aanstellen van projectcoördinator voor IPS.
- ➔ Voldoende gecertificeerde IPS-trajectbegeleiders en deze opleiding samen inkopen
- ➔ De afbakening van de doelgroep
- ➔ Kennisuitwisseling met betrekking tot arbeidstoeleiding
- ➔ Inzetten van een ervaringsdeskundige.

De projectgroep werkt als een overlegstructuur en maakt een aantal samenwerkingsafspraken die zich beperken tot het beleids-/organisatieniveau. De projectgroep leden komen bijeen in het projectgroep overleg, maar zijn intern en onderling verantwoordelijk voor het faciliteren van de samenwerking. De gemeente Nijmegen stuurt actief op het realiseren van samenwerking middels dit project, maar er is afgesproken dat het aan de organisaties zelf is om te kijken hoe ze willen samenwerken. Het sturen op beleidsniveau en minder op uitvoerend niveau is inherent aan de gekozen structuur binnen deze regio, waarin het Werkbedrijf is opgericht als uitvoeringsorganisatie. De afstemming tussen centrumgemeente en regiogemeenten is een aandachtspunt. Het blijkt nodig en zinvol om de regiogemeenten bij beleidsmatige beleidsvorming te betrekken en draagvlak te creëren.

Overzicht van activiteiten

Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd die met name gericht waren op het zoeken naar en inrichten van een definitieve en slagvaardige projectgroep. En het gezamenlijk brainstormen over en inregelen van randvoorwaarden met betrekking tot het realiseren van de projectdoelstelling: 100 IPS-trajecten (zie figuur).



Figuur: Tijdslijn van activiteiten in regio Rijk van Nijmegen

Financiën

Halverwege het project heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid 20.000 euro beschikbaar gesteld. Van deze middelen is de inzet van de projectleider voor één dagdeel in de week bekostigd.

(Tussentijdse) resultaten

De definitieve projectgroep is in de huidige samenstelling voor het eerst in november 2016 bijeengekomen. Ze zijn tevreden met deze doorstart en de opbrengsten van de projectgroep overleggen, hoewel

ze ook aangeven dat ze het graag sneller hadden willen bereiken. De oorzaken van de vertraging zijn niet heel expliciet. Er wordt een aantal vertragende factoren genoemd, zoals de noodzaak om met veel verschillende partijen af te stemmen en akkoord te krijgen. Het is dan ook een belangrijk aandachtspunt om met elkaar het tempo in het project te houden. De projectgroepleden zijn het aanspreekpunt vanuit hun organisatie en dit zijn allen contactpersonen met draagvlak. Er wordt aangegeven dat er efficiënt wordt overlegd en slagvaardig wordt gehandeld: *"We vinden het een compliment waard dat we gerealiseerd hebben dat er echt wat gaat gebeuren. Wellicht niet zo snel als gewild, maar we zijn er wel!"*

De grote lijnen voor het project zijn uitgezet, de randvoorwaarden worden ingeregeld en er zijn concrete uitkomstmaten geformuleerd (realiseren van 100 IPS-trajecten voor de doelgroep). Uitgangspunt is dat de partijen elkaar nodig hebben en doorlooptijd nodig hebben om elkaar te vinden en investeringen en financiering op orde te krijgen. Aandachtspunt is dat er op dit moment nog geen echte afhankelijkheid is naar elkaar en dus ook niet gezegd kan worden hoe dit het samenwerkproces zou kunnen beïnvloeden.

Grootste bedreiging voor deze samenwerking?

Projectleider: "Mogelijk hogere kosten en het niet behalen van de impact met de IPS-methodiek. Als deze niet goed blijkt te werken."

Groepsinterview: "Concurrentie tussen uitvoerende partijen (op casusniveau)"

Grootste opbrengst van deze samenwerking?

Projectleider: "Samenwerken van werk en zorg en dat het concreet in de uitvoering ingebed zit."

Groepsinterview: "Elkaar te kennen, gemeenschappelijke doelen stellen, vanuit dezelfde intentie werken."

Het project in de regio Rijk van Nijmegen wordt niet tegelijkertijd met dit onderzoek afgerond, maar loopt gestaag door. Op dit moment zijn er indirecte resultaten, waar het vooral afspraken en afstemming op beleids-/ organisatieniveau betreft. In de verankering van de samenwerking hebben de partijen met elkaar uitvoerig gesproken over de afbakening van de doelgroep van de IPS-trajecten en daarmee de definitie van EPA die wordt gehanteerd als instroomcriteria voor de IPS-trajecten, waar de partners kunnen en willen investeren – hoeveel 'water kan er bij de wijn'

De regio is inmiddels begonnen met de voorbereidingen voor een aanbestedingsprocedure waarbij een aantal partijen worden gezocht voor de uitvoering van de IPS-trajecten. Het Werkbedrijf Rijk van Nijmegen is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de aanbestedingsprocedure.

De betrokkenen geven aan dat de samenwerking profiteert van het concrete karakter van het project: door de samenwerking te focussen op de uitvoering van IPS-trajecten, is die samenwerking makkelijker op te starten. De "neuzen gaan daardoor sneller dezelfde kant op" en je kunt sneller concrete stappen zetten. Het geeft duidelijkheid en houdt het overzichtelijk, waardoor je niet verzand in lange discussies. De regio is van plan om, na een stevige basis rondom de uitvoering van de IPS-trajecten gelegd te hebben, de samenwerking breder te trekken.

Succesfactoren & leerpunten

De betrokken professionals hebben diverse succesfactoren, maar ook leerpunten benoemd (zie tabel). Opvallend is dat er nadrukkelijk wordt aangegeven dat er een praktische aanpak wordt gehanteerd, met een concreet resultaat en een uitkomstmaat. Dit maakt dat het voor de betrokkenen helder is waar exact naar toe wordt gewerkt en wat dit oplevert. En dus de investering waard is. Aan de andere kant blijft het toch lastig om voldoende tijd vrij te maken en gezamenlijk het tempo er in te houden, ondanks de concrete doelen mét opbrengst waar naartoe wordt gewerkt.

Interessant is ook dat er open en transparant wordt gesproken over mogelijke tegenstrijdige belangen. Zo zijn RIBW en Propersona op sommige vlakken aanvullend aan elkaar, maar op andere vlakken zijn zij potentiële concurrenten van elkaar. Dit kan een groot afbreukrisico zijn voor de samenwerking, maar in deze samenwerking wordt aangegeven dat, juist door met elkaar de belangen en mogelijke concurrentie open te bespreken en er met elkaar afspraken over te maken, het de samenwerking alleen versterkt. Ook wordt er met elkaar transparant over de financiële belangen en randvoorwaarden gesproken. Verschillende partijen signaleren een potentieel afbreukrisico door de hoge uitvoeringskosten van een IPS-traject ten opzichte van de opbrengsten. Volume in trajecten is daarmee een voorwaarde: een enkel IPS-traject is financieel maar moeilijk rendabel te maken.

	Fase 1 Januari – juli 2016	Fase 2 Augustus – december 2016	Fase 3 Januari – juli 2017
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> Meerwaarde en relevantie doel wordt gedeeld Waardering van elkaars rol, bijdrage en expertise Gezamenlijk oriënteren en gewoon beginnen 	<ul style="list-style-type: none"> Samenstelling organisaties Bestuurlijk draagvlak Concreet resultaat + uitkomstmaat Gedeelde ambitie: bevorderen gezondheid doelgroep Praktische aanpak: wat & hoe? Wat is er nodig? (Financiële) investeringen 	<ul style="list-style-type: none"> Persoonlijk commitment van betrokken professionals Niet vanuit concurrentie, maar gezamenlijk belang Korte lijntjes Werkbedrijf, UWV en zorgverzekeraar Koppeling aan groot aantal + concreet traject (IPS) + toets 'modelgetrouw' Phrenos Betrekken cliëntenraden
Leerpunten	<ul style="list-style-type: none"> Beter leren kennen van elkaars structuren, werkwijzen en belangen Onwetendheid van doelen/ agenda Partners vooral actief op eigen terrein 	<ul style="list-style-type: none"> Vrijmaken voldoende tijd om organisaties mee te nemen Meer aandacht nodig voor belangen en financiën Commitment borgen op alle niveaus + enthousiasmeren Ontmoetingen tussen uitvoerende professionals Werkgevers betrekken 	<ul style="list-style-type: none"> Vertragingen door o.a. ambtelijke molen, borgen om gezamenlijk tempo erin te houden, strakke(re) agenda Borgen dat afspraken worden nagekomen Projectleider met volledige focus op dit project Schotten & diverse belangen

Tabel: Succesfactoren en leerpunten per meetmoment

Succesfactoren op de bouwstenen van het model van resultaatgerichte samenwerking

In het groepsinterview hebben we de deelnemers gevraagd aan te geven welke factoren doorslaggevend zijn geweest in een basis leggen of het versterken van de zes bouwstenen uit het model van resultaatgerichte samenwerking. In de tabel hieronder zijn hun antwoorden weergegeven. Opvallend is dat de praktische mindset (zoals hierboven beschreven) ook hier weer terug komt, alleen al in het geven van korte en concrete antwoorden. Er spreekt een aanpak van 'no nonsens' en 'we weten waar we het voor doen' uit. Daarnaast worden er meerdere succesfactoren genoemd die echt gericht zijn op open communicatie, bijvoorbeeld het 'elkaar kunnen aanspreken' en gezamenlijke belangen bediscussieren.

Bouwstenen	Wat is per bouwsteen in jullie regionale samenwerking dé succesfactor geweest?
Kennen	<ul style="list-style-type: none"> Mogelijkheid om te delen Tijd voor vrijmaken Bereidheid om elkaar te leren kennen Aanspreekpunt en korte lijntjes
Begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> Goede documentatie → keuze om voor IPS te gaan, mensen dezelfde kant op Zoeken naar gedeelde motivatie Openheid over doelstelling en moeilijkheden Visie vertellen

Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> • Cliënt perspectief voor ogen hebben • Allemaal hebben we hart voor dezelfde doelgroep • Wederom openheid • Idealisme en cliënt voorop zetten
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Dat we in de motivatie en daadkracht op één lijn zitten • Elkaar kunnen aanspreken • Terugkoppeling van hoe dingen zijn gegaan, vastgestelde doelen
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • Niet gestart vanuit financieel rendement, meer inhoudelijk belang cliënt • Alleen waar nodig en nuttig • Gemeenschappelijke belangen zoeken en bediscussiëren
Samenwerkdoelen realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen dat we, als we een concurrentie situatie moeten oplossen, hier samen uitkomen • Gemeenschappelijke belangen zoeken en vinden • Bij elkaar komen en afspraken maken en nakomen

Tabel. Succesfactoren in regio Rijk van Nijmegen op de bouwstenen van resultaatgerichte samenwerking.

Hoe nu verder?

Het project wordt gecontinueerd en er staat een aantal activiteiten gepland:

- ➔ In oktober 2017 wordt een experiment opgestart om te kijken hoe effectief IPS is voor de EPA-doelgroep:
 - Het wordt als een luxe ervaren om te kunnen experimenteren
 - Draagt bij aan de kwaliteit van de samenwerking
 - Het past bij de aanpak om innovatief te werken.
- ➔ Aanvraag financiële impuls die het Rijk beschikbaar stelt, met aandacht voor het aanhaken van de cliëntenraden en optimale besteding i.v.m.:
 - De gewenste cofinanciering
 - Regiogemeenten ondersteunen die zelf minder financiële middelen hebben
- ➔ Europese aanbesteding voor uitvoerders van IPS-trajecten:
 - Regionaal Werkbedrijf Rijk van Nijmegen voert de regie
 - Betrekken van ongeveer 5 uitvoerders
- ➔ Aandacht voor de doelgroep die nu niet bediend wordt: common mental disorders (CMD):
 - Welke instrumenten zijn beschikbaar?
 - Is reguliere dienstverlening voldoende, of is specialistische dienstverlening nodig/zinvol
 - Samenwerking GGZ?
- ➔ Link maken naar beschermd wonen, hier ook aanhaken op werk.

SAMENWERKPROCES REGIO STEDENDRIEHOEK EN NOORD-VELUWE

Samenvatting van het verloop van de regionale samenwerking

Regio Stedendriehoek en Noord-Veluwe heeft als doel gesteld om een sluitende en effectieve werkwijze te ontwikkelen waarmee mensen met een psychische aandoening beter kunnen re-integreren naar werk of participatie. De samenwerking wordt in eerste instantie lokaal ingevuld, waarna er verbinding kan worden gezocht via een regionaalnetwerk en de lessen naar gewestelijk, of arbeidsmarktregionaal niveau vertaald kunnen worden (d.m.v. lokale proeftuinen). De lokale projectgroep Apeldoorn bestaat uit vertegenwoordigers van gemeentelijke afdelingen, sociaal werkbedrijf, UWV, Leger des Heils en diverse GGZ- en zorginstellingen. Deze projectgroep geeft invulling aan de lokale proeftuin, waarvan de resultaten worden gebundeld tot een concreet adviesrapport en implementatieplan. De daadwerkelijke implementatie start na afloop van de projectperiode (na 1 juli 2017).

De lokale projectgroep heeft zes werkgroepen opgericht die elk een specifiek en relevant thema behandelen (methodieken in beeld en diagnose, werkgeversbenadering, privacy en delen van gegevens, financiering, doelgroep in beeld, preventie). Aan de hand van 30 casussen, die worden aangedragen door de verschillende organisaties, worden de thema's in meerdere werkgroep bijeenkomsten besproken. Het behandelen van de thema's in de zes werkgroepen wordt ervaren als een belangrijk hulpmiddel voor een gezamenlijke transitie naar een nieuw landschap. Maar het is wel zoeken naar een goede balans tussen de gevraagde investering van elke organisatie en de resultaten die het oplevert.

Op basis van de bijeenkomsten zijn er op de verschillende terreinen concrete voorstellen en aanbevelingen opgesteld, die zijn gebundeld in een adviesrapport. Deze resultaten zijn ook regionaal gedeeld, al is er in de regiogemeenten nog geen concrete invulling gegeven aan hun eigen lokale proeftuin. Volgens de projectleider is er wel meer bewustwording gekomen, wat nu tot de gewenste acties kan leiden.

Volgens de betrokken professionals zitten de huidige structuren en verdienmodellen een structurele samenwerking nog in de weg. De bevindingen hebben ook nog niet concreet geleid tot een innovatieve werkwijze, een geholpen cliënt of het onderling verbinden en afstemmen over wat nu 'bekend' is. De investering is goed geweest, maar de resultaten zullen nog beter moeten worden vertaald. Het project wordt gecontinueerd om concreet invulling te gaan geven aan de volgende stappen in de samenwerking, onder andere door in te gaan zetten op een veelkleurig palet aan instrumenten.

Uniek aan deze regio

De arbeidsmarktregio bestaat uit twee subregio's: Stedendriehoek en Noord-Veluwe. In beide regio's is een arbeidsmarktverleg actief. De werkgeversdienstverlening is weer in vier andere subregio's verdeeld en hierbinnen wordt met zes SW-bedrijven samengewerkt waarin de intensiteit van de samenwerking, de afspraken en de posities onderling kunnen verschillen. Ook de zorgregio wijkt af van de arbeidsmarktregio. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop er kan worden samengewerkt met verschillende zorgorganisaties op regionaal niveau.

Kenmerken – verloop samenwerkproces

Doelstelling & visie

De einddoelstelling van dit project luidt: een sluitende en effectieve werkwijze ontwikkelen waarmee mensen met een psychische aandoening beter kunnen re-integreren naar werk of participatie. De implementatie van dit proces vindt echter pas na afloop van de projectperiode plaats (na 1 juli 2017), op

basis van een nieuw implementatieplan. Het resultaat van de lokale proeftuin is aangevuld met een concrete uitkomstmaat: het realiseren van effectieve re-integratie van 30 potentiële cliënten met een psychische aandoening.

Samenwerken moet ten dienste staan van het doel, namelijk om de cliënt naar vermogen te laten participeren. Strategieën kunnen in grote lijnen worden bepaald en dan kan de vertaalslag worden gemaakt richting de lokale situatie. De keuze voor deze aanpak heeft ook te maken met de complexiteit van deze regio. De logica van de regio is bepalend in hoe en op welke manier regionale samenwerking kan worden opgepakt.

Projectleiderschap

Bij aanvang van het project blijkt het lastig een geschikte projectleider aan te stellen, met name vanwege de interne wisselingen van werknemers. De beoogde projectleider is slechts tijdelijk in dienst bij het regionale werkbedrijf, waarna een projectleider wordt aangesteld die werkzaam is bij de gemeente Apeldoorn. Zij geeft aan nog onvoldoende bekend te zijn in de regio en dit maakt het lastiger om snel de juiste contacten te kunnen leggen. De start van het project loopt mede hierdoor enige vertraging op. Dit heeft tot gevolg dat er in deze regio geen vragenlijst is uitgezet. Na deze moeizame start zijn de eerste stappen gezet: een tweede uitgebreidere kick-off, vorming van een lokale projectgroep en afspraken op regionaal niveau.

Per 1 augustus 2016 is er een nieuwe projectmanager aangesteld (ook vanuit de gemeente Apeldoorn) om de lokale proeftuin vorm en invulling te geven. De voormalig projectleider is regionaal coördinator van de regionale proeftuinen en verantwoordelijk voor lokale inbedding, coördinatie en regionale afstemming. De regionaal coördinator blijft ook betrokken bij de projectgroep.

Projectleider: "De wisselingen van betrokkenen door gewijzigde functie, baan of capaciteit maakt het proces van samenwerken ingewikkeld, maar dat is een onderdeel van samenwerking. Je moet blijven investeren in die relatie. In de werkgroepen gaan uitvoerende professionals echt met elkaar in gesprek en horen ze een keer in persoon wat er bij een ander speelt. Dat is zo belangrijk in het proces van samenwerken. Hoe werk jij en hoe werk ik? Door het samen te hebben over wat je onder dingen verstaat maak je direct een verdiepingslag en is het makkelijker om elkaar ook te begrijpen. En wat dit betekent voor de uitvoering, maar ook op management en bestuurlijk niveau."

Lokale projectgroep

Er hebben twee kick-offs plaatsgevonden, waarbij verschillende organisaties betrokken zijn geweest. Er gaat wat tijd overheen om een definitieve projectgroep te vormen, met vaste projectleden die bestaan uit lijnverantwoordelijken in de eigen organisatie. De oorspronkelijke projectgroep is versmald en betrokkenen zijn gewijzigd. Hier ligt aan ten grondslag dat de betrokken, nu enkel met management- en beleidsrollen, meer op één lijn zitten. Waardoor perspectieven eerder begrepen worden en de gesprekken effectiever verlopen. De organisaties die niet langer deel meer uitmaken van de projectgroep zijn: Twomorrow, Eenheid gemeente Jeugd Zorg en Welzijn en Werkgeversdienstverlening. Er wordt nog georiënteerd op het betrekken van cliëntenvertegenwoordiging. De organisaties die definitieve betrokken blijven in de projectgroep zijn: gemeente Apeldoorn (en het werkplein Activerium), Lucrato (voorheen Felua-groep), UWV, GG-Net, RIWIS, Omnizorg, Iriszorg en het Leger des Heils.

Aanpak van de samenwerking

In de werkwijze en uitvoering van het samenwerkproces van regio Stedendriehoek en Noord-Veluwe zijn gedurende het project enkele wijzigingen opgetreden. De initiële aanpak is gedefinieerd als:

- ➔ Projectgroep bestaat uit een mix van lokaal en regionaal georiënteerde organisaties
- ➔ Gemeenten Deventer, Zutphen en Harderwijk worden onderdeel van een regionaal netwerk, afstemming over aanpak en ervaringen wordt door regionaal coördinator aangestuurd.

De samenwerking wordt gestart via een lokale aanpak door middel van een proeftuin, aangestuurd vanuit gemeente Apeldoorn. De focus van de lokale proeftuin ligt op systematische kennisontwikkeling en het in beeld krijgen van de ketenvoorzieningen en methodieken. Door het delen van kennis en deskundigheid kan tot een gezamenlijke werkwijze worden gekomen. De regiogemeenten geven ook ieder vorm aan een eigen lokale variant van de proeftuin, die binnen de gemeentelijke mogelijkheden wordt uitgewerkt. De ervaringen en leerpunten die worden opgedaan kunnen regionaal worden gedeeld en benut om de gewenste regionale samenwerking waar nodig verder te ontwikkelen en uit te bouwen. Dan kan ook worden gekeken naar concrete (regionale) samenwerkingsafspraken met zorgorganisaties.

In september 2016 wordt een definitief plan van aanpak opgeleverd voor de lokale proeftuin Apeldoorn, waarvan de uitvoering loopt tot 30 juni 2017. De projectgroep heeft besloten zes werkgroepen op te richten die elk een specifiek thema behandelen:

- ➔ Methodieken in beeld en diagnose (en de waarde en kwaliteit van screening/intake)
- ➔ Werkgeversbenadering
- ➔ Privacy en delen van gegevens
- ➔ Financiering van re-integratie
- ➔ Doelgroep in beeld
- ➔ Preventie.

Elke werkgroep heeft een voorzitter (trekker) vanuit de projectgroep en bestaat verder uit uitvoerende professionals die zijn voorgedragen door de projectgroep leden. De werkgroepen komen enkele keren bij elkaar en behandelen vraagstukken rondom hun thema door middel van casuïstiek. De doelgroep die wordt beoogd voor de casusselectie zijn cliënten met een psychische kwetsbaarheid. Voor de lokale proeftuin zijn 30 cliënten geselecteerd voor de casuïstiekbesprekingen, waarvan vijftien vanuit de gemeente en vijftien vanuit betrokken organisaties. De opbrengsten van deze werkgroepen, in de vorm van concrete voorstellen en aanbevelingen, worden door de aanwezige projectgroep leden weer teruggekoppeld naar de projectgroep. De input wordt gebruikt om te komen tot een nieuwe, innovatie werkwijze. De regionaal coördinator onderhoudt de contacten op regionaal niveau en faciliteert bijeenkomsten tussen de regiogemeenten.

Overzicht van activiteiten

Er zijn diverse activiteiten uitgevoerd die met name gericht waren op het sturen, afbakenen en verzamelen van de benodigde informatie via de themawerkgroepen. En het organiseren van of bijdragen aan regionale of landelijke bijeenkomsten, gericht op kennisdeling en ontmoeting (zie figuur).



Figuur: Tijlijn van activiteiten in regio Stedendriehoek & Noord-Veluwe

Financiën

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft 20.000 euro beschikbaar gesteld en de gemeente Apeldoorn heeft 50.000 euro beschikbaar gesteld vanuit het Innovatiebudget. Van deze middelen is de projectleiding en hun ondersteuning bekostigd, evenals het organiseren van regionale en landelijke bijeenkomsten.

(Tussentijdse) resultaten

De thema's die in de zes werkgroepen worden behandeld, helpen volgens de projectgroep in een gezamenlijke transitie naar een nieuw landschap. Omdat deze zes thema's de basis vormen voor het oplossen van knelpunten en het maken van gezamenlijke samenwerkingsafspraken. De betrokken organisaties maken contact en onderzoeken gezamenlijk waar ze elkaar kunnen vinden en wat de huidige en wenselijke situatie is per thema. Elke themawerkgroep is toegewezen aan een projectgroeplid die verantwoordelijk was voor het organiseren van bijeenkomsten en aanhaken van professionals. Dit verliep moeizaam en heeft relatief veel tijd gekost, wat de vraag oproep of dit de investering wel waard was. Bij deze manier van werken zijn vooraf ook al vraagtekens geplaatst, met name vanwege de tijdsinvestering. Desalniettemin heeft de werkwijze uiteindelijk geleid tot diverse aanbevelingen op de verschillende terreinen. Die zijn gebundeld tot een adviesrapport. Enkele van de genoemde constatering en aanbevelingen:

- ➔ Bij inschatting van het arbeidsvermogen rekening houden met zelfstigma van cliënten en gebruik maken van Divosa Werkwijzer over psychische aandoeningen
- ➔ Een diagnose is van belang, maar in de kern gaat het over het inschatten van het participatie- en re-integratievermogen
- ➔ Inzetten op deskundigheidsbevordering en gebruik van heldere protocollen
- ➔ Inzetten op het werken aan stigmatisering en vertrouwen bij werkgevers, door netwerkontwikkeling en 'ontzorgen', bundelen van krachten
- ➔ De complexiteit van de financieringsvormen voor re-integratie/GGZ zorgt voor knelpunten als het gaat om de intensiteit van de begeleiding die soms gewenst is. Dit vraagt om verder onderzoek.

Iedereen "weet hoe het moet", maar om structureel te kunnen samenwerken moeten er volgens de betrokken professionals andere keuzes gemaakt worden. Er heerst onderling te veel wantrouwen en de huidige structuren en verdienmodellen zitten samenwerking in de weg. De bevindingen hebben ook nog niet concreet geleid tot een innovatieve werkwijze, een geholpen cliënt of het onderling verbinden en afstemmen over wat nu 'bekend' is. In het groepsinterview wordt dan ook expliciet genoemd: wat gaan we dan nu anders doen, waar gaan we mee aan de slag? De investering is goed geweest, maar de resultaten zullen nog beter moeten worden vertaald. Het project wordt gecontinueerd om met elkaar concreet invulling te gaan geven aan de volgende stappen in de samenwerking, onder andere door in te gaan zetten op een veelkleurig palet aan instrumenten.

Grootste bedreiging voor deze samenwerking?

Projectleider: "Tijdsinvestering. Moeten zien dat we met elkaar commitment krijgen. Wanneer zijn we effectief, wat ligt binnen iedereens cirkel van invloed? Je kan samenwerking ook meer plat slaan, gewoon trajecten inkopen, geld neerleggen voor trajecten. Dat gemeente alles betaalt uit P-budget, zo kan je het ook doen."

Grootste opbrengst van deze samenwerking?

Projectleider: "De drie bijeenkomsten: regionale werkatelier, multidisciplinaire bijeenkomst voor uitvoerende professionals en de cliëntavond."

De indirecte niet meetbare opbrengsten die door projectleider en in het groepsinterview genoemd worden zijn:

- ➔ Door de themawerkgroep hebben betrokken meer inzicht in wat iedereen doet en waar we kunnen verbinden door het delen van kennis en visie.

- ➔ Er is besef dat kennis over de cliënt en elkaar soms nog tekort schiet
- ➔ Professionals leggen individueel contact met elkaar, per telefoon of face-to-face
- ➔ Inzicht in methodieken, samen kijken waar je wat toepast en deze methodieken door ontwikkelen
- ➔ In gemeente is het thema sterk geagendeerd, ook op de investeringsagenda
- ➔ Iedereen wil graag, er is een besef dat we elkaar nodig hebben en commitment om voor cliënten de 'weg vrij' te maken
- ➔ Constatie dat expertise soms niet op goede plek zit
- ➔ Meer synergie naar de kijk op de doelgroep in combinatie zorg en werk
- ➔ Inzicht op casusniveau waar de remmende en stimulerende factoren uit kunnen bestaan

De projectleider noemt dat er ook verbindingen zijn met de regiogemeenten. Er is met regelmaat contact geweest en de resultaten van de lokale proeftuin Apeldoorn zijn gedeeld. In de regiogemeenten is nog geen concrete invulling gegeven aan hun eigen lokale proeftuin, maar er is meer bewustwording gekomen. De sub regio's willen mee en het thema ligt als vraagstuk op hun netvlies. Dit proces is ook nodig geweest en kan nu tot de gewenste acties leiden.

Succesfactoren & leerpunten

De betrokken professionals hebben diverse succesfactoren, maar ook leerpunten benoemd (zie tabel). Opvallend is dat de drie georganiseerde bijeenkomsten in de laatste fase door zowel projectgroep als projectleider als meest succesvol worden benoemd. Op deze momenten was er ontmoeting, inspiratie en verbinding met de praktijk. Er wordt zelfs voorzichtig gespeculeerd over dat deze bijeenkomsten misschien wel de grootste impact hebben (gehad). Met als direct leerpunt hieraan gekoppeld om bij aanvang van een project gericht op samenwerking direct te starten met initiatieven in deze richting.

Tabel: Succesfactoren en leerpunten per meetmoment

Succesfactoren op de bouwstenen van het model van resultaatgerichte samenwerking

	Fase 1 Januari – juli 2016	Fase 2 Augustus – december 2016	Fase 3 Januari – juli 2017
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • Eerste resultaten uit decentralisaties zichtbaar • Ontstaan van samenwerkingsverbanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenen zijn bevlogen, praktisch en concreet • Agendering van het thema • Draagvlak bij management • Gezamenlijke definities & perspectieven vinden, delen en integreren • Betrekken van werkgevers in themawerkgroepen 	<ul style="list-style-type: none"> • Drie bijeenkomsten: <ul style="list-style-type: none"> - Werkatelier - contacten, ervaringsdeskundigheid & taal - Uitvoerenden - praktisch, actie, structureel karakter? - Cliëntavond – drempel, naar gesprekken in klein verband • Themawerkgroepen: in het uitwisselen en ophalen van info
Leerpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaties in regio kennen elkaar onvoldoende • Kennis over expertise ontbreekt, risico op handelen vanuit oude beelden • Parallele samenwerkingen /dubbele werkzaamheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Sneller commitment realiseren op uitvoerend, tactisch & operationeel niveau • Tijdsinvestering is belemmering, vooral voor GGZ • Niet kijken vanuit financiën en problemen, maar mindset vanuit herstel cliënt • Casuïstiek niet als invulling van bijeenkomst maar als werkvorm 	<ul style="list-style-type: none"> • Eerder grote bijeenkomsten = impuls van inspiratie • Visie van GGZ ombuigen naar gezondheid/werk balans, proces kost tijd • Dilemma: ketensamenwerking ↔ eigen belangen (niet transparant in & tussen org.) • Procedure van afronding/doorstart & communicatie niet helder • Kennisniveau medewerkers

In het groepsinterview hebben we de deelnemers gevraagd aan te geven welke factoren doorslaggevend zijn geweest in een basis leggen of het versterken van de zes bouwstenen uit het model van resultaatgerichte samenwerking. In de tabel hieronder zijn hun antwoorden weergegeven. Opvallend is het genoemde inzicht in hoe andere organisaties zijn ingericht en worden aangestuurd. En het bijkomend besef dat organisatiebelangen (nog steeds) in de weg zitten en dat dit op een hoger niveau aangekaart zou moeten worden. Ook bij deze succesfactoren worden de regionale en landelijke bijeenkomsten nadrukkelijk benoemd.

Bouwstenen	Wat is per bouwsteen in jullie regionale samenwerking dé succesfactor geweest?
Kennen	<ul style="list-style-type: none"> • Projectgroep, themagroepen en bijeenkomst op uitvoerend niveau hebben bijgedragen aan kennismaking op alle lagen (eerste aanzet) • Door de bijeenkomsten erachter gekomen dat er meer gemeenschappelijkheid is (ook over doelen van organisaties en wat ze behelst) • Contactpersonen van alle organisaties letterlijk leren kennen • Het fysiek bij elkaar komen a.d.h.v. een concreet thema: vergaderingen etc.
Begrijpen	<ul style="list-style-type: none"> • Delen van expertises, methoden en belangen. Door het hierover te hebben ontstaat steeds meer begrip • Op de werkvloer is gemeenschappelijk belang voor de cliënt duidelijk. Op managementniveau spelen nog veel belangen die dat soms onbedoeld tegen werken of is men risicomijdend. • Inzicht gekregen in hoe andere organisaties zijn ingericht en worden aangestuurd • Door regelmatig te discussiëren ga je elkaar beter begrijpen
Waarderen	<ul style="list-style-type: none"> • Zover zijn we nog niet. Via implementatieplan en voortgang zal hier verder aan gewerkt worden. Belang van individuele organisaties boven deze samenwerking is hierin lastig • Grootste resultaat is de uitvoeringsbijeenkomst van afgelopen week, waarin de 'moeilijke casussen' werden besproken • Ik weet nu beter wie waar van is, dit komt de cliënt ten goede • Communicatie en persoonlijk contact
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Door de openhartige sfeer waarin ook de kritiek op eigen organisatie naar voren komt. Eerlijk aangeven waar de grenzen naar voren komen • Overleg is in onderling vertrouwen geweest. Gezamenlijk belang t.o.v. de cliënt staat voorop • Door elkaar vaker te zien ontstaat er langzaam maar zeker meer vertrouwen
Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • In visie een begin gemaakt in uitvoering, nu graag een aantal experimenten uitvoeren • Gezamenlijk PvA helpt, vertrouwen op een ander
Samenwerkdoelen realiseren	<ul style="list-style-type: none"> • Laten we een implementatieplan maken • Doelen moeten concreter, tijd voor doen! • Volgt

Tabel. Succesfactoren in regio Stedendriehoek Noord-Veluwe op de bouwstenen van resultaatgerichte samenwerking.

Hoe nu verder?

De looptijd van de lokale proeftuin Apeldoorn loopt tot juli 2017. Maar het project wordt gecontinueerd, al lijkt hier op het moment enige onduidelijkheid over te bestaan. Desalniettemin staan er een aantal activiteiten op de agenda:

- ➔ Projectgroep overleggen met de taak om:
 - Visie te verankeren in betrokken organisaties
 - Concreet maken en uitvoeren van adviezen en aanbevelingen uit adviesrapport
 - Accent te leggen bij faciliteren van uitvoerende professionals
 - Randvoorwaarden te creëren en afspraken te maken

- ➔ Aanvraag financiële impuls die het Rijk beschikbaar stelt waarbij:
 - Vier sub regio's eigen plan indienen binnen gezamenlijke aanvraag (vergroot betrokkenheid en draagkracht – werkt in deze regio beter op gewestelijk niveau, wat is daar werkzaam?)
 - Budget wordt ook verdeeld
 - Gemeente Apeldoorn o.a. inzet op financieren van IPS-trajecten
- ➔ Regionaal blijven afstemmen en monitoren van resultaten
- ➔ In september een nieuwe bijeenkomst voor uitvoerenden in het kader van multidisciplinair en integraal werken:
 - Oprichten van digitale omgeving voor uitwisseling casuïstiek
 - Thema's: gezamenlijke aanpak die casus verder helpt, samenwerking tussen professionals, problematiek in casussen & betekenis van leidende principes in casus richting oplossing
- ➔ N.a.v. cliëntavond het voeren van kleinere rondetafelgesprekken met cliënten
- ➔ Programma deskundigheidsbevordering
- ➔ Er worden tien IPS-trajecten ingezet, in de vorm van een pilot. Deze worden deels uit eigen innovatiebudget bekostigd
- ➔ Samenwerking met het Trimbos-instituut: onderzoek naar effectiviteit jobcoaching. Gemeente Apeldoorn wil sterker inzetten op jobcoaching als instrument
- ➔ Ervaringsdeskundige inzetten: stigma van werkgevers bestrijden
- ➔ In 2018 wordt een werkconferentie georganiseerd, waar een convenant aan gekoppeld wordt.

CONCLUSIES & ADVIEZEN

Dit rapport is geschreven om het verloop van de samenwerking in de vier arbeidsmarktregio's in kaart te brengen en hiermee kennisuitwisseling tussen de betrokken organisaties en arbeidsmarktregio's te faciliteren. Dit hoofdstuk biedt een overzicht van de meest relevante constatering die ons in de verschillende fasen van het onderzoek zijn opgevallen. Waar de vier voorbeeldregio's, maar ook andere arbeidsmarktregio's hun voordeel mee kunnen doen in het huidige en toekomstig verloop van hun samenwerkproces.

Het is niet de bedoeling om hier 'best practices' neer te zetten waarnaar andere arbeidsmarktregio's zouden moeten handelen. We schetsen de verschillende keuzes, overwegingen en acties die in de regio's gedurende de samenwerking naar voren zijn gekomen. Het is belangrijk om daarbij rekening te houden met de verschillende en eigen context waar elke regio mee te maken heeft, waardoor ook andere successen en uitdagingen een rol kunnen spelen.

Per constatering worden ook enkele concrete adviezen aangeboden die u hopelijk inspireren. Zodat u zelf niet 'het wiel opnieuw' hoeft uit te vinden, maar kan profiteren van de kennis en ervaringen van de regio's in het onderzoek die concrete succescriteria, maar ook leerpunten hebben benoemd. Zij hebben immers al 'lesgeld' betaald op hun manier van werken. Sommige van deze adviezen hebben een hoog 'open deur-gehalte'. Tegelijkertijd worden deze adviezen niet voor niets benoemd: in de praktijk blijken ze minder vanzelfsprekend te zijn, of ze worden benoemd als een leerpunt op basis van voortschrijdend inzicht. Nu eerst hier alle constatering op rij, waarna u de toelichting en adviezen daaronder kunt vinden:

- ➔ Zet in op resultaat en niet alleen op inspanning
- ➔ Bepaal met elkaar op welke doelen je stuur
- ➔ Samenwerking als integraal onderdeel van je dagelijkse werk, niet als iets 'erbij'
- ➔ Denk na over opdrachtgeverschap & eigenaarschap
- ➔ Let op kwetsbaarheden in de opstart & voortgang van de regionale samenwerking
- ➔ Werken met casuïstiek kan op diverse wijzen
- ➔ Wanneer en hoe cliënten en werkgevers betrekken?
- ➔ En toch niet vanzelfsprekend: zorgvuldige en tijdige communicatie

Zet in op resultaat en niet alleen op inspanning

Het belang van de samenwerking en het bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met psychische klachten wordt door iedereen onderschreven. Deze intentie tot samenwerken is in alle regio's aanwezig. Tegelijkertijd constateren we – zeker in de eerste fase - dat het vertalen van deze intenties en plannen naar concrete acties, het uitvoeren van deze acties en het concreet invulling geven aan de samenwerking langzaam van de grond komt. We constateren daarbij een paradox: er wordt regelmatig benoemd dat men het bevorderen van arbeidsparticipatie van deze doelgroep heel erg belangrijk vindt. Tegelijkertijd worden er over de tijdsspanne van een halfjaar maar weinig concrete acties uitgevoerd. Het proces van samenwerken vraagt om een tijdsinvestering, waar niet direct de vruchten van geplukt worden. In de tweede fase van het onderzoek wordt in de regio's gesignaleerd dat veranderingen tijd kosten, waardoor de investering die gedaan wordt nog niet in verhouding is met de opbrengst. Er is nog (steeds) onvoldoende zicht op wat de samenwerking precies oplevert. Dit maakt dat in vrijwel alle regio's wordt aangegeven dat men nu in deze laatste fase (nog) niet tevreden is met het resultaat. We zien een discrepantie: de betrokkenen in de regio's willen graag meer actie en vooruitgang, maar zien ook graag de gevraagde tijdsinvestering teruglopen.

“Iedereen heeft het over lef, maar laten we echt lef tonen met zijn allen en het gewoon gaan doen. Dat vraagt ook om bestuurders met lef, maar ook lef van ons en van de uitvoerders.”
Regio Friesland

Advies

- ➔ Binnen elke samenwerking is het belangrijk dat de **betrokkenen weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn**: wat wordt er van hen verwacht? Wat kan men van anderen verwachten? Helderheid over welke rol iedereen heeft en welke taken en acties er zijn gepland, bijvoorbeeld door een concrete actiepuntenlijst op te stellen, waarmee ook de voortgang gemonitord kan worden en te werken met deadlines. Hierdoor worden ook ijkmomenten gerealiseerd waarin aandacht besteed kan worden aan de voortgang en er heldere afspraken gemaakt kunnen worden over hoe en door wie de besluiten worden genomen. Dit voorkomt verwarring en maakt inzichtelijk tot waar precies wiens mandaat reikt.
- ➔ **Maak met elkaar een balans op** van enerzijds de inspanningen en anderzijds de (beoogde) resultaten. Met een kosten-baten analyse of een concrete businesscase kan een schatting worden gemaakt in wat de samenwerking concreet kan opleveren of kan besparen in de toekomst. Denk hierbij ook aan maatschappelijke baten en definieer resultaat niet alleen op kwantiteit, maar ook op kwaliteit. Bespreek ook met elkaar wanneer deze inspanning voldoende 'loont'. Wanneer zijn we tevreden? Zijn de resultaten die we verwachten wel realistisch als we naar onze inspanningen kijken? Deze bewustwording kan de meerwaarde van zowel de inspanningen als de resultaten aanscherpen. Bovendien wordt inzichtelijk gemaakt hoe de inspanningen bijdragen aan het resultaat, wat de motivatie, draagvlak en tevredenheid over de genomen en te nemen stappen kan bevorderen.
- ➔ **Borg dat de contactmomenten** die er zijn, ook **effectief en efficiënt worden benut**. De tijdsinvestering die van de betrokken organisaties wordt gevraagd is een steeds terugkerend struikelblok. Zorg er dus voor dat de overleggen strak ingeregeld zijn, goed voorbereid zijn en dat er tijdens de bijeenkomsten door een voorzitter gestuurd wordt op de doelen van de bijeenkomst. Maak voor iedereen helder wat deze (sub)doelen van het overleg zijn en welke rollen en verwachtingen daarbij horen. Borg dat afspraken, besluiten en acties die hieruit volgen concreet en duidelijk zijn. Besteed ook expliciete aandacht aan de opvolging en de terugkoppeling van de gemaakte afspraken. Met andere woorden, pas de uitgangspunten van methodisch handelen toe op de contactmomenten.

Bepaal met elkaar op welke doelen je stuurt

De doelstelling van de samenwerking is bij aanvang van het project in alle vier de regio's geformuleerd rondom het inzicht krijgen in de huidige en gewenste processen, werkwijzen en bestaande samenwerkrelaties. Een oriëntatie of verkenning op wat er nu al is en wat er in de toekomst nodig is. Waar de ene regio de voorkeur geeft aan het toevoegen van een concrete uitkomstmaat, ervaart de andere regio dit als beperking in het samenwerkproces. De regio's Rijk van Nijmegen en Stedendriehoek en Noord-Veluwe hebben gaandeweg een concreet resultaat gekoppeld aan hun doelstelling: een x aantal personen uit de doelgroep die deelneemt aan een interventie of participeert op de arbeidsmarkt. Op het moment van schrijven is er nog geen sprake van realisatie van deze uitkomstmaat (in alle regio's is er nog geen sprake van directe opbrengsten). In de regio Friesland wordt juist benadrukt dat er consensus is over de inspanning die ze willen plegen, niet over het resultaat. Een resultaatafpraak wordt als risico of belemmering gezien voor de innovatie in de samenwerking. In de regio Holland-Rijnland wordt het project als een proces in wording beschouwd, waarbij voortdurend wordt voortgeborduurd op de tussentijdse resultaten, waarna een volgende fase met nieuwe richtlijnen zich aandient.

Advies

- ➔ Een einddoelstelling die ver weg lijkt en blijft, heeft als risico dat het minder motiverend kan werken en minder tot actie stimuleert. Bepaal **concrete subdoelstellingen**, tussenresultaten of maak resultaatafspraken met elkaar. Dit biedt houvast aan de betrokkenen en maakt de weg naar de einddoelstelling inzichtelijker. En zorgt ervoor **dat er ook tussentijdse successen geboekt en gevierd kunnen worden**.

Samenwerking als integraal onderdeel van je dagelijkse werk, niet als iets 'erbij'

Samenwerken en netwerken is volgens de betrokkenen in de regio's een onderdeel van het werk. Maar toch komt voor veel betrokkenen deze regionale samenwerking bovenop het normale werk en wordt dit project dus beschouwd als iets wat 'erbij' komt. Omdat er geen formatie voor de samenwerking is opgenomen, of uren zijn vrijgemaakt voor de bijdrage die van de professionals wordt gevraagd. We constateren daarin een paradox: er wordt benoemd dat samenwerken een vast en essentieel gedeelte is van ons werk, maar zodra er een investering op wordt gevraagd wordt het ervaren als iets extra's. Samenwerken is een middel om een doel te behalen. Maar dit middel is het meest effectief als het samenwerken integraal in de werkprocessen en de werkwijzen is opgenomen: samenwerken is de norm en routine, niet iets wat je 'erbij doet'.

Advies

- ➔ Borg deze investering en inbedding van de samenwerking door bijvoorbeeld: Een projectleider aan te stellen:
 - Waarvoor capaciteit is vrijgemaakt
 - Die binnen de eigen organisatie een achterwacht heeft
 - Die voldoende mandaat heeft en weet wat zijn mandaat is
 - Die netwerkmogelijkheden creëert en benut
 - Die sturing geeft, verwachtingen schept, kaders helder krijgt en eisen stelt.
 Per betrokken organisatie één centraal contactpersoon aan te wijzen als aanspreekpunt, die:
 - De verantwoordelijkheid heeft voor het creëren van draagvlak binnen de organisatie, op zowel het niveau van directie, management, beleid, als uitvoering
 - De regie heeft over taken en interne communicatie
 - De interne capaciteit en tijd organiseert die gevraagd wordt voor de samenwerking.
- ➔ Bespreek met elkaar wat een **realistische tijdsinvestering** is (voor iedere betrokkene, dit kan verschillen) en voorkom hiermee dat betrokkenen achteraf ontevreden zijn over de hoeveelheid tijd die aan dit project 'kwijt' zijn. Het bespreekbaar maken van dit thema biedt dieper inzicht in elkaars organisatiecultuur en mogelijke obstakels.
- ➔ Legitimeer (bijv. met de businesscase) richting het management en directie dat de investering in samenwerking rendabel is. Maak via dit bestuurlijk commitment ook daadwerkelijk **ruimte voor die investering** door capaciteit vrij te laten maken. Een projectleider heeft minstens een dag(deel) per week nodig om een dergelijk project in gang te zetten en te houden. Borg hiermee dat de samenwerking **organisatorisch wordt ingebed** in de huidige systemen en structuren. Maak deze tijdsinvestering onderdeel van de werkwijze van de professionals en borg de voortgang van de samenwerking ook op de langere termijn.

Denk na over opdrachtgeverschap & eigenaarschap

In de eerste fase van dit onderzoek stond ter discussie wie in de regio's opdrachtgever is voor de regionale samenwerking. Dit opdrachtgeverschap is gaandeweg geconcretiseerd of moet nog geconcretiseerd worden. Meestal is als opdrachtgever een manager, bestuurder of beleidsadviseur van de centrumgemeente benoemd. Dit proces van het bepalen van opdrachtgeverschap heeft onder andere tot vertragingen en onduidelijkheden geleid en is dus een aandachtspunt bij het starten van een dergelijk project. Niet alleen onduidelijk opdrachtgeverschap, maar ook onduidelijk eigenaarschap brengt een potentieel risico met zich mee. In alle regio's bestaat of bestond onduidelijkheid over wie

verantwoordelijk is voor de opbrengsten van de samenwerking. En daarmee voor een potentiële oplossing van het veronderstelde probleem waarvoor wordt samengewerkt.

"Wie eigenaar is, is niet duidelijk. Idealiter worden betrokken organisaties (door elkaar) aangesproken op resultaat. Het aanspreekpunt legt verantwoording af aan de eigen organisatie"
Regio Rijk van Nijmegen

De optie voor 'eigenaar' van het verbeteren van de arbeidsparticipatie van de doelgroep varieert van centrumgemeente naar projectleider tot gedeeld eigenaarschap van de betrokken organisaties, waarbij gedeeld eigenaarschap voorkeur lijkt te hebben. Maar samen dit eigenaarschap voelen, is iets anders dan er ook gezamenlijk naar handelen. De betrokken professionals (op alle niveaus) lijken tot nu toe weinig initiatief of verantwoordelijkheid te tonen voor het continueren van de samenwerking. Komt er geen agendaverzoek of valt een projectleider uit dan is er een kans dat het samenwerkproces als project uitdooft. Er lijkt dus blijvende facilitering en sturing nodig te zijn van een projectleider of kartrekker. Maar is die continue behoefte aan begeleiding verwijtbaar? Er wordt ook weinig aangestuurd op bevordering van eigenaarschap. En is het zelfredzaam maken van professionals in het zoeken van contact en het voortzetten van samenwerkingsafspraken wenselijk? Indien ja, speel hier dan ook actief op in.

Advies

- ➔ Ga met elkaar het gesprek aan over dit 'gedeelde eigenaarschap'. En verbindt hier **concrete acties** aan. Welke afbreukrisico's voorzien jullie gezamenlijk in het samenwerkproces? Hoe kunnen die worden ondervangen en wie neemt daar de verantwoordelijkheid voor? Dit geeft een impuls aan de bouwsteen 'vertrouwen' en onderschrijft het gezamenlijke belang.
- ➔ **Zorg voor achterwachten**. Zodat wanneer een betrokkene uitvalt er snel een adequate vervanger is die op de hoogte is van de stand van zaken van het project. Dit voorkomt onnodige vertraging én onduidelijkheid. De 'bijvangst' is ook nog de **inbedding van het project** als geheel in de organisatie en niet alleen die van de betrokken persoon

Let op kwetsbaarheden in de opstart & voortgang van de regionale samenwerking

Tijdens het verloop van het samenwerkproces in de voorbeeldregio's zijn verschillende kwetsbaarheden en afbreukrisico's naar voren gekomen. We bespreken degene die in alle regio's van invloed zijn geweest: projectleiderschap, definitie van samenwerken en (privacy) wet- en regelgeving.

Projectleiderschap: In drie van de vier regio's is de projectleider gewisseld of ontbrak er tijdelijk een projectleider. Dit heeft geleid tot opstartproblemen, vertraging in de voortgang of zelfs het tijdelijk stilleggen van het project.

"Eén duidelijke aanpak en regievoerder richting arbeidsmarktregio samenwerking. Projectleider is nu meer faciliterend voor het onderzoek. Er moet tijd en capaciteit zijn voor een dergelijke kartrekker om die infrastructuur op te tuigen."
Regio Holland-Rijnland

Definitie van samenwerken: In alle regio's is bij aanvang van de regionale samenwerking niet voldoende stilgestaan bij: wanneer zijn we aan het samenwerken? Er is niet gezamenlijk uitgesproken of gedefinieerd wat daaronder wordt verstaan. Dit ontbreken van een definitie hoeft op korte termijn geen probleem te zijn, maar kan in een latere fase wel tot problemen leiden: hoe kan immers op langere termijn worden toegewerkt naar een effectieve samenwerking als er geen gedeeld begrip is over wat die samenwerking dan inhoudt? Wat gebeurt er in de samenwerking als de eerste 'fouten' gemaakt worden, of er tegenvallende resultaten zijn?

(Privacy)wet- en regelgeving: Ook het omgaan met belemmeringen vanuit (privacy)wet- en regelgeving is een veelbesproken onderwerp. De kaders waarbinnen bijvoorbeeld gemeenten en UWV moeten handelen beperken soms de bewegingsvrijheid om een cliënt te kunnen helpen. Voor een samenwerking op regionaal niveau moeten alle betrokken organisaties in ieder geval op de hoogte zijn van de geldende wet- en regelgeving voor de doelgroep. Zolang dit onvoldoende bekend is, ontbreekt ook vaak het begrip voor elkaars keuzes en handelen. De privacywetgeving kan daarnaast belemmerend werken omdat deze wet het delen van informatie over cliënten tussen organisaties bemoeilijkt. Maar uit de praktijk blijkt dat lang niet alle informatie gedeeld hoeft te worden. Waar de ene regio kiest voor schriftelijke toestemming van de cliënt voor het behandelen van de casus, anonimiseert de andere regio de casussen die worden ingezet. Een andere strategie is ook om de cliënt zelf (of de cliëntvertegenwoordiger) te betrekken en te bevragen op wat zij wenselijk vinden.

Advies

- ➔ Wees zorgvuldig bij het aanstellen van een projectleider. Let hierbij op **positie (vanuit welke organisatie), aanwezig netwerk en daadkracht**. En let erop dat de voortgang van de regionale samenwerking niet alleen afhankelijk is van bijvoorbeeld een kartrekker (projectleider) of aflopend financieringsbudget.
- ➔ In een samenwerking spelen zowel formele als informele kanten een rol. Wees transparant en houdt rekening met deze **zakelijke en persoonlijke belangen** door met elkaar stil te staan bij: Wat (ver)bindt ons? Wat is ieders bijdrage? Aandacht voor de: *what's in it for me?* Welke overwegingen en beslissingen liggen hieraan ten grondslag?
- ➔ Concretiseer met elkaar **wat samenwerken** voor iedereen **betekent**. Neem daarbij geen genoegen met een algemeen definitie, maar '**pel het begrip echt af**'. Door bijvoorbeeld expliciet aandacht te besteden aan de consequenties van samenwerken: welke positieve consequenties zijn er, maar ook welke negatieve consequenties zijn er? Maak concrete afspraken over hoe iedereen zich hieraan kan en wil committeren en hoe je met elkaar de negatieve consequenties kan minimaliseren en evenredig kan verdelen over de samenwerkingspartners.
- ➔ Toets regelmatig in het proces of je nog steeds aan de verwachtingen en ideeën van samenwerken aan het voldoen bent, of dat er toch frustraties beginnen te ontstaan omdat er **verschillen optreden tussen verwachtingen, aannames en de realiteit**. Voorkom hiermee dat in een latere fase van de samenwerking onuitgesproken verwachtingen en veronderstellingen een risico kunnen vormen. Dit vraagt nu om een investering, maar deze betaalt zich uit op de lange termijn.

Werken met casuïstiek kan op diverse wijzen

In de regio's Friesland, Holland-Rijnland en Stedendriehoek Noord-Veluwe is ervoor gekozen het samenwerkproces te inventariseren en evalueren aan de hand van casuïstiek. De aanpak is in elke regio anders ingestoken.

Friesland	Holland-Rijnland	Stedendriehoek & Noord-Veluwe
Drie casusgroepen, meerdere bijeenkomsten, in totaal 26 casussen ingezet	Drie casusbijeenkomsten met drie casussen, gemiddeld 15 personen van diverse organisaties	Zes werkgroepen, meerdere bijeenkomsten, elk eigen thema, gebruik van casussen
Wat werkt?	Wat werkt?	Wat werkt?
<ul style="list-style-type: none"> • Casussen allen cliënten uit caseload GGZ-instelling en gemeenten: verhoogt betrokkenheid en persoonlijke relevantie • Externe procesbegeleiders mét protocol begeleiden casusgroepen: structurerend en scherpe focus op doel 	<ul style="list-style-type: none"> • Willekeurige samenstelling afhankelijk van opkomst: bekendheid en verbinding tussen verschillende organisaties • Ook relevant voor partijen die niet direct betrokken zijn: biedt inzicht in regionale structuren • Voorbereidingswerkgroep: effectieve en efficiënte inzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Elke werkgroep heeft voorzitter vanuit projectgroep: eigenaar van elk thema, zorg draagt voor opbrengst en terugkoppeling • Werkgroepen bestaan uit geselecteerde uitvoerende professionals: relevante thema's apart aandacht van uitvoerende experts

Advies

- ➔ Zoals hierboven beschreven kent elke vorm zijn voor- en nadelen en is afhankelijk van context en voorkeur. In elke regio wordt gesignaleerd dat, onafhankelijk van welke vorm wordt gehanteerd, de insteek om met **casussen** te werken sterk bevorderend werkt voor het versterken van de bouwstenen voor resultaatgerichte samenwerking. Het gezamenlijk verkennen van bestaande casussen vergemakkelijkt en stimuleert het **proces van elkaar leren kennen, begrijpen en waarderen**. Succesfactoren in het organiseren en benutten van casuïstiekbesprekingen zijn:
 - Dat de casussen worden ingebracht vanuit verschillende organisaties en de contactpersoon van elke organisatie verantwoordelijk wordt gesteld voor het aanleveren van een casus
 - Het hanteren van een protocol of handreiking bij het inventariseren van de casussen
 - Een procesbegeleider die de casuïstiekbespreking voorziet en begeleidt
- ➔ Houdt in het organiseren en benutten van casuïstiekbesprekingen rekening met:
 - **Selectiecriteria** waar de casus aan moet voldoen (bijvoorbeeld cliënt in uitkering en in behandeling bij GGZ)
 - **Privacy** van de cliënt die als casus besproken wordt. Indien de casus niet anoniem wordt ingebracht dient de cliënt eerst om toestemming te worden gevraagd
 - Een **ruime tijdsruimte** voor het verzamelen van geschikte casussen, ook in het kader van bovenstaande privacy kwestie
 - Het faciliteren van één centraal **aanspreekpunt** die de randvoorwaarden regelt en betrokkenen van benodigde informatie en handvatten voorziet.

Wanneer en hoe cliënten en werkgevers betrekken?

Een thema waar in de regio's mee wordt geworsteld, is de participatie van de cliënten en de werkgevers. Is het handig om een cliënt of cliëntorganisatie in deze fase te betrekken en welke overlegstructuur leent zich daar dan het beste voor? We constateren een zeker ongemak als het over het betrekken van de cliënt of cliëntvertegenwoordiging gaat. Vrijwel alle betrokkenen geven aan dat de input en het cliëntperspectief zou moeten worden gewaardeerd, maar tegelijkertijd ervaren ze dit als een inefficiënte, last of vertraging in de samenwerking. Het wordt als dilemma ervaren: het inrichten van een potentieel snelle en constructieve samenwerking over de cliënt ten opzichte van een wellicht meer zorgvuldige, maar ingewikkelde samenwerking mét de cliënt of cliëntvertegenwoordiger. Dit 'obstakel' wordt in sommige regio's ondervangen door ervaringsdeskundigen via een klankbordgroep te betrekken of in een aparte bijeenkomst te bevragen.

"De cliënt is bezig met het eigen proces en wij met het proces eromheen. Daar is de cliënt minder van op de hoogte. De cliënt bij de casuïstiek betrekken is niet handig, deze is te veel gericht op de eigen situatie."
Regio Friesland

Over het betrekken van werkgevers in de samenwerking zijn bijna alle regio's het eens: pas in een latere fase als er ook echt iets concreets te bieden of brengen is. Toch zijn er enkele initiatieven waarbij het perspectief van de werkgever meegenomen of geborgd wordt: werkgever(s) in een klankbordgroep, werkgevers die aanschuiven in themawerkgroepen en het werkgeversperspectief wat wordt ingebracht via IPS-trajectbegeleiders.

Advies

- ➔ Ga met **cliënten(raden) en werkgevers in gesprek** om met elkaar af te stemmen welke wensen er bestaan rondom samenwerking. Bespreek met elkaar open en eerlijk welke twijfels er zijn, of welke afbreukrisico's er worden gezien en bepaal met elkaar een werkwijze om daar mee om te gaan. Bespreek ook de **'spelregels'** die worden gehanteerd tijdens overleggen.
- ➔ Als deelname van cliënten(raden) en werkgevers in de beginfase niet wenselijk wordt geacht, **faciliteer** in ieder geval dat, **hun perspectief geïntegreerd wordt**. Richt bijvoorbeeld een klankbordgroep in die periodiek overleg heeft, nodig ze uit voor aparte feedbackbijeenkomsten of laat ze participeren in specifieke overleggen of bijeenkomsten waar hun inbreng van belang is (werkgroep

werkgeversdienstverlening). Het is belangrijk scherp te hebben wat de vragen aan de cliënt/werkgever zijn en wat voor hun hierin van belang is of meerwaarde heeft.

- ➔ Denk bij het betrekken van cliënt, ervaringsdeskundige of cliëntorganisatie ook vooraf na over welk perspectief je precies wilt integreren of borgen. Een ervaringsdeskundige van psychische klachten brengt andere deskundigheid met zich mee dan een cliënt die zijn visie kan delen over de dienstverlening en/of samenwerking tussen bijvoorbeeld GGZ en UWV.

En toch niet vanzelfsprekend: zorgvuldige en tijdige communicatie

Aandacht voor communicatie blijft vaak onderbelicht en in de waan van de dag een ondergeschoven kindje. In elke fase van dit onderzoek merkten we op dat betrokken professionals in de regio's naar eigen zeggen niet goed op de hoogte waren van bijvoorbeeld de voortgang of tussentijdse resultaten van de samenwerking, de gemaakte afspraken, te behalen doelstellingen, onderscheid tussen dit onderzoek en het project in de regio, lange termijn visie of de betrokken samenwerkpartners. Tegelijkertijd benoemen de projectleiders dat ze herhaaldelijk informatie verstrekken, maar dit niet altijd volledig lijkt aan te komen of te blijven hangen bij de betrokkenen. Het blijkt lastig om een balans te vinden tussen het informeren en bevragen en het overbelasten en overvragen van de betrokken professionals. En dus te zoeken naar een aanpak en aanbod waar men zich gezamenlijk in kan vinden.

Advies

- ➔ Maak afspraken over de **manier van communiceren**: timing, medium, initiatiefnemer. En faciliteer verschillende manieren van communicatie. Er is een behoefte om verschillende media in te zetten omdat er verschillen bestaan tussen hoe mensen het makkelijkst informatie tot zich nemen (per mail, telefoon of face-to-face).
- ➔ Maak gebruik van de **kracht van herhaling**. Als mensen veel of gefragmenteerde informatie tot zich moeten nemen, wordt altijd een deel van de informatie niet onthouden. Bouw checkmomenten in om na te gaan of alle betrokkenen nog goed op de hoogte zijn. Dit helpt bovendien om focus te blijven houden op waar je met elkaar naar toe werkt.
- ➔ Attendeer alle betrokken professionals om zich te houden aan de **haal- en brengplicht**: als er iets niet duidelijk is, neem dan zelf het initiatief om die duidelijkheid te krijgen. Bevorder actief het eigenaarschap en spreek professionals aan als ze hier zelf niet naar handelen. Check bovendien bij elke activiteit of iedereen de benodigde informatie heeft.

REFLECTIE

In deze reflectie blikken we terug op het proces van regionale samenwerking in de vier voorbeeldregio's. Wat is ons onderweg opgevallen en hoe hebben de regio's en samenwerkpartners zich gaandeweg ontwikkeld? En welke aspecten springen daarbij in het oog?

We nemen u in deze reflectie mee in onze analyse van de afgelopen anderhalf jaar, die we beschrijven per onderzoeksfase. We bespreken daarbij de onderwerpen die wat ons betreft de essentie raken van een efficiënte, effectieve en resultaatgerichte samenwerking.

Fase 1 – Basis leggen met betrokken partijen en contouren van samenwerking scheppen

Doe geen aannames als je aan de start staat

In de startfase hebben we geconstateerd dat in alle vier de regio's de regionale samenwerking vanaf het begin moet worden opgebouwd. Er is niet of nauwelijks sprake van een arbeidsmarkt regionale infrastructuur op dit thema waarop (voort)gebouwd kan worden. Er bestaan wel enkele lokale initiatieven waarbij sociale diensten of UWV samenwerken met GGZ-instellingen, bijvoorbeeld voortvloeiend uit het landelijke convenant tussen het UWV en GGZ. Twee regio's kiezen er dan ook voor om lokale of gewestelijke initiatieven als basis te gebruiken en van daaruit uit te breiden naar arbeidsmarktregionaal niveau. Ook de samenwerking met werkgevers, zorg- en verzuimverzekeraars en cliëntorganisaties op arbeidsmarktregionaalniveau is nog in de opbouwfase. De beginsituatie in deze vier regio's was hiermee beduidend anders dan verwacht. Dit heeft ertoe geleid dat de insteek van het onderzoek ook aangepast moest worden, namelijk van het volgen van een samenwerkproces dat op het punt staat zijn vruchten af te gaan werpen naar het inrichten van een samenwerkproces 'from scratch'. Het onderzoek heeft in deze fase dan ook meer een aanjagende dan een volgende functie gehad in het opstarten van de samenwerking in de regio's.

Deze start heeft bovendien heel wat voeten in de aarde gehad. Vanaf het begin lijkt er onduidelijkheid te zijn over het opdrachtgever- en eigenaarschap van de regionale samenwerking. De samenwerking en deelname aan het onderzoek zijn vaak geïnitieerd door de wethouder, waarna een projectleider werd aangesteld om deze regionale samenwerking in de praktijk te realiseren.

In de regio's blijkt echter weinig bekend te zijn over aanleiding, doelstelling, kaders en rolopvatting. De projectleiders worden daarmee beperkt in staat gesteld om hun kartrekkersrol naar hun eigen en andermans verwachting te vervullen. Aan wie leggen zij verantwoording af en welke ruimte hebben ze voor het creëren van randvoorwaarden (budget, tijd, mandaat)? Ook blijft lang onduidelijk wie 'eigenaar' van het probleem is: de gemeente, het regionaal werkbedrijf, de GGZ? Waardoor ook in het midden blijft wie eigenaar is van het probleem én de oplossing en daarmee verantwoordelijk voor het organiseren en investeren in de samenwerking. Het ontbreken van financiële middelen en/of afspraken en voldoende draagvlak in de organisaties blijkt ook een belangrijk afbreukrisico.

Deze opstartproblemen en kinderziektes hebben ervoor gezorgd dat de regio's een relatief lange periode nodig hebben gehad om eerst de grote lijnen en richting van het samenwerkproject met elkaar te bepalen.

Het fundament van de samenwerking staat nog onvoldoende stevig

De relevantie om in elkaar te investeren om resultaatgericht met elkaar samen te werken (zie bijlage 2), dus eerst de tijd te nemen om elkaar te leren kennen en begrijpen in bijvoorbeeld werkwijze, waarden en belangen, wordt in alle regio's door de betrokkenen onderschreven. Toch constateren we in de beginfase dat er weinig tot geen verdieping is op dit gebied en er vooral wordt doorgepakkt op de pragmatische kant van het samenwerken. De projectleiders en betrokkenen in de regio's willen aan de slag en daar is natuurlijk helemaal niets mis mee. Maar gesprekken over de belangen die de organisaties

hebben bij de samenwerking, hoe deze belangen te verbinden zijn, welke organisaties wel en niet betrokken worden en waarom, welke korte en lange termijn investeringen er gevraagd worden en door wie, worden slechts beperkt gevoerd. Terwijl het stevig neerzetten van het fundament essentieel is voor een effectieve en duurzame samenwerkingsrelatie. Daarmee is niet gezegd dat de regio's eerst veel tijd moeten investeren in de bouwstenen van de samenwerking, om daarna pas over te gaan tot actie. Sterker nog: het is belangrijk om deze twee lijnen parallel aan elkaar te laten lopen, zodat deze elkaar ook versterken en 'navelstaren' wordt voorkomen.

Fase 2 – Toewerken naar een concreet plan en starten met uitvoering

De regio's gaan vooral pragmatisch te werk

Alle regio's zetten stappen voorwaarts: samenwerkingspartners zijn gewijzigd, toegevoegd of afgevalen, er hebben oriënterende casuïstiekbijeenkomsten plaatsgevonden en er zijn definitieve projectplannen gemaakt. De regio's zijn op stoom en zijn het vizier steeds meer aan het richten op het borgen van het gezamenlijk proces en de resultaten van de aanpak. Regionaal samenwerken wordt als middel ingezet om tot een doel te komen, namelijk het bevorderen van de arbeidsparticipatie van mensen met psychische aandoeningen, al lijkt dit nog ver weg. Het investeren in die samenwerking is een voorwaarde om gezamenlijk de bestemming te bereiken. We zien in de regio's dat door middel van het bespreken van casussen de betrokken organisaties nader tot elkaar komen, elkaar beter weten te vinden en elkaars keuzes en achtergrond beter begrijpen. De investering loont.

Maar toch blijken de belangen, werkwijzen en verschil in perspectieven (referentiekaders) nog onvoldoende geïntegreerd te zijn. Een belangrijk onderdeel van samenwerken is het benutten van elkaars kennis en expertise en van voortschrijdend inzicht die je met elkaar opdoet middels kennis en ervaringen. Opvallend is dat de lessen en aanbevelingen uit de eerste fase van dit onderzoek in de opvolgende fase amper gedeeld, besproken of gebruikt worden. Terwijl deze bij navraag wel als relevant en bruikbaar worden aangemerkt door de betrokkenen uit de regio's. Het borgen dat kennis, ervaringen en adviezen worden benut en opgevolgd, lijkt een leerproces an sich. Wordt de basis van de samenwerking nu wel voldoende gevoed en versterkt en leidt deze uiteindelijk ook tot de gewenste en concrete resultaten?

Het is ingewikkeld om alle belangen te bedienen

Naar aanleiding van signalen uit de regio's heeft het ministerie van Sociale Zekerheid en Werkgelegenheid voor elke regio budget beschikbaar gesteld om de regionale samenwerking een impuls te geven. Dit bedrag is in alle regio's ingezet om de projectleiding te bekostigen, waardoor alle betrokkenen profijt hebben van de faciliterende en trekkende rol van de projectleiders. Een positieve ontwikkeling die duidelijke bijdraagt aan het tempo en structureren van bijeenkomsten en afspraken. Tegelijkertijd blijft de financiering voor de andere betrokken partijen een zorgpunt. Is het haalbaar om van iedereen vergelijkbare inbreng en kostendeling te vragen? En dient iedereen ook gelijkwaardig te profiteren? Om latere discussies, onterechte verwachtingen en wantrouwen te vermijden, is het belangrijk dit in een vroeg stadium bespreekbaar te maken en niet uit de weg te gaan.

In een samenwerking is het bijna onvermijdelijk dat er essentiële verschillen bestaan tussen de samenwerkpartners. Als het goed is, zorgt dit juist voor synergie en kunnen de samenwerkpartners elkaars kennis en expertise benutten en elkaar versterken. In de regio's is men nog volop bezig met het leren kennen en ontdekken van ieders dienstverlening en hoe dit benut kan worden ten dienste van de cliënt. Maar in de praktijk blijft het ook een uitdaging om anders denkende en werkende organisaties bij elkaar te brengen en op één lijn te krijgen. Bij de GGZ-instellingen in de regio's zien we bijvoorbeeld dat er wel bereidheid is tot samenwerken, maar dat er meer en mogelijk ook noodzakelijk wordt gedacht vanuit de 'what's in it for me'. Een reële overweging waar gezamenlijk over gesproken dient te worden. De projectleider is de voor de hand liggende persoon om deze onderwerpen bespreekbaar te maken en te borgen dat dit met elkaar wordt afgestemd. Tegelijkertijd heeft de centrumgemeente vaak een

opdrachtgever-opdrachtnemer relatie met andere betrokken organisaties. Dit kan een spanning creëren in de gelijkwaardigheid van de onderlinge relaties, er is immers sprake van een afhankelijkheidspositie. Hoe vrij voelen betrokkenen zich echt om gevoelige kwesties te delen?

Hoe en waar werken we naartoe?

Per regio verschilt het hoe helder en SMART de doelstelling geformuleerd is. Wat het de samenwerking gaat opleveren en wat het de doelgroep gaat opleveren. En op welke doelgroep men eigenlijk mikt: een specifieke doelgroep (qua zwaarte of type aandoening), de doelgroep die bij een samenwerkpartner zit (pragmatisch), of op voorhand geen doelgroep bepalen omdat men niemand wil uitsluiten. De regio's hebben hierin verschillende keuzes gemaakt en dat is oké, zolang dit een bewuste en door-dachte beslissing is. Die op basis van voortschrijdend inzicht ook weer bijgesteld kan worden.

Waar de ene regio het samenwerkproces gebruikt om gezamenlijk te gaan bedenken wat de samenwerking gaat opleveren, slaat de andere regio deze stap over om direct 'samen te werken' en de doelgroep iets concreets te bieden. Er is geen 'beste' manier om dit aan te pakken, allebei de methoden kunnen resultaat opleveren. En de verwachting is absoluut dat ze dit op termijn ook gaan doen. Maar gezamenlijk 'exploreren', zonder hier afspraken of uitkomstmaten aan te verbinden lijkt erg vrijblijvend. Als er op korte termijn geen directe opbrengsten mogelijk zijn, omdat het logischerwijs tijd en investering vraagt een samenwerkproces op te zetten, kan men ook met 'zachte' resultaatafspraken werken. Deze hebben de regio's vooraf niet geconcretiseerd, maar kunnen nu wel als opbrengst worden aangemerkt. In de meeste regio's wordt geconstateerd dat er vooral indirecte opbrengsten zijn (elkaars dienstverlening kennen, contact tussen uitvoerende professionals) die eigenlijk een secundair resultaat zijn van het samenwerkproces. Wel een gewenste, maar niet een vooraf bepaalde uitkomst. Als de doelstelling van arbeidsparticipatie van deze doelgroep op een gegeven moment niet haalbaar wordt geacht binnen dit project (duur), is het belangrijk om de doelstelling expliciet bij te stellen, zodat gezamenlijk en resultaatgericht naar dit nieuwe doel toegewerkt kan worden en de projectleider hier op kan sturen. Ook bij het bepalen

In alle regio's wordt de samenwerking projectmatig ingestoken, waarmee het risico bestaat dat de samenwerking (en daarmee de investeringen die gedaan zijn) na het aflopen van het project ook stoppen. Dit wordt in de meeste regio's ondervangen door als resultaat een implementatieplan of adviesrapport op te stellen, waarbij de ambitie is hier ook opvolging aan te geven. Met deze korte termijn strategie zijn de regio's flexibel en kunnen ze inspringen op actualiteit, tegelijkertijd is hiermee geen sprake van lange termijn borging en inbedding. De doelstelling van de samenwerking vraagt immers om een lange termijn visie, strategie en werkwijze.

Fase 3 – Opmaken en interpreteren van gezamenlijke resultaten

Tevredenheid over voortgang hangt deels samen met verantwoording naar eigen organisatie

Gedurende de loop van het samenwerkproces hebben we de betrokkenen in de regio's steeds gevraagd hoe tevreden ze waren met de voortgang en de resultaten van het samenwerkproces. De reacties zijn en blijven erg verschillend, ook binnen de regio's. Waar de ene professional aangeeft de indirecte opbrengsten te waarderen naar de tijdsinvestering die dit vraagt, vraagt de andere professional zich af of dit resultaat voldoende is om deelname aan de samenwerking te continueren (en te kunnen verantwoorden). Deze verschillen zijn niet alleen weg te schrijven op een kritische houding of eigen waarden en overtuigingen van de professional (hierover later meer). Een andere factor is de organisatie achter de professional en de druk die hiervan uitgaat. Daar komt ook het organisatiebelang weer om de hoek kijken. Levert de investering voor 'ons' wel voldoende op? Kan jij als professional je tijdsinvestering hierin verantwoorden? Daar is gedurende het samenwerkproces vanuit beide kanten onvrede over geuit. Vraagt een samenwerking niet om een gelijkwaardige investering van ons allemaal? Maar is het reëel om dit te eisen, gezien verdienmodellen en beschikbare capaciteit van organisaties nou eenmaal verschillen. De vraag die niet volledig beantwoord wordt: wat is eerlijk om van elkaar te verlangen?

"We willen wel, maar we kunnen niet!"

In de regionale samenwerking streven de regio's ernaar een gezamenlijk belang te dienen, namelijk de doelgroep richting optimale arbeidsparticipatie te geleiden. En samen mogelijkheden te verkennen binnen en buiten de bestaande kaders, regels en werkwijze van de eigen organisatie. Bestaande wet- en regelgeving is helaas niet altijd te omzeilen, maar het hierover hebben met elkaar is vaak al winst: door het voeden van wederzijds begrip. Hier is in de regio's expliciet aandacht aan besteed en dit heeft er ook toe geleid dat betrokkenen het gesprek hierover zijn aangegaan.

"We zijn bijna allemaal non-profit organisaties, het is toch idioot dat we ons laten vangen in die systemen, schotten, budgetten. Als die de cliënt en ons niet ten goede komen. Al die lagen en structuren zitten dan in de weg, maar blijven toch leidend."

Regio Stedendriehoek Noord-Veluwe

Opvallend blijft wel de discrepantie tussen het veel gehoorde "de cliënt centraal" en het daadwerkelijk handelen daarnaar. We twijfelen daarbij niet aan de oprechte betrokkenheid en intentie van de betrokkenen, maar zien vooral dat deze niet altijd tot uiting komt in het handelen. Bijvoorbeeld als de oplossing voor de cliënt niet in de huidige structuur past, niet financieel voordelig is, teveel capaciteit vraagt, een andere partij proportionele voordelen oplevert of niet bij het eigen aanbod aansluit. Daar stagneert de focus op het cliëntbelang en krijgen andere overwegingen prioriteit. Er kan dan nog meer gezamenlijk gekeken worden naar creatieve oplossingen en het kritisch kijken naar factoren die als vast en niet veranderbaar worden beschouwd. Wat betekent het centraal stellen van de cliënt dan in de praktijk? De professionals denken en redeneren vaak (nog steeds) vanuit de eigen organisatiestructuren en *daar binnen* staat de cliënt centraal. Organisatie-overstijgend denken is een grote uitdaging maar ook een krachtige oplossing. Structuur en dienstverlening wordt echter nog als gegeven geaccepteerd en misschien onbewust ook gebruikt om achter te verschuilen. Het echte gesprek over hoe dit te doorbreken wordt minder gevoerd of strandt met: *"Daar heb ik geen invloed op, dat ligt buiten mijn bereik of macht."* Maar is dat ook zo?

Dat organisatiebelangen samenwerking in de weg kunnen zitten, is een harde realiteit waar niet altijd een oplossing voor is. Maar het is en blijft belangrijk om deze belangen te bespreken en aan de kaak te stellen en afspraken te maken over investeringen, doorlooptijd en beoogde doelen en resultaten. Om professionals ook de ruimte te geven hun tijdsinvestering te legitimeren en zo nodig te prioriteren boven andere taken. Maar wie is er verantwoordelijk voor het realiseren van de benodigde randvoorwaarden: de leidinggevende of de professional zelf? We gebruiken 'realiseren' omdat het inregelen van de randvoorwaarden logischerwijs van hogerhand af moet komen of hier toestemming voor gegeven dient te worden. Maar urgentie en relevantie wordt niet noodzakelijkerwijs alleen top-down bepaald. Professionals hebben zelf ook een rol in het signaleren, aangeven of aankaarten van hun eigen taakverdeling, prioritering van werkzaamheden en werkdruk. *Vind ik mijn rol in deze regionale samenwerking belangrijk en geef ik prioriteit aan dit project, dan moet ik hier ook eigenaarschap in pakken. Ligt mijn prioriteit elders, dan kom ik hier ook voor uit.*

Meer ruimte voor professionele nieuwsgierigheid

Professionals kunnen pro actiever en meer 'burgerlijk ongehoorzaam' zijn. Zowel in de eigen bijdrage binnen het samenwerkproces (vergaderen om het vergaderen, weinig corrigerend vermogen: dit is wat ons wordt gevraagd) als in de invloed die ze kunnen uitoefenen in de eigen organisatie (dit is wat ik binnen de kaders kan). Er zijn uiteraard grenzen aan wat een professional kan bereiken, maar deze grenzen worden nog te weinig opgezocht. Professionals gaan er nog te veel van uit dat zij dingen niet mogen of kunnen en dit dus niet aan de kaak stellen. Ook kunnen professionals nieuwsgieriger zijn: professionals wachten bijvoorbeeld tot er input komt, informeren niet zelf naar voortgang of onderzoeksresultaten en zoeken niet met regelmaat de andere betrokkenen in hun organisatie op. Terwijl voor het doorbreken van de structuren en veranderen van de gebaande paden lef en initiatief juist hard nodig is. Om die grenzen op te zoeken en zodra je tegen een muur loopt een andere route te proberen. De

houding en acties van de professionals kunnen hierin doorslaggevend zijn, maar zo wordt het door de professionals zelf niet beleefd of beschouwd. Een gemiste kans.

Er is geen formule voor 'wat werkt'

Misschien wel de meest voor de hand liggende constatering, maar wellicht ook de belangrijkste. Er is geen aanpak of werkwijze voor het realiseren van regionale samenwerking die gegarandeerd werkt. Structuren zijn anders, culturen zijn anders en ideeën zijn anders. Dat is ook helemaal niet erg. We hebben overeenkomsten gezien in de regio's, maar ook talloze verschillen. En die verschillen pakken soms juist heel goed uit. In regio Holland-Rijnland wordt aangegeven dat als iets 'moet', het niet werkt. Daar werkt een dynamiek met een vrijblijvend karakter, waar ook een zekere aantrekkingskracht vanuit gaat. Er ontstaat commitment, niet vanuit dwang maar vanuit nieuwsgierigheid en het 'niet willen missen'. In regio Friesland is de aanpak weer heel gestructureerd en daar is ook behoefte aan. Met cliëntcasussen die in betreffende casusgroep zowel in portefeuille zitten bij de ggz-professional als de klantmanager van de gemeente. Er wordt minder aan het toeval overgelaten en met protocollen en een casusbegeleider gewerkt. Elke manier van werken heeft weer andere voor- en nadelen. En het is zoeken naar welke manier het beste bij de eigen arbeidsmarktregio past. Zoek dus niet naar het ideale pad richting succes, maar vindt dit met elkaar. Gebruik tips en adviezen, maar ga hier vooral ook over in gesprek, om erachter te komen wat binnen de regio, op dit moment werkt. En stuur dat bij op basis van voortschrijdend inzicht.

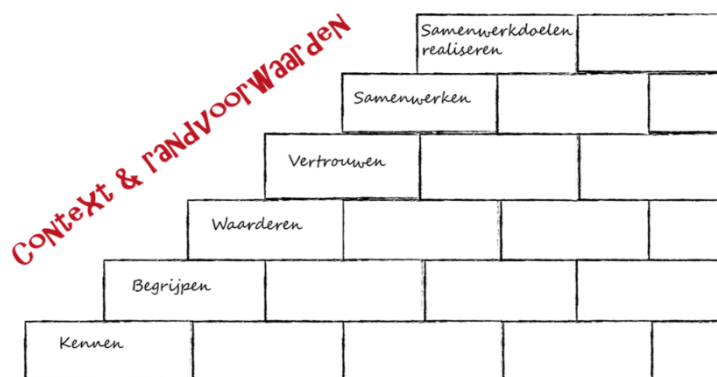
BIJLAGE 1: OVERZICHT BELANGRIJKSTE KENMERKEN PER REGIO

	Doelstelling van samenwerking	Gewenste invulling samenwerking	Afbakening van de doelgroep	Uniek aan deze regio	Samenstelling projectgroep	Manier van samenwerken
Friesland	Optimaliseren van de samenwerking tussen organisaties en hun toegepaste interventies om hiermee mensen met een psychische aandoening effectiever en duurzamer naar de arbeidsmarkt te geleiden.	<ul style="list-style-type: none"> Directe korte lijnen op uitvoeringsniveau Besluiten in bestaande overlegstructuren Ruimte voor experimenteren Goed blijven inspelen op wens en belang van de cliënt 	26 cliënten uit de GGZ-Mindup populatie die mogelijkheden tot arbeidsparticipatie hebben. Waarvan 14 een Participatiewet-uitkering hebben en 12 een uitkering bij het UWV.	<ul style="list-style-type: none"> Langdurig stevig netwerk & overlegstructuur Optimale geografische afbakening (Friesland is de arbeidsmarktregio) 	Sociaal domein Fryslân Gemeenten (5) GGZ-instelling UWV	De beleidsgroep (projectgroep) neemt strategische besluiten voor de voortgang van het project en evalueert de resultaten uit de casusgroepen. Er is een uitvoeringsgroep die bestaat uit uitvoerende professionals van de betrokken organisaties die in 3 verschillende gemixte casusgroepen een aantal keer bij elkaar komen, onder begeleiding van een externe procesbegeleider. De klankbordgroep, bestaande uit o.a. zorginstellingen, werkgevers en cliënten wordt tussentijds geïnformeerd en geraadpleegd. Er is een eindrapportage waar de bevindingen in staan.
Holland-Rijnland	Het gezamenlijk ontwikkelen van een blauwdruk waarmee effectiever kan worden samengewerkt. Ambitie is om de verzamelde kennis in de praktijk te gaan brengen.	<ul style="list-style-type: none"> Helderheid krijgen over hoe samenwerking plaatsvindt Blootleggen knelpunten en mogelijkheden Onderlinge kennisuitwisseling versterken Impuls geven aan gezamenlijke afspraken 	Brede afbakening van inwoners met ggz-problematiek. Er zijn 11 casussen behandeld, die ingebracht zijn door verschillende organisaties uit de projectgroep.	<ul style="list-style-type: none"> Sprake van een sub regionale vorm van samenwerking. Leidse regio vervult voortrekkersrol. 	Gemeenten (3) GGZ-instellingen (2) Regionaal Werkbedrijf Sociaal Werkbedrijven (3) UWV Cliëntenorganisatie Adviesraad W&I Zorginstelling overig (4) Woningcorporatie Sociaal wijkteam	Een voorbereidingswerkgroep, bestaande uit de projectleider en verschillende afgevaardigden, bereidt de 3 casusbijeenkomsten voor en monitort de voortgang van het project. Op de casusbijeenkomsten zijn gemiddeld 15 personen vanuit 13 verschillende organisaties aanwezig geweest. De opbrengst is ook voorgelegd aan ervaringsdeskundigen en resultaten zijn opgeleverd in de vorm van een notitie. Waarin het samenwerkproces volgens 2 modellen is uitgewerkt.
Rijk van Nijmegen	Te komen tot meer en betere samenwerking, wat leidt tot een hogere arbeidsparticipatie van deze doelgroep. Deze is aangescherpt naar het gezamenlijk realiseren van 100 IPS-trajecten voor de doelgroep. Dit wordt gezien als een inspanningsambitie.	<ul style="list-style-type: none"> Goed contact tussen de betrokken organisaties en cliënten Elkaar goed leren kennen en elkaar weten te vinden, bij voorkeur met onderlinge afspraken en vaste contactpersonen Draagt bij aan het in beeld krijgen van de doelgroep 	De cliënt komt in aanmerking voor een IPS-traject en is in behandeling bij één van de betrokken GGZ-instellingen. Het uitgangspunt is dat het cliënten zijn die het potentieel hebben regulier te werken, waarbij een tussenstap nodig kan zijn voor dit gerealiseerd kan worden	<ul style="list-style-type: none"> Het werkbedrijf Rijk van Nijmegen voert de participatiewet uit voor de gemeenten. De gemeente is dus formeel opdrachtgever van het regionaal werkbedrijf. 	Gemeente Nijmegen GGZ-instellingen (4) UWV Werkbedrijf Rijk van Nijmegen Zorginstelling overig Zorgverzekeraar	De domeinen werk en zorg van de gemeente Nijmegen zijn gezamenlijk trekker van dit project. De projectgroep, met één aanspreekpunt vanuit elke betrokken organisatie, komt een aantal keer bijeen om het plan van aanpak af te stemmen. Gezamenlijk gaan de organisaties IPS-trajecten inzetten om de doelgroep richting arbeid te geleiden. In de projectgroep worden de kaders voor deze samenwerkafpraak bepaald, maar de betrokken organisaties zijn zelf verantwoordelijk voor het inrichten van het samenwerkproces.

	Doelstelling van samenwerking	Gewenste invulling samenwerking	Afbakening van de doelgroep	Uniek aan deze regio	Samenstelling projectgroep	Manier van samenwerken
Stedendriehoek & Noord-Veluwe	Een sluitende en effectieve werkwijze ontwikkelen waarmee mensen met een psychische aandoening beter kunnen re-integreren naar werk of participatie. Dit is aangevuld met een uitkomstmaat: realiseren van effectieve re-integratie van 30 potentiële cliënten. De implementatie van de werkwijze valt buiten dit project.	<ul style="list-style-type: none"> • Systematische kennisontwikkeling over gerichte of effectieve interventies • In kaart brengen voorzieningen en methodieken • Delen van kennis en deskundigheid • Gezamenlijke werkwijze ontwikkelen en optimaliseren 	Een variatie van cliënten met een psychische kwetsbaarheid die deel uit kunnen maken van de doelgroep banenafpraak, een talent plek bezitten, een dagbestedingsactiviteit vervullen of niet actief participeren. Voor de lokale proeftuin worden tussen de 30 en 50 cliënten geselecteerd.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsmarktregio bestaat uit 2 subregio's. Werkgeversdienstverlening is verdeeld in 4 andere subregio's. Zorgregio kent ook weer een andere geografische aanpak. 	Gemeente Apeldoorn Sociaal Werkbedrijf UWV GGZ-instelling Zorginstelling overig (2) Re-integratiebedrijf Leger des Heils	De projectgroep geeft invulling aan een lokale proeftuin. Er zijn 6 werkgroepen ingericht die elk een specifiek thema behandelen met behulp van casuïstiek. De werkgroepen bestaan uit 1 projectgroep lid (trekker) en uitvoerende professionals van verschillende organisaties. De opbrengsten per werkgroep zijn door betreffende projectgroep lid weer teruggekoppeld naar de projectgroep en er is een adviesrapport opgesteld met aanbevelingen. De regionaal coördinator deelt en verbindt deze ontwikkelingen op regionaal niveau in het regionaal netwerk met de andere regiogemeenten.

BIJLAGE 2: MODEL RESULTAATGERICHTE SAMENWERKING

In het onderzoek hanteren we het model van resultaatgerichte samenwerking als leidraad. Dit model gebruiken we om de verzamelde informatie te structureren en de voortgang in de regio's zorgvuldig in kaart te kunnen brengen.



Figuur: Model voor resultaatgerichte samenwerking

Kennen ⇔ Begrijpen ⇔ Waarderen ⇔ Vertrouwen ⇔ Samenwerken ⇔ Doelen halen

Om goed met elkaar te kunnen samenwerken, is een aantal bouwstenen belangrijk, die het fundament voor de volgende, maar voor een eerdere bouwsteen:

1) Kennen

Het is belangrijk dus dat alle samenwerkpartners een aantal dingen kennen/weten:

- Wat is concreet het gezamenlijke doel? En wat verstaat iedereen daar onder?
- Wie zijn je samenwerkpartners? Welke professionals van welke organisaties zijn erbij betrokken?
- Welke rollen, expertise en perspectieven hebben zij? En welke belangen en verwachtingen?
- Wat is het krachtenveld waarbinnen je samenwerkt? Welke wet- en regelgeving dien je te respecteren?
- Met en voor welke doelgroep werk je samen?
- Hoe is het samenwerkproces concreet vormgegeven? Welke (financiële) afspraken, convenanten zijn er?

2) Begrijpen

Op basis van het kennen en weten, kunnen de samenwerkpartners beter begrijpen:

- Waarom het doel relevant is
- Elkaars taal en (organisatie)cultuur
- Dat verantwoordelijkheden, maar ook hun referentiekaders kunnen verschillen
- Waarop je samenwerkpartners hun keuzes baseren
- Wat de impact van de context kan zijn en waarom er bijvoorbeeld een vertraging is
- Dat er privacywetgeving en -drempels zijn.

3) Waarderen

Op basis van het begrijpen, kunnen de samenwerkpartners elkaar meer waarderen:

- De (administratieve en andere) lasten en de lusten verdelen
- De verschillende inbreng en expertise
- De obstakels en weerstanden die het implementeren van het (samen)werkproces met zich mee kunnen brengen
- De situatie en het perspectief van cliënten.

4) Vertrouwen

Op basis van het waarderen, kunnen de samenwerkpartners elkaar meer vertrouwen:

- Dat er bij afwijkingen een goede reden is, waar je samenwerkpartners over hebben nagedacht
- Dat er zorgvuldig, tijdig, eerlijk en transparant wordt gecommuniceerd
- Dat het gezamenlijk belang zwaarder weegt dan het individuele belang
- Dat privacy en vertrouwelijkheid wordt geborgd.

5) Samenwerken

Op kennen, begrijpen, waarderen en vertrouwen kan er goed worden samengewerkt:

- Gezamenlijk oplossingen bedenken en uitvoeren voor de obstakels en de weerstanden
- Elkaar het voordeel van de twijfel geven
- Afstemmen 'eigen' werkwijze op een gezamenlijke werkwijze
- Optimaal gebruik maken van de expertise van je collega's en taken en verantwoordelijkheden durven over te laten aan collega's.

6) Doelen realiseren

Maar de samenwerking is geen doel op zich, maar een middel om doelen te bereiken en in dat kader is het belangrijk om meerwaarde en impact te realiseren voor de samenwerkpartners en hun professionals, maar vooral ook voor de cliënten.