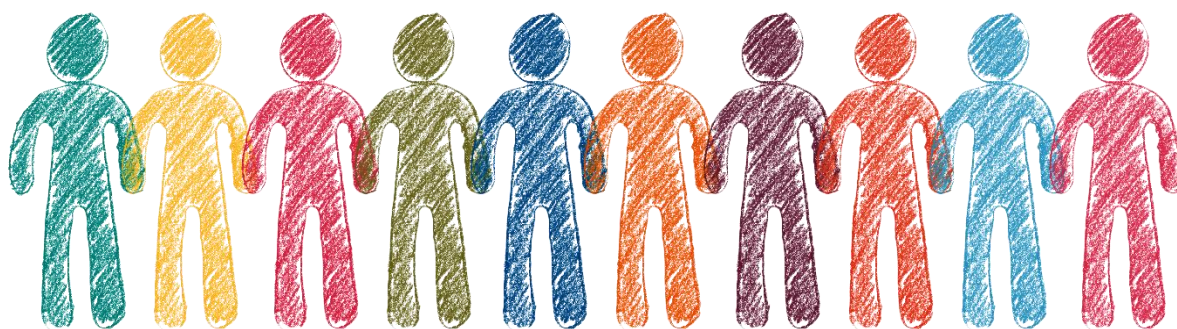


# STAND VAN ZAKEN & PATRONEN

In de arbeidsmarktregionale samenwerking Werk & Inkomen en GGZ  
Halverwege de projecten in 31 regio's



**Auteurs:**

Dr. F.T.C (Femke) Bennenbroek, drs. F. (Femke) Stoutjesdijk, drs. M. (Marte) Wachter en drs. M. (Mariam) Badou  
*ZINZIZ & Verwey-Jonker Instituut*

**In opdracht van:**

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

**Datum:** 17 oktober 2018



<b>INFOGRAPHIC: LANDELIJKE ANALYSE VAN TRENDS HALVERWEGE DE BEOOGDE PROJECTDUUR (VOORJAAR 2018)</b>	<b>4</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>5</b>
<b>HOOFDSTUK 1 INLEIDING</b>	<b>13</b>
Aanleiding en context onderzoek	13
Onderzoeksvragen	14
Werkwijze	14
Leeswijzer	16
<b>INFOGRAPHIC: LANDELIJKE ANALYSE VAN DE TRENDS IN DE AANVRAGEN (ZOMER 2017)</b>	<b>17</b>
<b>HOOFDSTUK 2 BEGINSITUATIE IN DE REGIO'S (ZOMER 2017)</b>	<b>18</b>
Start- en beoogd samenwerkingsniveau in de regio	18
Beoogde samenwerkingsproducten	19
Verwachte doorlooptijden	21
Doelstellingen	21
Beoogde doelgroep	22
Voorgestelde projectstructuur	22
Geplande activiteiten	23
Ideeën om cliënten en cliëntperspectief te betrekken	24
Ideeën om andere stakeholders te betrekken	25
Plannen rondom financiering	25
Plannen voor borging structurele samenwerking	26
Risicoanalyse	26
<b>HOOFDSTUK 3 INSCHATTING PROJECTLEIDERS (BEGIN 2018)</b>	<b>28</b>
Interessegebieden	28
Expertisegebieden	29
Uitdagingen in het project	30
Verwachte knelpunten en oplossingen	31
Ontwikkeling en borging randvoorwaarden	33
Wensen en behoeften	35
<b>HOOFDSTUK 4 STAND VAN ZAKEN HALVERWEGE DE PROJECTEN (VOORJAAR 2018)</b>	<b>36</b>
Het (tussentijds) realiseren van doelen ligt redelijk op schema	36
De eerste ervaringen in het samenwerken zijn positief	37
De meeste regio's groeien door naar een hoger samenwerkingsniveau	38
De knelpunten die voorafgaand aan de projecten zijn benoemd, zijn niet nog altijd opgelost	39
De projectstructuur bevalt goed en is afgestemd op de regio	39
Er wordt vastgehouden aan de beoogde doelgroep	40
Activiteiten ter ondersteuning van de professionals hebben positieve impact	41
Veel betrokkenheid van ervaringsdeskundigen	44
Privacyborging is een lastige opgave	47

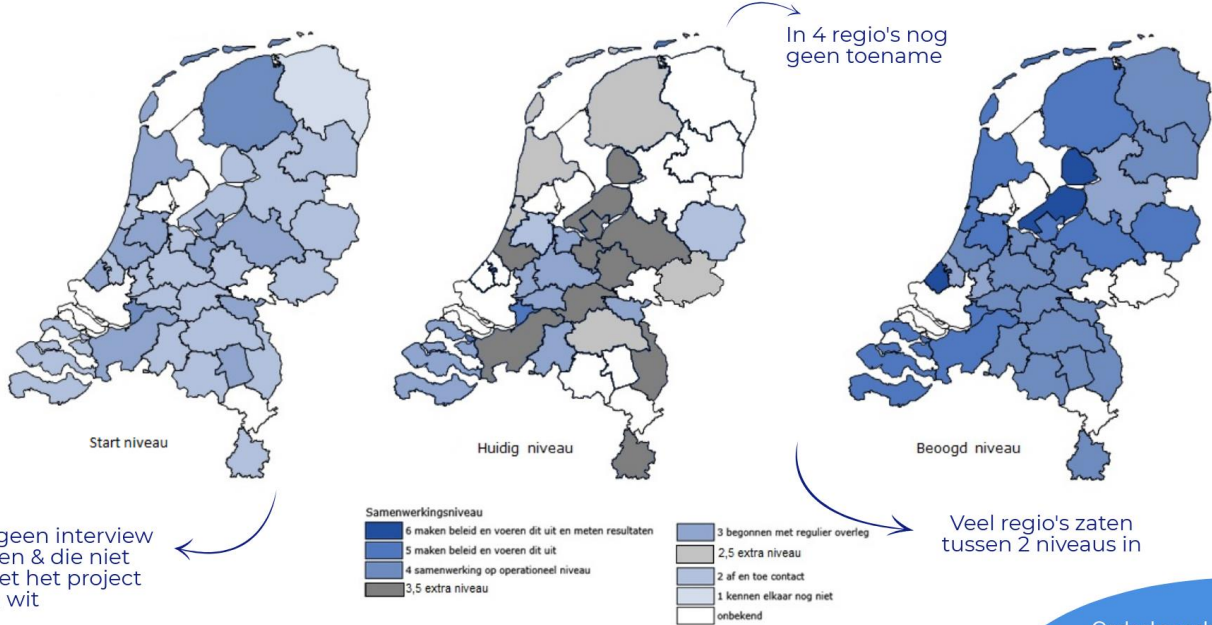


<b>HOOFDSTUK 5 TRENDS, PATRONEN EN AANBEVELINGEN</b>	<b>51</b>
Veel vertraging en ruime aanlooptijden, desondanks veel beweging	51
Projecten lopen inhoudelijk veelal conform aanvraag en verwachting	51
Veel randvoorwaarden zijn nog in ontwikkeling, een aantal zelfs afwezig	52
Er wordt sterk ingezet op voortschrijdend inzicht	52
Ondanks de financiële impuls blijft tijd en geld een belangrijke beperkende factor	53
Veel regio's zetten ervaringsdeskundigen in	54
Veel regio's vinden het betrekken van werkgevers nog te vroeg	54
Regio's zijn zoekende naar de rol van zorgverzekeraars	55
IPS is als traject populair, er wordt ook gezocht naar alternatieven	55
Borging en continuering blijft een aandachtspunt	56
Bestuurlijk draagvlak moet zich nog vertalen naar de praktijk	56
De samenwerking betreft (nog) niet altijd de hele arbeidsmarktregio	57
Er komen veel verschillende werkzame elementen kijken bij een succesvolle samenwerking	57
<b>BIJLAGE VRAGENLIJST DIGITALE ENQUETE</b>	<b>59</b>
<b>BIJLAGE CHECKLIST RANDVOORWAARDEN</b>	<b>61</b>

# Landelijke analyse

## Wat zijn de trends (halverwege de projecten)?

### Samenwerkingsniveau



### Realiseren van doelen

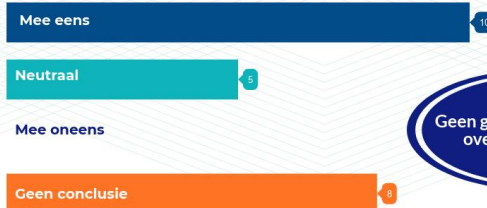


- Meeste regio's hebben halverwege project, 1/3 van hun doelen bereikt
- De doelstellingen zijn nu vaker gespecificeerd en worden als haalbaar ervaren
- Veel projectgroepen hadden de doelen niet duidelijk voor ogen; projectleiders wel ervaren



### Planning

'We zijn tevreden met de voortgang van het project'



Ondanks vaak een langzame start verwachten veel projectleiders de gestelde doelen te halen binnen de doorlooptijd van het project.

3 regio's verwachten uit te lopen.

Geen groepen ontevreden over de voortgang!



### Interventies voor cliënten

9 regio's, mogelijk nog meer

Werd als relatief duur gezien

Aanmeldingen lopen soms moeizaam

Eerst samenwerking afspraken

**IPS**

En verder in regio's

- Jobcoaching
- Wordt er nog gekozen
- Wordt sociale kaart in beeld gebracht met mogelijke routes naar werk
- Focus op professionals

### Effect voor cliënten



### Activiteiten & Opbrengsten

- Werkbezoeken: een kijkje in de keuken
- Casuïstiek in bijna elke regio
- Uitleg IPS bij UWV of gemeente
- Kennisdeling, training/symposia
- Meer zicht op doelgroep
- Minder stigma bij werkgevers
- Inzichten in wat er nodig is voor effectieve samenwerking
- Inzicht in wat er nodig is om de cliënt naar werk te begeleiden

### Privacyborging

- Zowel privacyborging binnen organisaties als gegevensuitwisseling tussen organisaties
- Door bijna elke regio als een lastig onderwerp ervaren
- Vooral een punt bij casuïstiek
- Veel regio's proberen wel afspraken te maken, maar zijn deze in overeenstemming met AVG?
- Regionale afspraken worden soms als niet haalbaar gezien

"We hebben juristen van UWV en GGZ bij elkaar gebracht en we hopen dan met een goed protocol te komen en dat het dan duidelijk wordt wat er wel en niet mag om zo invloed te pakken. Dit geven we ook door aan management en directieniveau en die pakken het dan ook weer op."



## SAMENVATTING

Om de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen een extra impuls te geven, heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: ministerie) in totaal maximaal € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld voor arbeidsmarktregio's die de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening willen bevorderen. Met deze stimuleringsregeling wil het ministerie de kwaliteit van de ondersteuning van mensen met psychische aandoeningen duurzaam verhogen (zowel wat betreft aan het werk komen als aan het werk blijven), met als aandachtspunten:

- ➔ Het organiserend vermogen van de regio's
- ➔ Het gezamenlijk ontwikkelen van regionaal beleid door GGZ en Werk & Inkomen
- ➔ De combinatie van de doelen klachtenreductie en herstel enerzijds en optimale arbeidsparticipatie en re-integratie anderzijds concreet op elkaar afstemmen
- ➔ Samenwerking tussen de domeinen GGZ en Werk & Inkomen structureel in de werkprocessen opnemen.

In de zomer van 2017 zijn de aanvragen van 31 regio's bekeken en ook allemaal gehonoreerd, waarna de projecten van start konden gaan. De projecten zouden, conform de planning zoals die in de aanvraag is opgenomen<sup>1</sup>, inmiddels halverwege het project moeten zijn. Dit is dan ook het moment om de voortgang en de stand van zaken in kaart te brengen.

In dit rapport schetsen we in chronologische volgorde informatie rondom de samenwerking in de regio's. In eerste instantie gebaseerd op de aanvragen (zomer 2017), de digitale enquête naar de projectleiders (begin 2018) en tot slot de interviews met de projectleiders en projectgroepen (voorjaar 2018). Het rapport heeft daarmee als doel om inzicht te geven in:

- 1) Het verloop van de samenwerking in de regio's, met een focus op landelijke trends en patronen
- 2) Voortschrijdend inzicht, afbreukrisico's, obstakels en oplossingen in de praktijk en daarmee kennisdeling tussen projectleiders en andere betrokkenen bij de projecten in de regio's.

Naast het onderzoek, wordt verdieping en kennisdeling bezorgd door landelijke kennisbijeenkomsten, intervisie met de projectleiders en handige hulpmiddelen.



In deze samenvatting nemen we u mee in de belangrijkste trends en patronen die we hebben gesignaleerd in de 31 regio's. We benoemen daarbij ook kort aanbevelingen en adviezen. Voor een verdieping en verduidelijking verwijzen we u graag naar de vervolghoofdstukken in dit rapport.

### **De projecten richten zich met name op het ontwikkelen van een effectieve regionale werkwijze en doen dat op zeer diverse manieren**

- ➔ Het samenwerkingsniveau is bij start relatief laag  
Veel regio's schatten hun samenwerkingsniveau bij start in op niveau 2 (gemeenten, UWV en GGZ hebben af en toe contact) of niveau 3 (gemeenten, UWV en GGZ zijn begonnen met reguliere overleggen). Een enkele regio gaf aan nog helemaal geen contact te hebben (niveau 1). In de meeste regio's was er ten tijde van de aanvraag dus nog niet of nauwelijks sprake van een samenwerking op dit gebied, of een basis waar de samenwerking op voort kon borduren.

<sup>1</sup> In 27 regio's was de oorspronkelijke startdatum van het project in september of oktober 2017.



Niveau	Gemeenten, UWV en GGZ ...
1	... kennen elkaar nog niet
2	... hebben af en toe contact
3	... zijn begonnen om regulier met elkaar te overleggen
4	... werken op operationeel niveau volop samen
5	... maken gezamenlijk beleid & voeren dit ook in geïntegreerde werkprocessen uit
6	... hebben kwantitatieve doelen gesteld en meten systematisch op doelen behaald worden

- ➔ De regio's mikken op een versterking van de samenwerking door twee niveaus te stijgen  
De meeste regio's mikken gedurende de doorlooptijd van het project op het versterken van de samenwerking door twee niveaus te stijgen. Opvallend is dat de beoogde ontwikkeling niet samenhangt met de doorlooptijd: een langere doorlooptijd leidt niet automatisch tot een hogere beoogde ontwikkeling in samenwerkingsniveau.
- ➔ De regio's willen op verschillende manieren inzetten op samenwerking  
Er is grote variatie hoe de regio's invulling geven aan de arbeidsmarktregionale samenwerking. De regio's richten zich daarbij op verschillende doelen en samenwerkingsproducten:
  - Ontwikkeling effectieve regionale werkwijze
  - Gezamenlijk afsprakenkader (convenant) en/of beleid
  - Eindrapport en/of handreiking
  - Invoering effectieve werkwijze
  - Eigen (effectiviteit)onderzoek
  - Gezamenlijke financiering en budgettaire afspraken.
- ➔ De projectstructuur bevalt goed en is afgestemd op de regio  
In de meeste regio's is er inmiddels een projectstructuur opgezet. Sommige regio's zijn door omstandigheden later gestart en zijn nog bezig met het opzetten van de structuur. Duidelijk is in ieder geval dat er (nog) niet wordt afgeweken van de projectstructuur zoals die in de aanvraag is omschreven. De regio's die al zijn opgestart, geven aan dat deze structuur redelijk goed bevalt: de projectgroepen komen frequent bij elkaar en geven aan dat er korte lijnen zijn tussen de leden. Verder valt op dat er over de projectleider vaak positief wordt gesproken, de regio's die te maken hebben met grote verschillen binnen de regio hun projectstructuur hierop aanpassen.
- ➔ De doorlooptijden van de projecten lopen sterk uiteen  
Een derde van de regio's heeft aangegeven de volledige 24 maanden te gebruiken voor het project, de overige regio's hebben een doorlooptijd van tussen 6 en 24 maanden voor ogen.
- ➔ De doelstellingen zijn algemeen geformuleerd en worden gaandeweg verder geconcretiseerd  
In de aanvragen hebben de regio's doelen gesteld voor het project. Deze doelen zijn vrij algemeen geformuleerd: de meeste regio's hebben ook aangegeven deze doelstellingen verder te concretiseren in een plan van aanpak dat door de projectleider opgesteld zou gaan worden. Opvallend is dat de doelen niet altijd even helder op het netvlies staan binnen de projectgroep, terwijl de projectleiders aangeven hier wel actief op inzetten en dat er acties in gang gezet zijn om gestelde doelen te behalen. Het belang om nog meer samen te werken, wordt genoemd in combinatie met meer onderlinge afstemming over afspraken
- ➔ De projecten richten zich primair op een brede groep van uitkeringsgerechtigden met een psychische kwetsbaarheid  
Alle regio's hebben als inclusiecriteria benoemd dat de doelgroep tot de Participatiewet-doelgroep dient te behoren of via het UWV een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangt en psychische problematiek ervaart. Bij negen regio's zijn daarop aanvullend nog criteria benoemd. Zo richten zes regio's zich specifiek op de ernstig psychiatrische aandoening (EPA) doelgroep en richt de regio Flevoland zich bijvoorbeeld op cliënten die beschermd wonen. Drie regio's includeren ook jongeren/studenten.



- ➔ De projectstructuur richt zich met name op de drie kernpartijen. De meeste regio's richten de samenwerking in met een projectgroep van de drie kernpartijen: de gemeente, het UWV en een GGZ-instelling. Alle regio's hebben een (vaak externe) projectleider aangesteld. De invulling van de taken van de projectleider is wisselend, evenals het aantal uren dat de projectleider beschikbaar wordt gesteld. Andere stakeholders zoals cliëntenraden, werkgevers, zorgverzekeraars, beschermd wonen, wijkteams, zorgnetwerken en dagbesteding worden genoemd als partijen, maar veelal in werkgroepen buiten de projectgroep en/of in een later stadium.



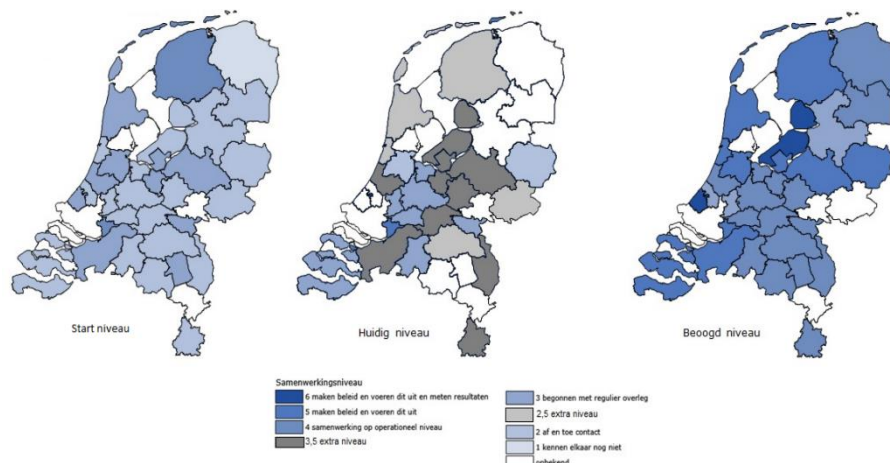
- ➔ De financiële impuls wordt voornamelijk benut om een projectleider aan te trekken. Daarnaast hebben veel regio's deskundigheidsbevordering opgenomen in de begroting, zoals trainingen en kennisbijeenkomsten. Ook hebben veel regio's het inkopen van interventies begroot. De eigen bijdrage (voorwaarde voor de financiële impuls) wordt veelal ingevuld door personele inzet.
- ➔ IPS is als traject populair, er wordt ook gezocht naar alternatieven. IPS wordt in negen regio's ingezet als interventie en nog meer regio's overwegen het inzetten van IPS. Met name bij het UWV blijkt de inzet van IPS populair en relatief gemakkelijk te financieren en daarmee ook in te zetten. De populariteit van IPS is niet verbazingwekkend, aangezien het een bewezen effectieve interventie is, die de afgelopen periode veel aandacht heeft gekregen. Er zijn echter ook regio's waar IPS niet passend is, bijvoorbeeld omdat er met een andere doelgroep wordt gewerkt, of omdat er gezocht wordt naar een 'lichtere', goedkopere interventie.

#### Aanbevelingen:

Een belangrijk aandachtspunt voor de projectleider, de projectgroepleden en ook de professionals die cliënten screenen voor deelname aan interventies, is dat de interventies die worden ingezet in het kader van de samenwerking, aansluiten bij het doel en de doelgroep van het project. En dat de regionale context, aanwezige randvoorwaarden ook aanwezig zijn om een interventie ook tot zijn recht te laten komen. Daarnaast is het belangrijk om deze interventies in te bedden in een proces: een 'op zichzelf staande' interventie die geen zorgvuldig voortraject en/of opvolging heeft, heeft minder effect. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het inzetten van interventies.

#### De samenwerking is vaak met vertraging opgestart, desondanks wordt er voortgang geboekt

- ➔ Veel vertraging en ruime aanlooptijden, desondanks veel beweging. Opvallend is dat veel regio's relatief laat zijn gestart met de projecten. De meeste projecten hadden in hun aanvraag een startdatum opgenomen in september of oktober 2017, terwijl in de praktijk veel projecten maanden later zijn gestart. Veelgenoemde vertragende omstandigheden zijn de gemeenteraadsverkiezingen, het samenwerken veel verschillende partijen en het langzaam opstarten van het project door bijvoorbeeld later starten van een projectleider.



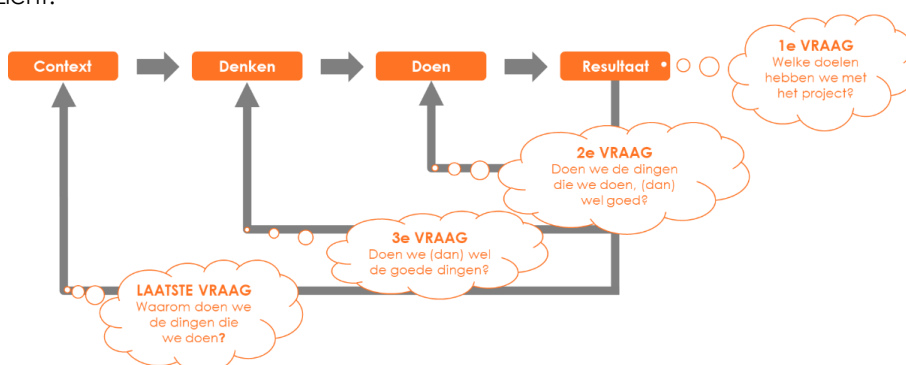


- ➔ Merkbare impact bij cliënten begint te komen  
De samenwerking is primair gericht op het versterken van de arbeidsparticipatie van cliënten met een psychische kwetsbaarheid. De samenwerking in de arbeidsmarktregio is daarbij niet een doel op zich, maar een middel om deze cliënten te ondersteunen. Het is dan ook belangrijk dat cliënten de vruchten plukken van de arbeidsmarktregionale samenwerking. Halverwege de beoogde doorlooptijd van de projecten, is er in een klein aantal regio's directe impact bij cliënten: in zes regio's zijn (ten tijde van de interviews) 76 cliënten actief in werk, of in een werktraject. Er is echter nog een weg te gaan: in de aanvragen van de regio's hebben de regio's die een beoogd aantal cliënten in trajecten hebben benoemd, een gezamenlijk richtaantal van 245 cliënten benoemd. De verwachting is dat het richtaantal uiteindelijk hoger zal liggen, aangezien een aantal regio's in hun aanvraag nog niet een beoogd aantal cliënten had genoemd.
- ➔ Regio's zijn tevreden over voortgang  
Ondanks de vertragingen geven de regio's aan tevreden te zijn met de voortgang, geven ze aan dat de samenwerking is verbeterd en dat de samenwerking ook positieve gevolgen heeft voor de cliënten. Daarnaast valt op dat een aantal regio's heeft gekozen voor een relatief uitgebreide aanlooptijd om het verdere project vorm te geven. Deze ontwikkeling maakt nieuwsgierig of deze langere aanlooptijd ook zijn vruchten zal afwerpen. Op dit moment is dat nog moeilijk vast te stellen.
- ➔ Projecten lopen inhoudelijk veelal conform aanvraag en verwachting  
De invulling van de projecten loopt veelal conform de beschrijving in de aanvraag. De projectstructuur, activiteiten worden opzet en uitgevoerd zoals eerder beschreven. Ook wordt grotendeels vastgehouden aan de doelgroep die in de aanvraag is benoemd.
- ➔ Er wordt sterk ingezet op voortschrijdend inzicht  
Verder komt duidelijk naar voren dat veel regio's een aanpak hanteren die zich laat typeren als: 'al doende leert men'. Vaak staat de samenwerking nog in de kinderschoenen en zijn de regio's hier nog verkennend mee bezig. Verschillende regio's geven hierbij aan dat ze dit ook als bewuste aanpak hanteren: zij geven aan dat samenwerken doen en ondernemen is, en dat ze daarvan leren en telkens daardoor de samenwerking op een hoger niveau tillen.

#### Aanbevelingen:

Bij een aanpak gericht op het benutten van voortschrijdend inzicht, is het belangrijk om voortschrijdend inzicht ook optimaal te benutten. Dit betekent dat de projectleider samen met de projectgroep periodiek inzichten rondom het proces en de (ervaren) resultaten verzamelt en op basis daarvan het plan van aanpak en de samenwerking aanpast en bijstuurt. Hier ligt een belangrijke rol voor de projectleider die dit expliciet op de agenda zet en de projectgroepleden uitnodigt om het proces en het resultaat te evalueren. Het risico ligt immers op de loer dat het voortschrijdend inzicht impliciet blijft en onderbenut blijft.

Het is daarbij belangrijk om niet alleen reactief, maar ook proactief te werken. Een concreet handvat voor deze evaluatie is de triple feedbackloop die de projectleider kan benutten om zichzelf, projectgroep en ander ketenpartners scherp te houden en zo te bespreken welke dingen aangepast moeten worden. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het benutten van voortschrijdend inzicht.







## **Cliëntperspectief wordt relatief veel benut, samenwerking met werkgevers en zorgverzekeraars moet nog van de grond komen**

- ➔ Veel regio's zetten ervaringsdeskundigen in  
Opvallend is dat in 18 regio's ervaringsdeskundigen worden ingezet. Een aantal regio's is nog zoekende naar hun invulling hiervoor. Wel geven alle regio's aan dit een belangrijk, soms zelfs essentieel aspect te vinden. Ervaringsdeskundigen vervullen vaak een dubbele rol, soms ook als cliëntenvertegenwoordigers en contactpersoon voor cliëntenraden.

### Aanbevelingen:

Zet als projectleider een ervaringsdeskundige met een gericht doel in (het is een middel, geen doel op zich) en verdiep je in manieren om ervaringsdeskundigen optimaal in te zetten, bijvoorbeeld met deze [handreiking](#). Hou het verschil tussen het inzetten van ervaringsdeskundigen en het betrekken van cliëntorganisaties goed in de gaten. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het inzetten van ervaringsdeskundigen.

- ➔ Veel regio's vinden het betrekken van werkgevers nog te vroeg  
Veel regio's zetten in op de samenwerking tussen de drie kernpartijen. Werkgevers betrekken wordt gezien als een tweede stap in het project of regio's zijn nog zoekende naar de manier waarop werkgevers betrokken kunnen worden in de regio. Soms zijn werkgevers wel betrokken, maar moet de concrete uitwerking nog handen en voeten krijgen. Tegelijkertijd zijn er een paar regio's met een actieve werkgeverbetrokkenheid.

### Aanbevelingen:

Wacht als projectgroep niet te lang met het betrekken van werkgevers en werkgeversservicepunten. Werk daarbij regionaal en vraaggericht: bevrage lokale en regionale werkgevers op hun waarden, wensen, belangen en zorgpunten. Bevrage hen ook op wat er achter deze zorgpunten zit en bespreek met elkaar mogelijkheden om deze achterliggende zorgen weg te nemen. Zet ook in op het informeren van werkgevers over de meerwaarde en mogelijkheden van het inzetten van mensen met een psychische kwetsbaarheid, werk aan het vertrouwen bij werkgevers en probeer stigma en angst weg te nemen.

Laat je inspireren door de [pilots](#) die met de AAVN en De Normaalste Zaak zijn opgezet in een aantal regio's. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het samenwerken met werkgevers.

- ➔ Regio's zijn zoekende naar de rol van zorgverzekeraars  
De meeste regio's hebben de intentie om de zorgverzekeraar te betrekken bij het project, maar hebben daar nog geen concrete plannen voor. In andere regio's is men zoekende naar de meerwaarde van deze betrokkenheid of wordt het betrekken van de zorgverzekeraar gezien als de sluitpost. Regelmatig wordt aangegeven dat het onduidelijk is waarvoor de regio's een beroep kunnen doen op de zorgverzekeraar.

### Aanbevelingen:

Bespreek als projectgroep de mogelijke rol van de zorgverzekeraar in relatie tot het versterken van de samenwerking (breder dan alleen in de financiering) en benader diverse zorgverzekeraars en bevrage hen op de mogelijkheden die zij zien voor samenwerking. Lees adviezen rondom samenwerking, bijvoorbeeld in de [handreiking](#) van de VNG. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het betrekken van zorgverzekeraars.

## **De samenwerking is nog kwetsbaar**

- ➔ Veel randvoorwaarden zijn nog in ontwikkeling  
Op basis van eerder onderzoek zijn er randvoorwaarden geformuleerd voor regionale samenwerking. De regio's zijn actief bezig met het borgen van belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van het project, maar een groot aantal randvoorwaarden is in veel regio's nog in ontwikkeling.



Zorgwekkend is bijvoorbeeld dat een aantal randvoorwaarden relatief vaak afwezig is:

- Onvoldoende transparantie is over geldende privacywet- en regelgeving
- Onvoldoende financiële afspraken over de inzet van budgetten binnen de samenwerking
- Onvoldoende tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen.

#### Aanbevelingen:

Blijf investeren in het borgen van deze randvoorwaarden en neem de [checklist](#) met de randvoorwaarden periodiek op als agendapunt voor het overleg en bespreek met elkaar de stand van zaken en aandachtspunten. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het betrekken van werkgevers.



- ➔ De knelpunten die voorafgaand aan de projecten zijn benoemd, zijn niet nog altijd opgelost. De regio's zijn actief aan de slag met de knelpunten die zij voorafgaand aan de projecten voorzagen en in de aanvraag ook benoemd hebben. Met name in de samenwerking met veel verschillende organisaties en het verbinden van verschillende visies en verwachtingen zijn veel stappen gezet. De knelpunten rondom tijd en geld, maar ook in de borging en inbedding van de samenwerking vragen nog steeds aandacht. Ook andere knelpunten, zoals bijvoorbeeld rondom privacy zijn nog niet door alle regio's opgelost of verminderd.

Het gaat hierbij primair om knelpunten die regionaal en lokaal opgepakt kunnen en moeten worden. Tegelijkertijd is er een aantal gerelateerde knelpunten dat landelijk aandacht vraagt, bijvoorbeeld de diverse geldstromen en regelingen (Participatiebudget, WMO, zorgverzekeraar, etc.) van waaruit verschillende interventies gefinancierd moeten en/of kunnen worden.

- ➔ Ondanks de financiële impuls blijft tijd en geld een belangrijke beperkende factor. Voor professionals van gemeenten en UWV betekent dit een afbreukrisico omdat de samenwerking een van meerdere projecten is, waardoor er vaak te weinig tijd en prioriteit gegeven kan worden. Voor professionals van GGZ-instellingen zijn de activiteiten in het kader van de samenwerking niet declarabel (in tegenstelling tot interventies) en moeten dan vaak 'in eigen tijd' gedaan worden.

#### Aanbevelingen:

Ga als projectleider met management en bestuurders in overleg om de samenwerking als integraal onderdeel op te nemen in het werk van de professionals. Geef als opdrachtgever de opdrachtnemer/uitvoerder van interventies ruimte om in de offerte voor het uitvoeren van interventies ook overlegmomenten op te nemen (en niet alleen contactmomenten met cliënten). En borg met elkaar dat de tijd (en geld) die besteed wordt aan samenwerking ook zinvol is en als zinvol wordt ervaren.

Verder verdient het financiële knelpunt ook landelijke aandacht: met name de belemmering die GGZ-instellingen ervaren in het declarabel zijn, is gekoppeld aan de declaratiesystematiek van de



Zorgverzekeringswet. Die systematiek brengt met zich mee dat kosten op een individuele cliënt moeten worden geregistreerd, waardoor overlegtijd met arbeidsmarktregionale samenwerkingspartners moeilijk onder te brengen is. Wellicht is het mogelijk om in deze systematiek een aanvulling of verandering te maken waardoor GGZ-professionals gerichte overlegtijd kunnen declareren.

Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom geld en tijd als belangrijke voorwaarde.

- ➔ Borging en continuering blijft een aandachtspunt  
Vooral nog lijkt de voortgang, borging en continuïteit nog teveel af te hangen van de projectleider. Verschillende regio's geven bijvoorbeeld aan dat het project stil zou liggen als de projectleider weg zou vallen. Bovendien blijkt uit de stand van zaken rondom de randvoorwaarden dat er relatief veel randvoorwaarden rondom borging afwezig, of in ontwikkeling zijn.

#### Aanbevelingen:

Begin op tijd, al in de oriëntatiefase van het project, met nadenken over het inbedden en borgen van de samenwerking. Hier ligt een belangrijke rol voor de projectleider: Initieer een discussie rondom een gezamenlijke strategie en betrek meerdere professionals en organisaties bij de uitvoering van deze strategie (betrek ook bestuurders). Hou in de gaten hoe het project zich verhoudt tot het grotere geheel in de regio: zijn er initiatieven of ontwikkelingen waar het raakvlakken mee heeft en die kunnen bijdragen aan het continueren van de samenwerking? Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het borgen en inbedden van de projecten.

- ➔ Bestuurlijk draagvlak moet zich nog vertalen naar de praktijk  
Uit de analyse komt naar voren dat er bij 16 regio's sprake is van voldoende bestuurlijk draagvlak, in negen regio's is het in ontwikkeling is en 1 regio constateert dat het afwezig is. Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat het bestuurlijke draagvlak voornamelijk tot uiting komt op papier. In de praktijk is het draagvlak echter niet altijd merkbaar.

#### Aanbevelingen:

Bestuurlijk draagvlak is van belang voor de organisatorische inbedding van samenwerking in huidige systemen en structuren. Het is belangrijk dat projectleiders dit blijven voeden en de bestuurders actief informeren en waar mogelijk en noodzakelijk, betrekken bij het project. Vier successen en nodig daar ook de bestuurders voor uit. Zorg ervoor dat regionaal gezamenlijk afspraken bestuurlijk gedragen worden bij de betrokken partijen met name de 3 kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV). Deze inzet is van belang voor de continuering en borging van het project. Lees [hier](#) meer over het borgen van bestuurlijk draagvlak.

- ➔ De samenwerking betreft (nog) niet altijd de hele arbeidsmarktregio  
Binnen de arbeidsmarktregio's zijn de drie kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV) betrokken in de projectgroepen. Maar wat opvalt is dat vaak alleen de centrumgemeenten aangesloten zijn of één centrumgemeente en één kleine gemeente. Verder valt het op dat partijen vanuit de GGZ vaak regionaal overstijgend werken en er dus sprake is van regionale overlap.

#### Aanbevelingen:

Bekijk in welke mate de drie grote kernpartijen daadwerkelijk capaciteit hebben om in te zetten op een duurzame samenwerking in de gehele arbeidsmarktregio. Zijn de belangrijkste sleutelfiguren aangetrokken voor het project? Ga na welke belangrijke bestuurlijke en beleidsmatige overlegstructuren er in de volle breedte zijn in de regio en welke budgetten en financieringsstructuren er zijn. Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het borgen en inbedden van de projecten.

- ➔ Privacyborging blijft een lastige opgave  
Alle regio's geven aan dat privacy een belangrijk, maar ook lastig, onduidelijk en belemmerend aspect is. Het gaat dan zowel om privacyborging binnen organisaties als om gegevensuitwisseling tussen organisaties. Veel regio's zijn nog zoekende naar wat wel en niet kan en hebben nog geen duidelijke afspraken hierover gemaakt. Opvallend is dat een aantal regio's aangeeft dat zij



regionale afspraken niet haalbaar achten. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat er naar landelijke organisaties en de overheid gekeken wordt om hier sturing in te geven.

- ➔ Er komen veel verschillende werkzame elementen kijken bij een succesvolle samenwerking. Meerdere projectleiders geven aan dat het succes van het project afhangt van veel verschillende factoren. Deze complexiteit is een afbreukrisico voor de samenwerking en de variatie in afbreukrisico's en succesfactoren maakt bovendien kennisdeling ook lastig.

Aanbevelingen:

Probeer als projectgroep niet alles tegelijkertijd te doen, maar begin met die randvoorwaarden die urgent zijn, het makkelijk maken om eerste successen te vieren (en daarmee draagvlak en motivatie te voeden), of die noodzakelijk zijn voor het borgen van andere voorwaarden (om zo ook een 'domino-effect' te creëren). Lees [hier](#) meer over de aanbevelingen rondom het borgen van diverse succesfactoren.



## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Sinds 2013 werkt de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid samen met de staatssecretaris van VWS en met onder andere GGZ-Nederland, VNO-NCW, UWV, Divosa, VNG en LPGGZ via het project *Mensenwerk* aan de bevordering van de participatie van mensen met psychische aandoeningen. Via dit project is nagegaan wat werkzame elementen zijn om participatie te vergroten, is gewerkt aan een meer open houding ten aanzien van mensen met psychische problemen, en is de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen gestimuleerd. Een vervolg op dit project is het bevorderen van de arbeidsmarktregionale samenwerking tussen de domeinen Werk & Inkomen en GGZ om de kennis en producten van *Mensenwerk* verder te implementeren. In een eerdere fase zijn er in [vier pilotregio's](#) projecten opgestart gericht op deze arbeidsmarktregionale samenwerking.

### Aanleiding en context onderzoek

Om de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen in deze en ook andere regio's een [extra impuls](#) te geven, heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: ministerie) in totaal maximaal € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld voor arbeidsmarktregio's die de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening willen bevorderen.

Met deze stimuleringsregeling wil het ministerie de kwaliteit van de ondersteuning van mensen met psychische aandoeningen duurzaam verhogen (zowel wat betreft aan het werk komen als aan het werk blijven), met als aandachtspunten:

- ➔ Het organiserend vermogen van de regio's
- ➔ Het gezamenlijk ontwikkelen van regionaal beleid door GGZ en Werk & Inkomen
- ➔ De combinatie van de doelen klachtenreductie en herstel enerzijds en optimale arbeidsparticipatie en re-integratie anderzijds concreet op elkaar afstemmen
- ➔ Samenwerking tussen de domeinen GGZ en Werk & Inkomen structureel in de werkprocessen opnemen.

31 arbeidsmarktregio's hebben in het kader van deze impuls een aanvraag met een plan van aanpak ingediend. Belangrijke voorwaarden voor deze aanvraag waren onder andere bestuurlijk commitment van gemeente, UWV en GGZ, een risicoanalyse en concrete plannen voor borging en inbedding van het project. Ook hebben alle regio's verklaard actief deel te nemen aan een onderzoek naar landelijke trends en patronen. Alle aanvragen zijn gehonoreerd door het ministerie en ook alle regio's zijn ook daadwerkelijk gestart met het uitvoeren van hun projecten.



Rondom deze projecten wordt een aantal activiteiten georganiseerd om kennis te verzamelen en kennis te delen. Het ministerie, ZINZIZ en het Verwey-Jonker Instituut en de Programmaraad werken daarbij nauw samen:

- 1) Onderzoek naar landelijke trends en patronen  
In dit onderzoek ligt de focus op de landelijke trends en patronen op een aantal onderwerpen:
  - Verloop van de samenwerking en ontwikkeling op samenwerkingsniveau
  - Projectinvulling en projectstructuur
  - Inbedding en borging in de regio en ook na de doorlooptijd van het project



- Mate en manier waarop diverse stakeholders en ketenpartners betrokken zijn, zoals werkgevers, cliëntenraden en zorgverzekeraars
- Knelpunten en succesfactoren
- Merkbare impact bij cliënten.

Door deze landelijke trends in kaart te brengen, zien we op welke onderwerpen verdieping en kennisdeling zinvol en wenselijk is.

## 2) Vijf landelijke kennisdelingsbijeenkomsten

Deze kennisbijeenkomsten, georganiseerd door de Programmaraad, zijn bedoeld om op een aantal thema's verdieping te bieden en kennisdeling te bevorderen. Tijdens deze bijeenkomsten voor projectleiders en projectleden van de 31 regio's en alle geïnteresseerden, worden onderzoeksresultaten gepresenteerd en teruggekoppeld, handige hulpmiddelen gedeeld, workshops verzorgd en wordt er veel ruimte geboden om met elkaar in gesprek te gaan.

## 3) Praktische hulpmiddelen

Op basis van het onderzoek worden bovendien hulpmiddelen ontwikkeld, zoals infographics, checklists, perspectiefwisselspel en filmpjes van projecten en projectleiders.

## 4) Intervisie voor projectleiders

Uit de digitale enquête die we bij de projectleiders begin 2018 hebben uitgezet, bleek een grote behoefte aan kennisdeling en uitwisseling bij de projectleiders. Deze intervisie wordt ook verzorgd, waarbij projectleiders casuïstiek en lastige situaties uit hun praktijk vertrouwelijk kunnen inbrengen en met elkaar kunnen afstemmen over strategieën om met deze lastige situaties om te gaan.

## Onderzoeksvragen

Met dit onderzoek heeft het ministerie twee hoofddoelen voor ogen:

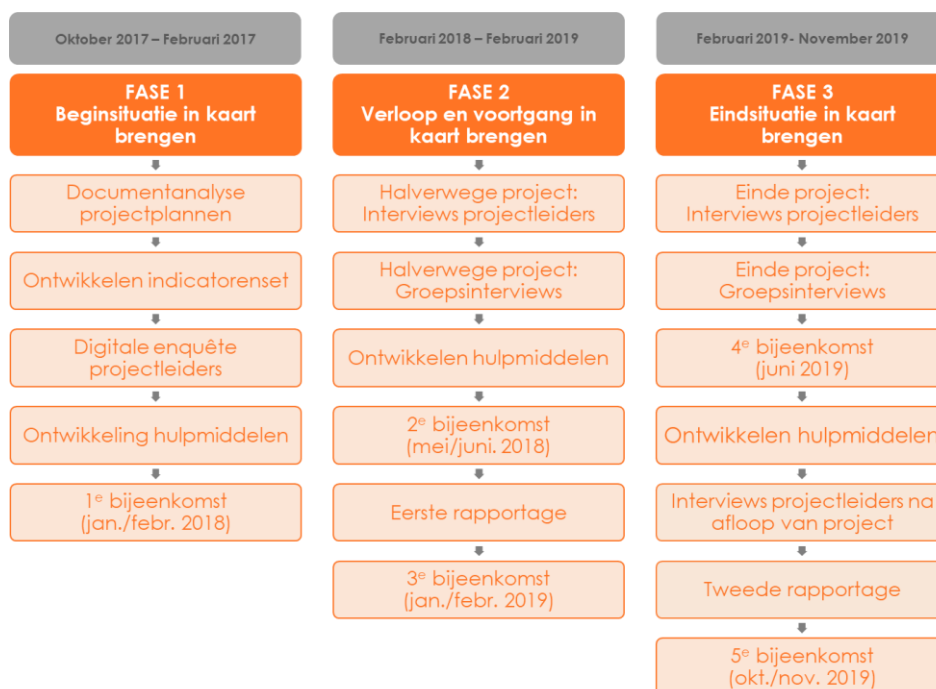
- 1) Inzicht te geven in de ontwikkeling van de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen. Zijn er landelijke en regio specifieke thema's en ontwikkelingen te onderscheiden?
- 2) Praktische kennis die de regio's in staat stelt om van elkaar te leren en die de uitvoering van de plannen ten goede komt.

De volgende onderzoeksvragen staan hierbij centraal:

- ➔ Hoe komt de samenwerking tot stand? Wie en/of wat waren daarin de drijvende factoren?
- ➔ Welke planactiviteiten worden opgepakt in de verschillende regio's?
- ➔ Wordt er in de samenwerking gebruik gemaakt van bepaalde re-integratie methodieken/ interventies? Wat zijn de ervaringen met het gebruik van deze methodieken/ interventies?
- ➔ Is de samenwerking ingebed in de regionale infrastructuur? En welke invloed heeft dit op de uitvoering van de deelnemende organisaties?
- ➔ Worden cliëntenraden en -organisaties en ervaringsdeskundigen betrokken? En zo ja, hoe?
- ➔ Worden werkgevers betrokken? En zo ja, hoe?
- ➔ Wordt er in de regio's gewerkt aan continuering en het verder borgen van de samenwerking en het structureel verankeren van de ondersteuning na de planperiode? Wat zijn de ervaringen hiermee?
- ➔ Welke successen worden geboekt in de uitvoering?
- ➔ Wat zijn de knelpunten die de samenwerking en/of het realiseren van de beoogde resultaten hinderen?
- ➔ Wat zijn de werkzame elementen bij de samenwerking?
- ➔ Wat zijn de behaalde resultaten?
  - Welke concrete stappen worden gezet in de samenwerking in de verschillende regio's?
  - Wat levert de samenwerking op voor mensen met een psychische kwetsbaarheid?
  - En komen de behaalde resultaten overeen met de beoogde resultaten?

## Werkwijze

Het onderzoek bestaat uit drie fasen en verschillende activiteiten en onderdelen. Deze zijn hieronder schematisch weergegeven. Met deze rapportage staan we aan het einde van fase twee en brengen de stand van zaken in de regio's in kaart.



**Figuur** Overzicht fasen en activiteiten onderzoeksplan

### Indicatorenset

In het onderzoek hanteren we een aantal criteria om op de onderzoeksvragen antwoord te kunnen geven. Op deze wijze kunnen we een gestructureerde beoordeling maken van de uitvoering van de plannen en de effecten hiervan. De evaluatiecriteria hebben betrekking op:

- ➔ Output (proces): Is hetgeen in de plannen werd omschreven in de praktijk ook uitgevoerd?
- ➔ Outcome (effecten): Wordt er meer samengewerkt tussen GGZ en Werk & Inkomen? Wat hebben cliënten met een psychische kwetsbaarheid gemerkt van de samenwerking?

Deze indicatorenset is gebaseerd op de matrix die het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aangeleverd en de indicatoren die naar voren kwamen bij de documentanalyse van de projectplannen en de digitale enquête die we hebben afgenomen bij de projectleiders. De indicatorenset omvat:

- 1) Indicatoren die voor alle regio's relevant zijn, namelijk:
  - De samenwerking is ingebed in de regionale infrastructuur
  - Er wordt gewerkt aan continuering en het borgen van de samenwerking na de planperiode
  - Het stadium waarin de samenwerking zich bevindt, is verhoogd
  - De samenwerking heeft positieve gevolgen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid.
- 2) Indicatoren die regio specifiek zijn en inzicht bieden in hoe de plannen in de praktijk invulling krijgen, namelijk:
  - Doelgroep
  - Activiteiten (hoe wordt het project uitgevoerd)
  - Betrokkenheid van WSP en werkgevers
  - Betrokkenheid van cliëntenraden/ervaringsdeskundigen
  - Projectstructuur
  - Interventies
  - Betrokken partijen
  - Gestelde doelen
  - Samenwerkingsproducten
  - Doorlooptijd.



## Leeswijzer

In dit rapport schetsen we in chronologische volgorde informatie rondom de samenwerking in de regio's. In eerste instantie gebaseerd op de aanvragen (zomer 2017), de digitale enquête naar de projectleiders (begin 2018) en tot slot de interviews met de projectleiders en projectgroepen<sup>2</sup> (voorjaar 2018). Het rapport heeft daarmee twee doelen:

- 1) Het inzichtelijk maken van het verloop van de samenwerking in de regio's voor het ministerie, stuurgroep en projectleiders
- 2) Het inzichtelijk maken van voortschrijdend inzicht, afbreukrisico's, obstakels en oplossingen in de praktijk en daarmee kennisdeling tussen projectleiders en andere betrokkenen bij de projecten in de regio's.

In **hoofdstuk 2** schetsen we de beginsituatie zoals die in de aanvragen van de regio's (juli - augustus 2017) is opgenomen. Een aantal van deze resultaten hebben we al eerder gepresenteerd in de kennisbijeenkomsten, een aantal van deze resultaten is aanvullend op die presentaties. In **hoofdstuk 3** gaan we vervolgens dieper in op de gegevens die de projectleiders hebben verstrekt rondom hun behoeften en wensen rondom kennisdeling, gebaseerd op de digitale enquête die we in januari 2018 hebben uitgezet. In **hoofdstuk 4** schetsen we de stand van zaken en het verloop van de samenwerking binnen de regio's aan de hand van de indicatorenset. Op basis van de informatie uit voorgaande hoofdstukken, hebben we in **hoofdstuk 5** een aantal observaties, conclusies en adviezen geformuleerd. Het doel van dit hoofdstuk is om projectleiders handvatten te bieden om voortschrijdend inzicht te borgen en 'het wiel opnieuw uitvinden' te voorkomen. In de **bijlagen** vindt u aanvullende informatie en achtergrondinformatie.

Om projectleiders te ondersteunen, verwijzen we in dit rapport naar handige hulpmiddelen of achtergrondinformatie. Via [hyperlinks](#) kunt u deze raadplegen.

---

<sup>2</sup> Met projectgroepen bedoelen we de groepen mensen die hebben deelgenomen aan het groepsinterview. Regio's hanteren diverse namen voor de groepen die deelnemen in het project: reglegroep, kerngroep, werkgroep en projectgroep. Om hier één lijn in te trekken binnen de rapportage spreken wij over projectgroepen.



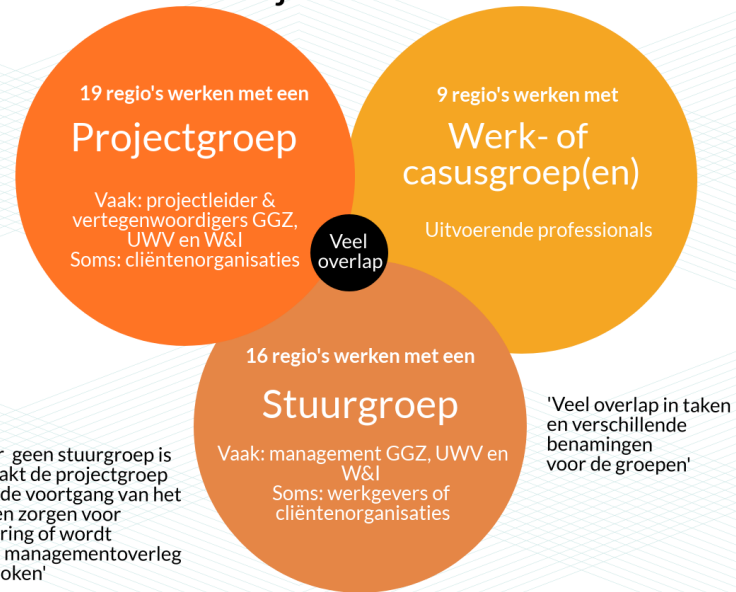
# Landelijke analyse

## Wat zijn de trends in de aanvragen? (augustus 2017)

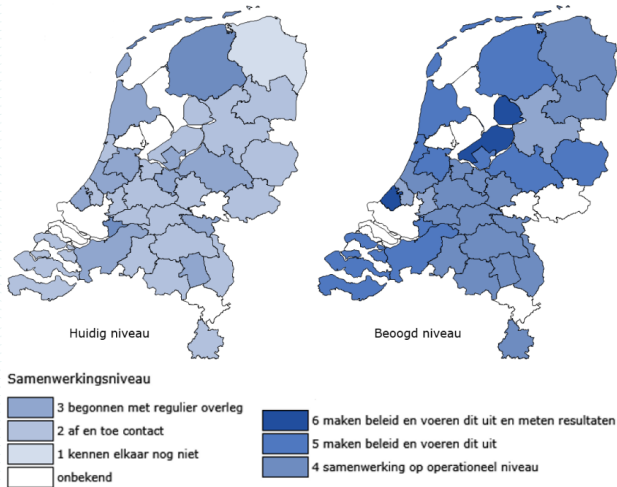
### Samenwerkingsproducten



### Projectstructuur



### Samenwerkingsniveau

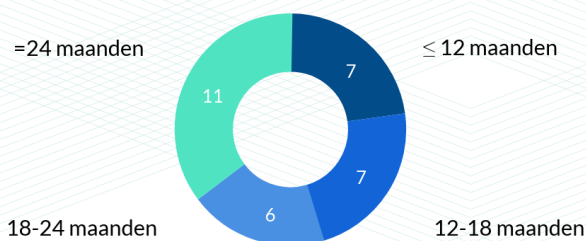


'Waar geen stuurgroep is bewaakt de projectgroep soms de voortgang van het plan en zorgen voor bijsturing of wordt het in managementoverleg besproken'

### Besteding financiële impuls



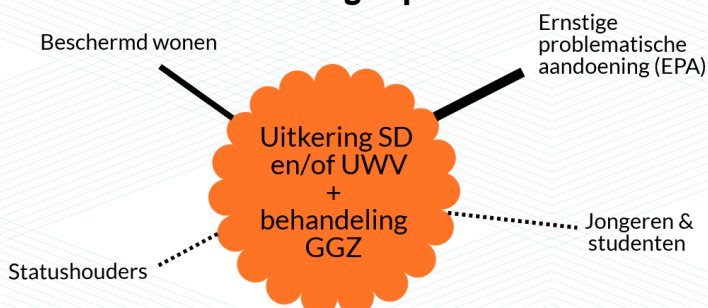
### Doorlooptijd project



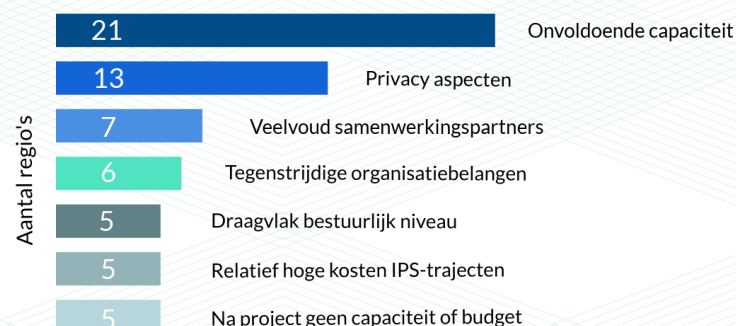
### Betrokkenheid cliëntenraad of -organisatie

Geïnformeerd over voortgang	14
Advies geven	13
Actief participeren bij activiteiten	6
Vertegenwoordigd in stuur- of klankbordgroep	5
Bijwonen van kennisbijeenkomsten	3
Niet nader gedefinieerd	6

### Doelgroep



### Risico's





## HOOFDSTUK 2 BEGINSITUATIE IN DE REGIO'S (ZOMER 2017)

Om in aanmerking te kunnen komen voor de financiële regeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, konden arbeidsmarktregio's in de zomer van 2017 een aanvraag indienen. In deze aanvraag schetsten de regio's de beginsituatie wat betreft de regionale samenwerking tussen Werk & Inkomen en GGZ en hun plannen om deze samenwerking een impuls te geven.

In dit hoofdstuk schetsen we een overzicht van deze beginsituatie, zoals die in de *zomer van 2017* door de regio's zelf is benoemd. Een aantal van deze resultaten hebben we al eerder gepresenteerd in de kennisbijeenkomsten, een aantal van deze resultaten in dit hoofdstuk is aanvullend op die presentaties.

Alle 31 regio's die een aanvraag hebben ingediend, hebben ook de financiële impuls gekregen, soms na nog verdere uitvraag en verduidelijking. De aanvragen waren allemaal getekend door de drie kernpartijen van de arbeidsmarktregio: minimaal één GGZ-instelling, het UWV en minimaal één gemeente (veelal de centrumgemeente). In de aanvraag werd een omschrijving gegeven van een aantal vaste indicatoren, zoals hieronder verder uitgewerkt. Per indicator is er gekeken naar wat er in elke regio gaande is en hoe de plannen zich van elkaar verhouden.

### Start- en beoogd samenwerkingsniveau in de regio

De regio's hebben in hun aanvraag voor de financiële regeling het huidige en beoogde samenwerkingsniveau aangegeven. Er zijn daarbij de 6 niveaus gehanteerd die het ministerie heeft opgesteld:

**Niveau 1:** Gemeenten, UWV en GGZ kennen elkaar nog niet, maar willen hier een eerste stap zetten

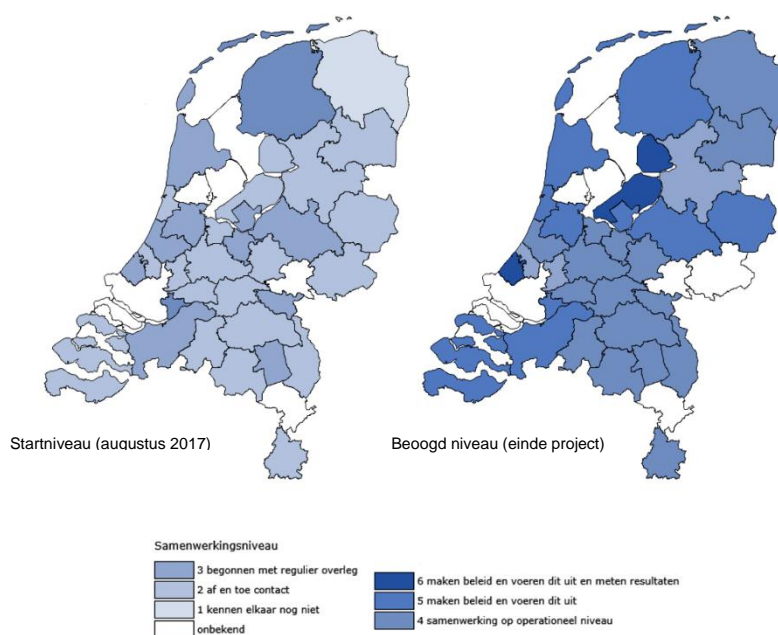
**Niveau 2:** Gemeenten, UWV en GGZ hebben af en toe contact

**Niveau 3:** Gemeenten, UWV en GGZ zijn begonnen om regulier met elkaar te overleggen

**Niveau 4:** Voortvloeiend uit regulier overleg, werken gemeenten, UWV en GGZ op operationeel niveau volop samen

**Niveau 5:** Gemeenten, UWV en GGZ maken gezamenlijk beleid om de arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden met psychische aandoeningen te vergroten, en zij voeren dit beleid ook in geïntegreerde werkprocessen samen uit

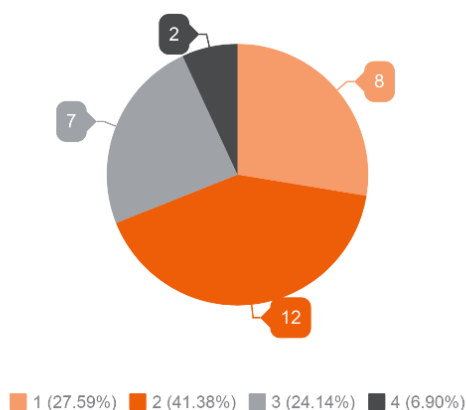
**Niveau 6:** Aanvullend op niveau 5 worden arbeidsparticipatie kwantitatieve doelen gesteld gericht op arbeidsparticipatie en meten gemeenten, UWV en GGZ systematisch of de beoogde resultaten behaald worden.



**Figuur** Start en beoogd samenwerkingsniveau



Veel regio's schatten hun samenwerkingsniveau bij start in op niveau 2 (gemeenten, UWV en GGZ hebben af en toe contact) of niveau 3 (gemeenten, UWV en GGZ hebben zijn begonnen met reguliere overleggen). Een enkele regio gaf aan nog helemaal geen contact te hebben (niveau 1). De regio's hebben bovendien hun beoogde samenwerkingsniveau aangegeven in de aanvraag. De meeste regio's mikken gedurende de doorlooptijd van het project op het versterken van de samenwerking door twee niveaus te ontwikkelen. De regio's Zeeland en Flevoland vallen daarbij op met een beoogde ontwikkeling van vier niveaus (van niveau 2 naar niveau 6) en hebben dan ook de lat hoog gelegd. Opvallend is verder dat de beoogde ontwikkeling niet samenhangt met de doorlooptijd: een langere doorlooptijd leidt niet automatisch tot een hogere beoogde ontwikkeling in samenwerkingsniveau.



**Figuur** Verschillen tussen het start en beoogde samenwerkingsniveau<sup>3</sup>

## Beoogde samenwerkingsproducten

In de aanvragen hebben de regio's aangegeven naar welke concrete deliverables het project opgeleverd dient te worden. Op basis daarvan heeft een categorisatie plaatsgevonden en zijn de onderstaande samenwerkingsproducten gedefinieerd.

Samenwerkingsproducten	Definitie	Aantal regio's
Ontwikkeling effectieve werkwijze	Op regionaal niveau oriënteren op een passende gezamenlijke werkwijze door huidige regionale situatie (sociale kaart) en werkwijze van betrokken organisatie in kaart te brengen en te inventariseren waar en hoe er verbinding mogelijk is	24
Gezamenlijk afsprakenkader (convenant) en/of beleid	Op regionaal niveau afstemming en commitment op gezamenlijke en na te komen (beleids-)afspraken, al dan niet vastgelegd in een convenant of samenwerkingsovereenkomst	17
Invoering effectieve werkwijze	Op regionaal niveau daadwerkelijke implementatie (en/of testen) van een doordachte (al dan niet gezamenlijke) ontwikkelde regionale aanpak, met aandacht voor commitment en draagvlak in de regio	14
Gezamenlijke financiering	Op regionaal niveau gezamenlijke budgettaire afspraken over bijvoorbeeld financiering van trajecten of inzet van personele uren	5
Eigen (effectiviteits) onderzoek	Op regionaal niveau meten van voortgang op zelf gestelde doelen/resultaten, op een systematische en objectieve wijze	5
Eindrapport en/of handreiking	Een concreet, praktisch document, bijvoorbeeld in de vorm van procesevaluatie, adviesrapport of aanbevelingenkader.	3

<sup>3</sup> Van twee regio's was deze informatie niet beschikbaar, het totaal aantal regio's is daardoor 29 en niet 31.



De regio's willen hier op verschillende manieren invulling aan gaan geven:

1) Ontwikkeling effectieve werkwijze

Het merendeel van de regio's (24) heeft aangegeven een effectieve regionale werkwijze te willen ontwikkelen. De regio's wilden dit vooral bereiken door middel van casuïstiekbesprekingen, het inventariseren van knelpunten en werkzame factoren. Hierbij houden ze bij hoe dit aangepast kan worden in hun werkwijze om in de toekomst een soepelere samenwerking te realiseren.

*“We willen de Achterhoekse aanpak ontwikkelen met vier werkgroepen (methodieken en cliënten in beeld, werkgeversbenadering, regelgeving en financiën, vraag van klant als route) extra aandacht voor jongeren en duurzaamheid”*

2) Gezamenlijk afsprakenkader (convenant) en/of beleid

Ook gaven veel regio's (17) aan dat ze toe wilden werken naar een gezamenlijk afsprakenkader op regionaal niveau waar ook commitment op is.

*“Gezamenlijk ontwikkelen van regionaal beleid voor de doelgroep uitkeringsgerechtigden met psychische aandoening, gezamenlijke benadering van werkgevers en gezamenlijke inzet op voorkomen van uitval op de werkplek door psychische problemen.”*

3) Eindrapport en/of handreiking

Bijna de helft van de regio's (14) heeft bovendien aangegeven dat ze een eindrapport en/of een handreiking wilden opleveren.

*“Opstellen en vastleggen van werkafspraken, - processen, methodieken en best practices in handboek WSP”*

4) Invoering effectieve werkwijze

Vijf regio's hebben aangegeven al een concreet idee te hebben over een effectieve werkwijze en spreken de ambitie uit om dit ook in te gaan voeren. Hierbij wordt bijvoorbeeld IPS als effectieve werkwijze gekozen, waarbij een plan wordt uitgewerkt om IPS in te bedden binnen de regio. Een aantal regio's hebben benoemd hier ook mee te willen experimenteren, maar zij hebben hier nog geen concrete invulling aan gegeven.

*“Samenwerking tussen reeds betrokken organisaties verder ontwikkelen door concreet invulling te geven aan de nieuwe werkwijze in de vorm van een pilot. In de pilot wordt gewerkt met één regievoerder, die wordt aangewezen n.a.v. echte casussen in gezamenlijke casuïstiekbesprekingen. Daarmee wordt daadwerkelijk de doelgroep naar een werkplek begeleidt”*

5) Eigen (effectiviteit)onderzoek

Vijf regio's hebben aangegeven ook op regionaal niveau de voortgang van de gestelde doelen op een systematische en objectieve wijze in kaart te willen brengen. Ze hebben dan ook de ambitie uitgesproken om een eigen (effectiviteits)onderzoek te doen.

*“Wij onderzoeken in dit plan de lopende IPS trajecten. Overwogen wordt enkele IPS trajecten hier aan toe te voegen. Wij zullen de trajecten met IPS vanuit de gemeenten/werk en inkomen (bij GGZ Centraal of Kwintes) als casussen gaan volgen”.*

6) Gezamenlijke financiering

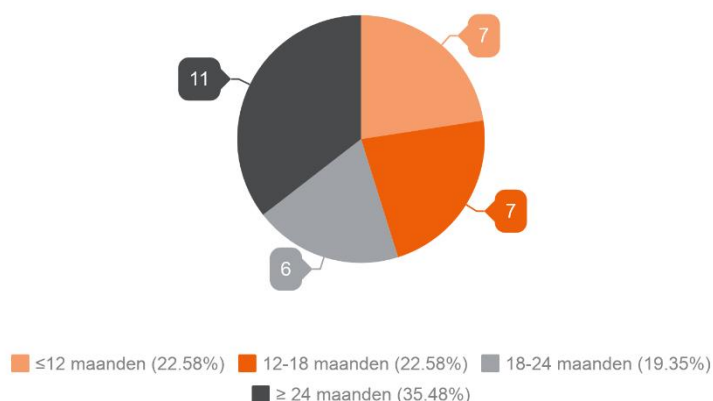
Drie regio's wilden op regionaal niveau gezamenlijke budgettaire afspraken maken over bijvoorbeeld financiering van trajecten of inzet van personele uren. Aanvullend hebben vier regio's het bekijken en benutten van budgetten als aandachtspunt benoemd.

*“Transparante afspraken over de financiering vanuit de beschikbare budgetten van UWV en gemeenten (Participatiewet, WMO) en de zorgverzekeraars”*



## Verwachte doorlooptijden

De doorlooptijden van de projecten zijn redelijk divers. Een derde van de regio's heeft aangegeven de volledige 24 maanden te gebruiken voor het project, de overige regio's hebben een doorlooptijd van tussen 6 en 24 maanden voor ogen.



**Figuur** Beoogde doorlooptijden van de 31 projectplannen

## Doelstellingen

In de aanvragen hebben de regio's doelen gesteld voor het project. Deze doelen zijn vrij algemeen geformuleerd: de meeste regio's hebben ook aangegeven deze doelstellingen verder te concretiseren in een plan van aanpak dat door de projectleider opgesteld zou gaan worden. Zeven regio's hebben bijvoorbeeld primair het hoofddoel benoemd dat het ministerie heeft opgesteld, zonder daar subdoelen bij te benoemen.

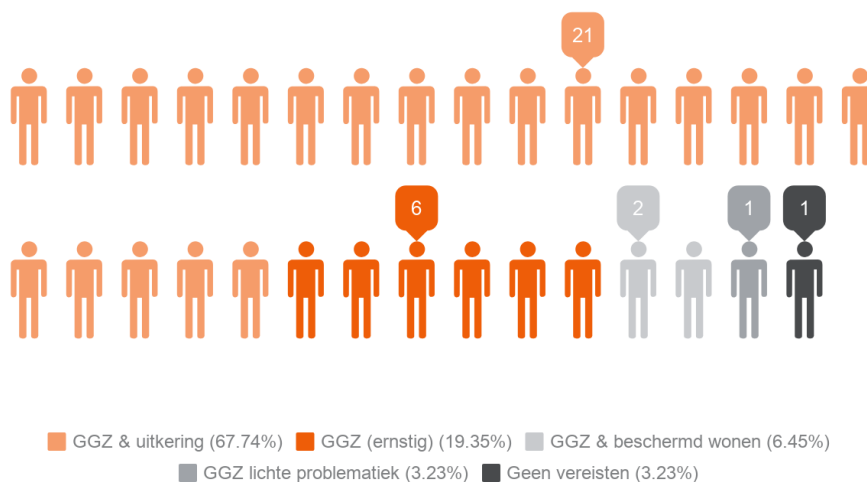
Er is echter ook een aantal regio's dat al in de aanvraag concrete en specifieke doelen hebben geformuleerd. De subdoelen van deze 24 regio's zijn geanalyseerd en worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Subdoelen	Definitie	Aantal regio's
Verbinding versterken	Doelgericht op het gemakkelijker maken van de samenwerking, elkaar beter weten te vinden, rolverdeling, afspraken maken, etc.	18
Kennis vergroten	Dit kan gaan over het bespreken van casussen, het volgen van trainingen of scholing of het analyseren van methodieken die verschillende partijen gebruiken	12
Verankeren	Doelgericht op het verankeren van de samenwerking binnen het huidige systeem	7
Effect voor cliënten	Dit zijn doelstellingen die niet ingaan op de samenwerking maar op de behaalde doelstelling naar de doelgroep. Hoeveel IPS-trajecten bijvoorbeeld.	9
Maatwerk	Dit zijn doelstellingen die het leveren van maatwerk gericht op de cliënt vooropstellen.	5
Beleid	Doelgericht op het actief vormen van een beleid omtrent samenwerking	6
Financiering	Doelgericht op het opstellen van een financiële structuur of het verkennen van de mogelijkheden hiertoe.	4
Anders, ...	De regio Gorinchem wil ervaring opdoen met de AVG De regio Haaglanden wil ervaring opdoen met het verbreden van hun doelgroep	2



## Beoogde doelgroep

Alle regio's hebben als inclusiecriteria benoemd dat de doelgroep tot de Participatiewet-doelgroep dient te behoren of via het UWV een arbeidsongeschiktheidsuitkering ontvangt en psychische problematiek ervaart. De uitzondering hierop is de regio Zuid-Kennemerland, die geen doelgroepen wil uitsluiten en ook mensen zonder bijstandsuitkering wil toelaten.



**Figuur** Beoogde doelgroepen, zoals gedefinieerd in de aanvragen

Bij negen regio's zijn daarop aanvullend nog criteria benoemd. Zo richten zes regio's zich specifiek op de ernstig psychiatrische aandoening (EPA) doelgroep en richt de regio Flevoland zich bijvoorbeeld op cliënten die beschermd wonen. Drie regio's richten zich primair op uitkeringsgerechtigden met psychische kwetsbaarheid, maar willen jongeren/studenten niet uitsluiten en als nodig opnemen binnen de doelgroep. De regio Noord Limburg gaat de doelgroep nog bepalen. De regio Holland-Rijnland heeft als enige regio gespecificeerd dat een cliënt niet bij een GGZ-instelling in behandeling hoeft te zijn, zolang er maar wel psychische problematiek aanwezig is.

## Voorgestelde projectstructuur

Alle regio's hebben een projectleider aangesteld. De invulling van de taken van de projectleider is wisselend, evenals het aantal uren dat de projectleider beschikbaar wordt gesteld. Veelal heeft hij of zij een trekkersrol en faciliteert het proces.



**Figuur** Patronen in de beoogde projectstructuur



Daarnaast hebben de regio's voor de volgende projectstructuur gekozen:

- ➔ Projectgroepen (19 regio's)
  - Samenstelling: projectleiders en vertegenwoordigers (GGZ, UWV, gemeenten en cliëntvertegenwoordiging). Soms alleen beleidsadviseurs, soms alleen uitvoerende professionals, soms mix, soms niet gedefinieerd.
  - Doen: opstellen en uitvoeren projectplan, in kaart brengen huidige stand van samenwerking, opstellen samenwerkingsdocumenten, organiseren activiteiten
  - Maar ook: bewaken de voortgang van het plan en zorgen voor bijsturing (overlap stuurgroep, soms als ook geen stuurgroep is)
- ➔ Stuurgroep (13 regio's) of voortgang in bestuurlijke/managementoverlegorganen (6 regio's)
  - Samenstelling: managementvertegenwoordiging (van in ieder geval GGZ, UWV en W&I). Soms ook werkgevers, cliëntenvertegenwoordiging,
  - Doen: Bewaken voortgang, monitoren, sturen bij indien nodig. Sturen op resultaat, beslissingsbevoegd
- ➔ (Meerdere) werk- of casusgroepen
  - Samenstelling: uitvoerende professionals van betrokken partijen
  - Doen: casuïstiek bespreken of brainstormen over knel- verbeterpunten op specifieke thema's.

We zien verder bij een aantal regio's een fase indeling, waarbij de projectstructuur is vormgegeven in drie of vier fasen, waarbij bijvoorbeeld een oriëntatiefase, planfase, uitvoeringsfase ect is omschreven (vier regio's).

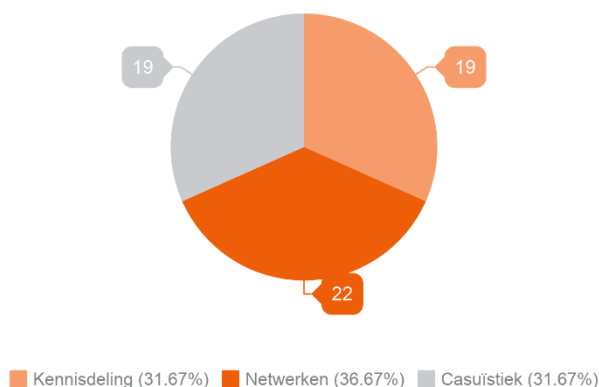
## Geplande activiteiten

In de aanvragen van de regio's zijn concrete, beoogde activiteiten benoemd. Hierbij is een onderscheid te maken tussen activiteiten gericht op de ondersteuning (van de samenwerking tussen) de professionals en de activiteiten gericht op cliënten (individuele interventies).

### Activiteiten ter ondersteuning van de (samenwerking tussen) professionals

Veelal hebben regio's aangegeven dat ze verschillende activiteiten ter ondersteuning van de samenwerking tussen professionals willen gaan inzetten om de verschillende doelen te halen, die onderverdeeld kunnen worden in drie type activiteiten:

- 1) Kennisdeling: activiteiten gericht op het delen of vergaren van kennis
  - Waarbij ervaringsdeskundigen worden betrokken (in vijf regio's)
  - Waardoor belemmerende en faciliterende factoren in beeld worden gebracht (in vier regio's)
- 2) Netwerken: activiteiten gericht op leggen van contact en elkaar (beter) leren kennen
- 3) Casuïstiek: activiteiten gericht op het bespreken van casuïstiek met als doel om de samenwerking te evalueren en hier werkende elementen uit te halen.



**Figuur** Type activiteiten die worden georganiseerd voor de professionals (aantallen regio's)



### Activiteiten ter ondersteuning van cliënten (individuele interventies)

In het kader van de projecten zijn in het merendeel van de regio's (ook) individuele activiteiten/interventies benoemd in de aanvragen. In zeven regio's is het inzetten van IPS opgenomen in de aanvragen. Het aantal beoogde trajecten varieert daarbij sterk: de ene regio noemt vier IPS-trajecten, andere regio's noemen 10 of zelfs 100 trajecten. Voor een aantal regio's geldt dat ze dit nog niet hebben vastgelegd.

Naast IPS wordt **jobcoaching** (Gorinchem, Midden-Holland), **supported employment**, **Fit-4-work**, **empowerment** (Stedendriehoek Noord-West Veluwe) en **Appreciative Inquiry**, module 'Arbeid als medicijn' (Groot Amsterdam) genoemd. De regio Holland-Rijnland benadrukt dat de interventie in samenspraak met de cliënt gekozen en ingezet wordt.

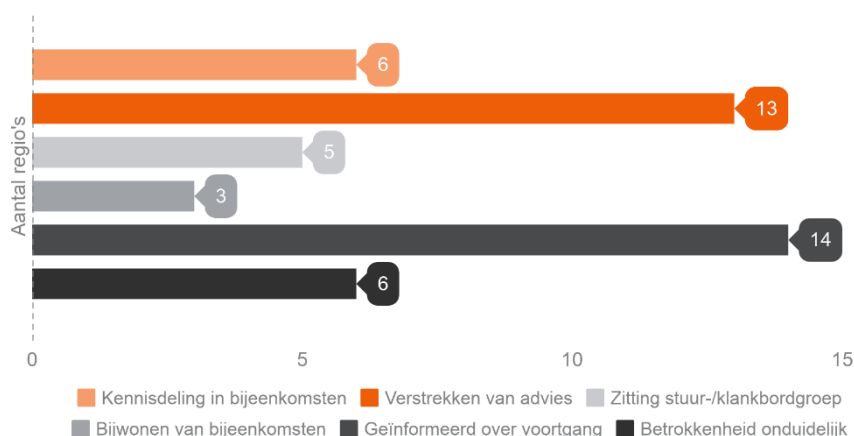
De resterende regio's benoemden in hun aanvraag geen concrete methodieken of interventies. Wel gaven zeven regio's aan IPS te overwegen. De rest zou op een later tijdstip hier een keuze over maken, wanneer het project meer invulling heeft gekregen. Een paar regio's gaf aan dat de methodiek vanuit casusoverleg gekozen zou worden en daarom nog niet vastgesteld kon worden.

### Ideeën om cliënten en cliëntperspectief te betrekken

In de plannen zien we verschillende combinaties van type cliëntenraden die betrokken worden, naar voren komen. Sommige regio's benoemen het type en combinatie van raden heel expliciet (inclusief contactpersonen), bij andere regio's is het nog onduidelijk welke cliëntenraden zullen worden betrokken en op welke manier.

Type en combinatie cliëntenraden en -organisaties	Aantal regio's
Combinatie van cliëntenraden gemeente & GGZ	8
Combinatie van cliëntenraden, meer diversiteit: gemeente, GGZ, UWV, belangen- of cliëntorganisaties (en ervaringsdeskundigen)	8
Combinatie van cliëntenraden - onbekend of nader te bepalen	8
Alleen cliëntenraden GGZ	3
Anders: vakbonden vanuit werkbedrijf, combinatie van W&I en WMO-adviesraad, centraal vanuit regionale belangenorganisatie of centraal vanuit platform Cliëntenparticipatie AMR	4

De regio's die dit concreet hebben opgenomen in hun aanvraag, betrekken de cliëntenraden voornamelijk door hen te informeren over de voortgang van het project. Ook willen veel regio's de cliëntenraden om advies vragen.



**Figuur** Wijze waarop cliëntenraden en -organisaties betrokken worden





## Ideeën om andere stakeholders te betrekken

Het betrekken van werkgevers en zorgverzekeraars is door de meeste regio's benoemd, maar er is meestal niet expliciet gemaakt op welke manier. Wanneer dit wel expliciet wordt gemaakt, wordt bijvoorbeeld benoemd:

- ➔ Werkgevers betrekken via themabijeenkomsten (regio Flevoland en regio Rivierenland)
- ➔ Werkgevers nemen zitting in stuurgroep (regio Groot-Amsterdam)
- ➔ Werkgevers benaderen/betrekken via het Werkgeversservicepunt (regio Gorinchem, regio Haaglanden, regio Noord-Holland Noord, regio Zuid-Holland Centraal, regio Zuid-Kennemerland en regio IJmond)
- ➔ Werkgevers includeren via de werkgeversdienstverlening (regio Rijk van Nijmegen).

Tien regio's hebben specifiek benoemd dat ze (soms optioneel en/of apart) willen afstemmen met zorgverzekeraars. De regio Rijk van Nijmegen heeft ook vertegenwoordiging van een zorgverzekeraar opgenomen in de projectgroep.

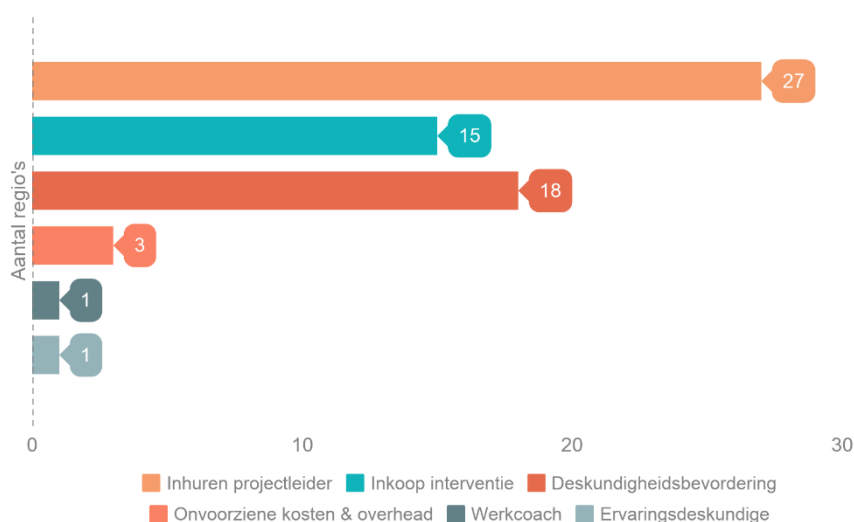
Naast werkgevers en zorgverzekeraars wordt een aantal opvallende stakeholders benoemd:

- ➔ Beschermd wonen en/of woonbegeleiding (regio Gooi- en Vechtstreek, regio Groningen/Noord Drenthe)
- ➔ (Sociale) wijkteams/zorgnetwerken (regio Gooi- en Vechtstreek, regio Gorinchem, regio Groningen/Noord Drenthe)
- ➔ Hogescholen (regio Friesland)
- ➔ Samenwerken met aanpalende arbeidsmarktregio's in verband met overlap GGZ (regio Zuid-Holland Centraal)
- ➔ Dagbesteding verstandelijk gehandicapten (regio Zuid-Oost Brabant)
- ➔ Verbinding met zorgverzekeraars via bestuurlijke overleggen én werkgevers mobiliseren via maatschappelijke business case (regio Drechtsteden).

## Plannen rondom financiering

Bijna alle regio's (27) willen de financiële ondersteuning vanuit het ministerie gebruiken om een projectleider in te zetten. De vier resterende regio's hebben zelf een structuur bedacht waarbij:

- ➔ Geen geld gereserveerd is voor de projectleider (regio Rivierenland)
- ➔ Ze zelf de projectleider bekostigen (regio's Holland-Rijnland en Rijk van Nijmegen)
- ➔ Van de regio Zeeland is op basis van de aanvraag de financiële constructie niet bekend.



Figuur Besteding financiële ondersteuning



Daarnaast hebben 18 regio's deskundigheidsbevordering opgenomen in de begroting, zoals bijvoorbeeld training van professionals, maar ook het opzetten en promoten van kennisbijeenkomsten. Tevens hebben veel regio's (15) het inkopen van interventietrajecten voor cliënten begroot. Opvallend is dat de regio Midden-Holland een significant deel van het budget heeft begroot voor de inzet van een werkcoach (€40.000) en de regio Zuid-Kennemerland voor de inzet van een ervaringsdeskundige (€20.000).

De eigen bijdrage (voorwaarde voor de financiële impuls) wordt veelal ingevuld door personele inzet. Daarnaast heeft een aantal regio's benoemd zelf de kosten voor communicatie, de inkoop van interventies of het inhuren van een projectleider op zich te nemen.

### Plannen voor borging structurele samenwerking

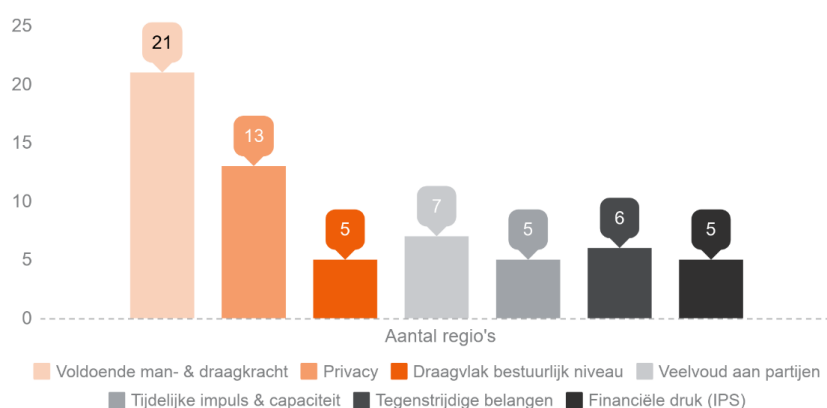
Een belangrijke voorwaarde voor de financiële regeling was een concreet plan voor de borging van een structurele samenwerking. De regio's hebben in hun aanvraag daar op verschillende manieren invulling aan gegeven, bijvoorbeeld door een gezamenlijk afsprakenkader (convenant) en/of beleid (17 regio's), een eindrapport en/of handreiking (14 regio's), maar ook door het integreren van het onderwerp in bestaande (of nieuwe) overlegstructuren, op bestuurlijk en/of uitvoerend niveau (8 regio's).

De plannen rondom deze borging zijn in de meeste aanvragen nog niet uitgewerkt. Wel wordt aangegeven dat veel regio's aan het einde van de projectperiode gaan evalueren, de balans opmaken en/of vervolgstappen gaan plannen. In enkele gevallen is er sprake van een gefaseerde projectplanning, waar in de laatste fase aandacht besteed wordt aan de borging van de projectresultaten (bijvoorbeeld in de regio's Achterhoek en Amersfoort). Een aantal regio's heeft al in de aanvraag een concreet plan benoemd voor inbedding en continuering:

- ➔ Communicatie over doelgroep structureel ingebed in communicatie richting werkgevers (regio Groningen/Noord Drenthe)
- ➔ Projectgroepleden blijven actief betrokken als aandachts-functionarissen bij hun organisaties (regio Zuid-Kennemerland & IJmond)
- ➔ Project levert ontwikkelagenda voor na projectperiode op (regio Amersfoort).

### Risicoanalyse

De risico's die in de aanvragen het meest benoemd worden, zijn 'voldoende mankracht/draagkracht' en 'privacy'. Verder worden er veel verschillende risico's genoemd, de onderstaande grafiek toont de meest genoemde. De regio Holland Rijnland benoemde bijvoorbeeld als enige dat er wellicht te weinig casussen ingebracht kunnen worden bij de bijeenkomsten. De regio Zeeland benoemde als enige de landelijke regelgeving als een mogelijk risico voor de regionale samenwerking.



Grafiek Verwachte risico's



Vijf regio's gaven aan IPS een interessante interventie te vinden, maar zich zorgen te maken over de kosten van een IPS traject. Doordat de kosten vergeleken met andere interventies hoog liggen, waardoor het budget van de financiële impuls slechts aan een beperkt aantal cliënten besteed zou kunnen worden.

Hoewel de regio's gevraagd werd om bij elk mogelijk risico ook een beoogde oplossing te benoemen, komt dat niet altijd terug. Het vragen van commitment van alle partijen bij aanvang van het project is een veelgenoemde oplossing bij het risico van 'voldoende mankracht/draagkracht'. Voor het risico 'privacy' wordt het zich houden aan de wet- en regelgeving en altijd vooraf toestemming van de cliënt te vragen als oplossing benoemd.



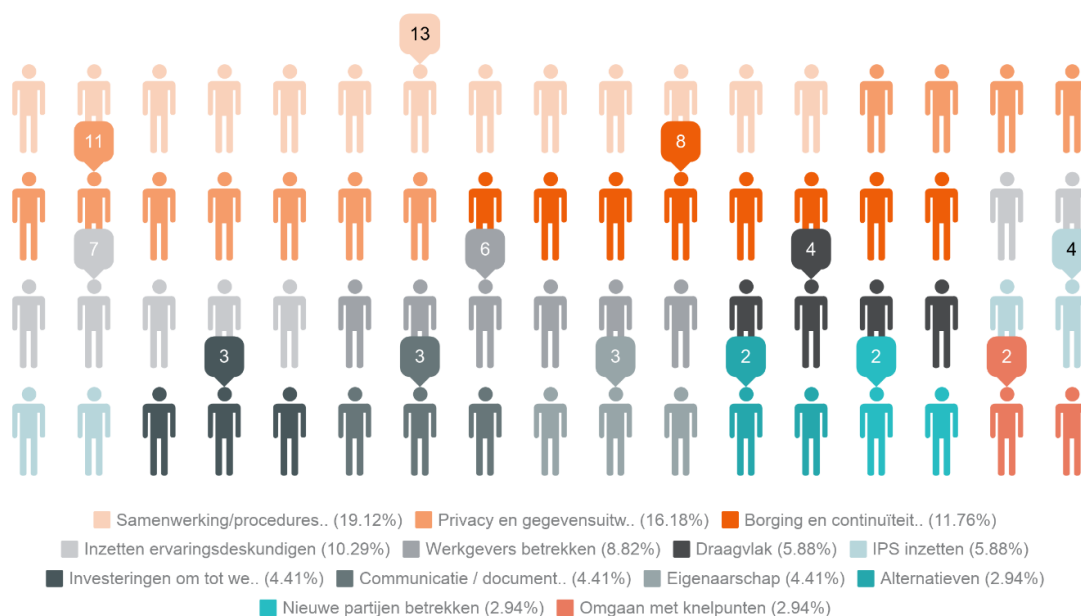
## HOOFDSTUK 3 INSCHATTING PROJECTLEIDERS (BEGIN 2018)

In de periode tussen half januari en 1 maart hebben we een digitale vragenlijst uitgezet onder 29 van de 31 projectleiders uit de arbeidsmarktregio's<sup>4</sup> om inzicht te krijgen in de wijze waarop regio's invulling geven aan de plannen voor samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen. De uitkomsten geven een eerste indruk van de ontwikkelingen rondom deze samenwerking en draagt bij aan gerichte kennisdeling tussen de regio's.

In totaal hebben 26 projectleiders de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. In de vragenlijst werd gevraagd naar interesses en expertise, knelpunten en (mogelijke) oplossingen en randvoorwaarden voor effectieve samenwerking. Daarnaast hebben de projectleiders in deze vragenlijst ruimte gekregen uit te leggen wat hun project uitdagend (interessant of bijzonder) maakt en hebben zij kunnen aangeven welke wensen en behoeften zij hebben met het oog op kennisdeling en ondersteuning. In dit hoofdstuk bespreken we kort de uitkomsten.

### Interessegebieden

Om de kennisdeling en kennisuitwisseling zo veel als mogelijk te laten aansluiten bij de behoeften van de projectleiders, is aan hen gevraagd in welke thema's of onderwerpen zij geïnteresseerd zijn (maximaal drie). De onderwerpen die de projectleiders noemen, lopen zeer uiteen: van meer willen weten over samenwerkingsprocedures tot het inzetten van IPS. We hebben deze interessegebieden geclusterd tot 13 thema's (zie figuur).



**Figuur** Interessegebieden die de projectleiders benoemen bij de start van het project

De projectleiders bleken het meest geïnteresseerd te zijn in de volgende onderwerpen:

1) Samenwerkingsverbanden en -procedures

Het onderwerp dat door de meeste projectleiders (13 keer) is genoemd, is het ontwikkelen van samenwerkingsprocedures, die helpen om enerzijds kennis en ervaring uit te kunnen wisselen en anderzijds meer inzicht te krijgen waar samenwerking in de uitvoering gevonden kan worden tussen de verschillende partijen (gemeente, UWV, werkgevers en GGZ-instellingen).

<sup>4</sup> In twee regio's was ten tijde van de vragenlijst nog geen projectleider gestart, inmiddels zijn er in alle regio's projectleiders gestart.



- 2) Privacy en gegevensuitwisseling  
Verder is er onder projectleiders veel (11 keer benoemd) belangstelling voor het onderwerp privacy en gegevensuitwisseling. Hoe kan er binnen het project voor worden gezorgd dat de privacyregels niet belemmerend zijn in de samenwerking en waar moeten de samenwerkende partijen op letten bij het uitwisselen van gegevens? Een van de projectleiders noemt daarbij de (toen nog aanstaande) privacywet AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) als een aandachtspunt en hoe dit ingepast kan worden in de verschillende organisaties.

*“Grote organisaties kennende zijn er vaak ‘tijdelijke’ projecten waar een samenwerking duurzaam en structureel zou moeten zijn. Hoe dit bewerkstelligt kan worden is een groot vraagteken en een uitdaging.”*

- 3) Borging en continuïteit van de samenwerking  
Daarnaast zijn veel projectleiders geïnteresseerd in de borging en continuïteit van de samenwerking na het project (acht keer benoemd). Uit de antwoorden komt naar voren dat zij zich afvragen hoe de samenwerking op een duurzame manier gecontinueerd kan worden na de planperiode.
- 4) Ervaringsdeskundigen  
In totaal hebben zeven projectleiders aangegeven graag ervaringsdeskundigen te willen inzetten en betrekken bij het project maar zijn benieuwd en nog zoekende naar hoe je een betrouwbare ervaringsdeskundige kunt aantrekken.
- 5) Werkgevers betrekken  
Er zijn zes projectleiders die aangeven interesse te hebben in het betrekken van werkgevers. De een vraagt zich af hoe je werkgevers kunt benaderen en inzetten en een ander vraagt zich af wat er nodig is om werkgevers te motiveren om mensen uit de doelgroep een kans op werk te geven. Projectleiders zouden het fijn vinden als er ‘good practices’ gedeeld kunnen worden om te komen tot een effectieve werkgeversbenadering.

## Expertisegebieden

Ook hebben we de projectleiders gevraagd op welk thema zij expertise hebben en hun expertise zouden willen delen met andere projectleiders. In totaal werden er 47 antwoorden geformuleerd (zie figuur). De meest genoemde expertisegebieden zijn:

- 1) Kennis over het ontwikkelen van samenwerking(s) (verbanden)  
In totaal geven 15 projectleiders aan ervaring te hebben met samenwerking bijvoorbeeld in de vorm van een pilot, het organiseren van bijeenkomsten voor verschillende partijen of in het borgen van regionale samenwerking.
- 2) Kennis over IPS  
Ook hebben projectleiders relatief vaak expertise op het gebied van IPS-trajecten (vijf keer benoemd).
- 3) Kennis over re-integratie  
Er zijn vijf projectleiders die aangeven over inhoudelijke kennis over re-integratie trajecten te beschikken voor mensen met een psychische kwetsbaarheid.

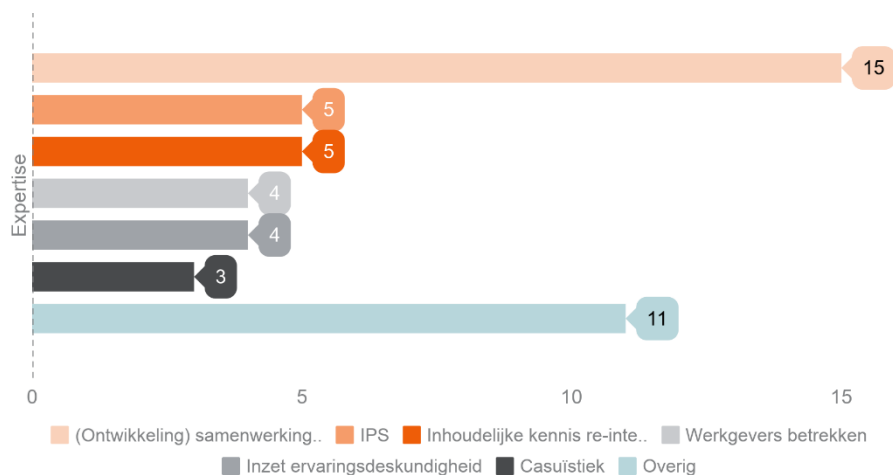
*“Model ‘regievoerder’ en ‘maatje’. In de pilotfase is door de regio Holland Rijnland een model ontworpen voor de samenwerking tussen GGZ, UWV en W&I. Hierin zijn de lijnen opgenomen van hoe de vraag binnenkomt, wie de regie pakt (en houdt) en hoe belangrijk een maatje voor de klant is, die mee kan gaan naar gesprekken met andere betrokken partijen.”*

- 4) Ervaring met het inzetten van ervaringsdeskundigen  
Verder wordt door projectleiders aangegeven dat zij ervaring hebben opgedaan met de inzet van ervaringsdeskundigen in het project (vier keer benoemd).



*“Filmportretten van geslaagde matches in regio Rivierenland. Ter inspiratie voor werkgevers die nog geen of weinig ervaring hebben met de banenafpraak. Hierin krijgen werkgevers die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans op werk geven het podium en mensen uit de doelgroep een gezicht.”<sup>5</sup>*

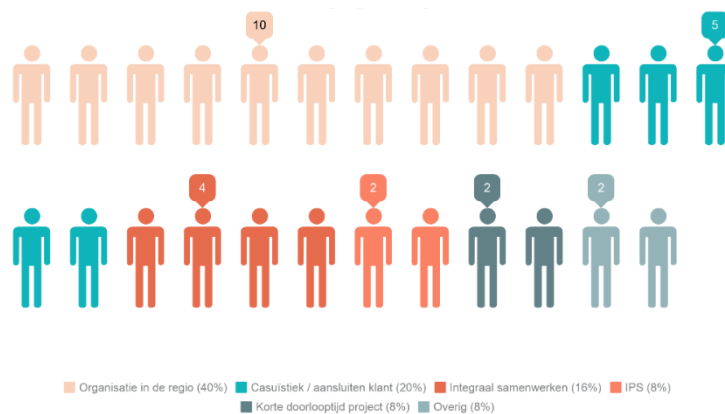
- 5) Kennis over werkgevers betrekken  
 Het betrekken van werkgevers (vier keer benoemd) wordt door vier projectleiders als expertisegebied genoemd.



**Figuur** Genoemde expertisegebieden waar de projectleiders vraagbaak op willen zijn

### Uitdagingen in het project

We hebben de projectleiders gevraagd naar wat hun project uitdagend, bijzonder of spannend maakt. De projectleiders geven hierop zeer verschillende antwoorden (zie figuur). Als grootste uitdaging wordt de organisatie in de regio genoemd (10 projectleiders geven dit aan). Projectleiders vinden dit uitdagend vanwege de complexiteit in de organisatiestructuren en de verschillende belangen en posities die partijen binnen een regio kunnen innemen. Daarbij wordt bijvoorbeeld benoemd dat er in de arbeidsmarktregio's meerdere gemeenten betrokken zijn, waardoor er verschillende regelingen en aanpakken gehanteerd worden die de samenwerking kunnen compliceren. Daarnaast kan het zijn dat er al samenwerkingsverbanden actief zijn en de uitdaging erin zit om overzicht te krijgen.



**Figuur** Uitdagingen die de projectleiders benoemen bij de start van het project

<sup>5</sup> Kijk [hier](#) voor meer filmportretten uit de arbeidsmarktregio Rivierenland.



*“Ik vind het project sowieso erg interessant omdat het een uitdaging is om de diverse partijen in de goede samenwerkingsstand te zetten. Het is mijn ervaring dat het wel vaak op casusniveau en binnen de uitvoering lukt om het goede te doen maar om dit structureel te borgen valt nog niet mee. Daarbij komt dat in onze regio de structuur vanuit de arbeidsmarktregio in combinatie met die vanuit de economische regio, best een ingewikkelde is. Dat betekent dat de zoektocht naar de juiste partners een uitdaging is.”*

Projectleiders vinden het bovendien uitdagend om cliënten op een zinvolle manier te betrekken bij de samenwerking. Vijf projectleiders geven aan de doelgroep via cliënten en ervaringsdeskundigen te betrekken, op diverse manieren:

- ➔ Actieve rol voor ervaringsdeskundige (bijvoorbeeld als mede- projectleider)
- ➔ Ervaringsdeskundige die trainingen verzorgt voor professionals
- ➔ Aparte bijeenkomsten om input van cliënten op te halen.

*“Wij hebben casuïstiek-bijeenkomsten met professionals die klanten begeleiden. De klant mag ook zelf aansluiten. In onze projectgroep zit een ervaringsdeskundige. Voor de klanten die aansluiten in de casus overleggen, organiseert hij een aparte bijeenkomst waarin zij hun ervaringen met hem delen. De ervaringsdeskundige gaat de professionals ook een training “herstelgerichte benadering” geven.”*

Vier projectleiders benoemen dat het een uitdaging is om vanuit verschillende disciplines expertise in te zetten voor de gezamenlijke doelen. Hiervoor is een integrale aanpak nodig en daarvoor moet er soms nog veel energie ingezet worden om dit te bereiken. Twee projectleiders geven aan IPS te willen inzetten in de arbeidsmarktregio, de een hoopt daarmee mensen sneller naar werk te kunnen helpen en een ander geeft aan ook zeer benieuwd te zijn naar de resultaten van IPS.

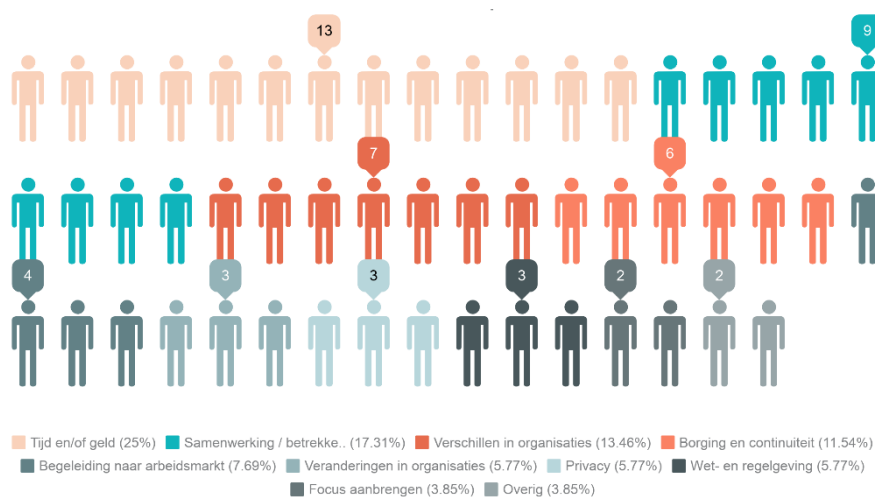
*“Levert IPS inderdaad 40% resultaat op, zoals we verwachten?”*

Ook wordt door twee projectleiders benoemd dat het project maar een korte looptijd heeft (in beide gevallen 1 jaar) wat het uitdagend maakt om doelen te bereiken. Tenslotte geeft een projectleider aan mensen proberen te plaatsen met volle inzet en energie maar:

*“We merken echter wel dat plaatsingen kwetsbaar zijn. De stress die hoort bij een plaatsing leidt bij onze klanten nu ook wel tot verergering van hun kwalen. We zoeken naar een goede wijze om die stress te beperken.”*

## Verwachte knelpunten en oplossingen

In de enquête werden de projectleiders gevraagd om drie mogelijke knelpunten te benoemen. Alle projectleiders hebben minimaal twee knelpunten benoemd, enkele projectleiders noemen er drie. In totaal worden er 55 knelpunten genoemd (zie figuur) en 24 oplossingen.



**Figuur** Verwachte knelpunten die de projectleiders benoemen bij de start van het project



De vier belangrijkste knelpunten (met bijbehorende genoemde) oplossingen zijn:

1) Tijd en/of geld

Knelpunt = Het meest genoemde verwachte knelpunt is een gebrek aan tijd en geld (13 keer genoemd). Hierbij gaat het om de investering die organisaties moeten doen in de onderlinge contacten met elkaar. Daarvoor moeten betrokken professionals gecommitteerd zijn en voldoende tijd vrij kunnen (en willen) maken om samenwerking vorm te kunnen geven.

*“Verdiensten liggen pas later in het verschiet en het kost tijd van professionals. Zo rijst de vraag: kunnen er voldoende mensen worden vrijgemaakt zonder extra financiering?”*

Genoemde oplossingen = Een van de projectleiders probeert in te steken op de beleving van de investering door het belang en de meerwaarde voor de eigen organisatie te onderstrepen. En op deze manier de (tijds)investering te vergemakkelijken. Hij probeert bovendien bij huidige processen aan te sluiten omdat dit tijd kan besparen en borging meer kans maakt. Een andere projectleider geeft aan dat de mogelijkheid van een extra subsidie het mogelijk maakt dat organisaties meer capaciteit kunnen vrij maken. Verder worden als mogelijke oplossingen het maken van goede afspraken en een duidelijk plan van aanpak genoemd.



**Figuur** Overzicht van de belangrijkste knelpunten en genoemde mogelijke oplossingen

2) Samenwerking met verschillende partijen bereiken

Knelpunt = Het bereiken van partijen en/of medewerkers (9 keer benoemd): niet altijd zijn alle partijen optimaal bereikbaar. In andere gevallen wordt benadrukt dat het niet altijd eenvoudig is een veelheid aan betrokken partijen te betrekken.

*“Ik verwacht dat het niet eenvoudig is trajectbegeleiders GGZ en klantmanagers bij elkaar aan tafel te krijgen om met elkaar over individuele mensen uit de doelgroep te praten.”*





Genoemde oplossingen = Een projectleider merkt op dat de competentie 'samenwerken' niet altijd vanzelfsprekend is, maar wel cruciaal is om een goede sfeer te scheppen en om draagvlak te creëren om werkprocessen te optimaliseren.

*“Samenwerken zou in een functieprofiel opgenomen moeten worden, want dan hoort hier ook tijd beschikbaar voor te zijn. Het komt er dan niet bij, maar is een onderdeel van je werk. Op deze manier kunnen we er ook voor zorgen dat samenwerken meer in onze cultuur gaat zitten en ontdekken we meer wat er nodig is om de samenwerking te optimaliseren.”*

Daarnaast wordt het belang van de juiste mensen op stuurgroep-niveau benoemd en dat het belangrijk is dat de projectleider actief, zichtbaar en aanspreekbaar is.

### 3) Verschillende organisatie visies/verwachtingen

Knelpunt = Het omgaan met verschillende visies tussen verschillende organisaties wordt door 7 projectleiders als knelpunt omschreven. Door onderlinge (cultuur) organisatieverschillen bij verschillende partijen kan het voorkomen dat er weinig prioriteit bij het samenwerken ligt of blijkt het moeilijk om alle betrokken partijen op één lijn te krijgen. Een scheve verhouding in inzet van organisaties of het op een lijn krijgen van de betrokken partijen kan de samenwerking bemoeilijken. Een risicofactor hierbij is dat wanneer betrokkenen merken dat de samenwerking niet van de grond komt, er weerstand ontstaat.

*“Het zou helpen dat in alle organisaties dezelfde visie is over het belang van werk bij mensen met een psychische kwetsbaarheid. Ook zou het prettig zijn dat er een goede 'maatschappelijke business case' is en de zorgverzekeraar hier ook in wordt betrokken. Zo moet de GGZ meer participatiegerichte trajecten uit kunnen voeren.”*

Mogelijke oplossing = Naast betere afstemming en het samenstellen van een regionale werkgroep ziet een projectleider dat de GGZ en andere zorginstaties nog niet altijd het belang van werk inzien voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. In andere regio's wordt ook bij klantmanagers gesignaleerd dat werk niet altijd als een hulpmiddel, kans of 'medicijn', wordt gezien, maar als (nog) te belastend voor cliënten. Het bouwen aan een gezamenlijke en gedeelde visie over het belang en de meerwaarde van werk bij mensen met een psychische kwetsbaarheid wordt als een belangrijk aandachtspunt en oplossing benoemd.

### 4) Borging van de samenwerking

Knelpunt = Er zijn zes projectleiders die hun zorgen uiten over de borging en continuering van de samenwerking na de planperiode. Een projectleider zegt bijvoorbeeld: “Het is een tijdelijk 'hot' project dat doodbloedt en dat dient voorkomen te worden”. Andere projectleiders vragen zich af wie het project (verder) gaat trekken en op welke manieren je het duurzaam kan borgen.

*“De speerpunten krijgen een verantwoordelijke vanuit de projectgroep. De projectleider draagt geleidelijk taken over aan de projectgroep.”*

Mogelijke oplossingen = Verschillende projectleiders geven aan dat het belangrijk is om al aan het begin van het project aandacht te hebben voor de borging en continuering om ervoor te zorgen dat er daadwerkelijk resultaten behaald worden. Aansluiting bij huidige, primaire processen wordt als belangrijke oplossing benoemd. Een andere projectleider vertelt dat een mogelijke oplossing is om een aantal speerpunten te formuleren om de samenwerking duurzaam te verbeteren.

## Ontwikkeling en borging randvoorwaarden

Op basis van eerder onderzoek in vier pilotregio's<sup>6</sup> is een checklist opgesteld met belangrijke voorwaarden voor een effectieve regionale samenwerking. Deze randvoorwaarden zijn ook in dit onderzoek voorgelegd aan de projectleiders, met de vraag in hoeverre de genoemde randvoorwaarden aanwezig zijn, in ontwikkeling zijn, of afwezig zijn (zie tabel).

<sup>6</sup> Kijk [hier](#) voor meer informatie over dit onderzoek en de rapportages.



Conform verwachting (aangezien veel projecten in de periode van de vragenlijst recent gestart zijn) wordt bij de meeste randvoorwaarden aangegeven dat die nog in ontwikkeling zijn.

Randvoorwaarden voor effectieve regionale samenwerking	Aanwezig	In ontwikkeling	Afwezig
Voldoende toegeruste projectleider	18	8	0
Voldoende bestuurlijk draagvlak	16	9	1
Voldoende en effectieve contactmomenten tussen samenwerkingspartners	15	11	0
Betrokkenheid van uitvoering, beleid en management bij samenwerkingspartners	14	10	2
Financiële afspraken over budgetten binnen de samenwerking	12	8	6
Betrekken van cliënt- en werkgeversperspectief wordt meegenomen	11	14	1
Een "sense of urgency" voor deze samenwerking	11	13	2
Projectplan met vastgestelde doelen, aanpak en planning	10	3	3
Betrokken professionals hebben face-to-face kennisgemaakt	9	13	4
Lange termijnvisie met heldere uitgangspunten	8	14	4
Structureel (persoonlijk) contact tussen professionals	7	18	1
Ontwikkeling van een gezamenlijk gedragen afsprakenkader en/of beleid	7	18	1
Inzicht in risicofactoren en de te treffen maatregelen	7	17	2
(Conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen	5	17	4
Voldoende tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen	5	15	6
Duidelijke afspraken over samenwerking, rollen en verantwoordelijkheden	4	19	3
Samenwerkingspartners begrijpen "elkaars taal"	4	17	5
Bekendheid met expertise en werkwijze van de professionals en organisaties	3	20	3
Alle samenwerkingspartners vertalen inzet en commitment naar acties	2	21	3
Transparantie over privacywet- en regelgeving en bijbehorende maatregelen	2	12	12

Opvallend is dat een aantal randvoorwaarden in veel regio's reeds geborgd is:

- ➔ Van de 26 projectleiders die de vragenlijst hebben ingevuld, geven 18 projectleiders bijvoorbeeld aan dat zij inmiddels voldoende toegerust zijn als projectleider
- ➔ Daarnaast geven 16 projectleiders aan dat er in hun regio voldoende bestuurlijk draagvlak is voor de regionale samenwerking. Dit is opvallend, zeker gezien de gemeenteraadsverkiezingen die begin 2018 hebben plaatsgevonden.
- ➔ Ook geeft ruim de helft van de projectleiders aan dat er voldoende contactmomenten en voldoende samenwerkingspartners betrokken zijn vanuit uitvoering, beleid en management betrokken'.

Hiermee is reeds aan de start van de projecten een goede basis gelegd voor de projecten.

Tegelijkertijd zien we dat een groot aantal randvoorwaarden in veel regio's nog in ontwikkeling zijn (niet verwonderlijk, aangezien de projecten nog in de startfase verkeerden), zoals:

- ➔ Het vertalen van commitment naar concrete acties
- ➔ Duidelijke afspraken rondom taken, rollen en verantwoordelijkheden
- ➔ Onderlinge bekendheid met elkaars expertise en werkwijze
- ➔ Structureel contact tussen professionals
- ➔ Het ontwikkelen van een gezamenlijk gedragen afsprakenkader en/of beleid
- ➔ Inzicht in risicofactoren en de te treffen maatregelen
- ➔ (Conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen
- ➔ Samenwerkingspartners begrijpen "elkaars taal".

Naar aanleiding van deze signalen hebben we twee infographics<sup>7</sup> ontwikkeld.

<sup>7</sup> Klik hier om de infographics te downloaden: de '[taal](#)' van de GGZ en de '[taal](#)' van Werk en Inkomen.

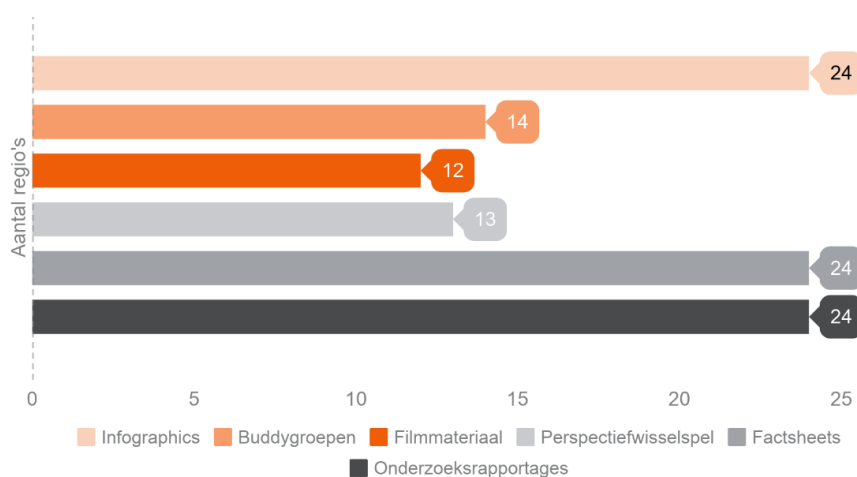


Zorgwekkend is dat een aantal randvoorwaarden relatief vaak afwezig is:

- ➔ Zo wordt door 12 projectleiders benoemd dat er onvoldoende transparantie is over geldende privacywet- en regelgeving en de te nemen maatregelen
- ➔ In zes regio's zijn er geen financiële afspraken gemaakt over de inzet van budgetten binnen de samenwerking
- ➔ In zes regio's wordt aangegeven dat samenwerkingspartners niet voldoende tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen.

## Wensen en behoeften

Gedurende de doorlooptijd van het onderzoek ontwikkelen we verschillende hulpmiddelen om kennisdeling te bevorderen en de projectleiders te ondersteunen. In de vragenlijst is gevraagd of de projectleiders behoefte hebben aan ondersteuning en zo ja, aan welke vorm van ondersteuning.



**Figuur** Ondersteuningsbehoefte projectleiders

De projectleiders geven aan vooral behoefte te hebben aan:

- 1) Belangstelling voor onderzoeksrapportage, infographics en factsheets  
In de bovenstaande figuur zien we dat in totaal 24 projectleiders aangeven gebruik te willen maken van infographics en zij hebben in dezelfde mate interesse in de factsheet (over inbedding en borging). De infographics bevatten de meest relevante informatie over de invulling van de plannen per regio en de landelijke trends grafisch gepresenteerd. De factsheet presenteert de do's en don'ts bij het borgen en inbedden van de samenwerking. Verder stellen 24 projectleiders een onderzoeksrapportage op prijs met de uitkomsten van het onderzoek naar de invulling en voortgang van de plannen voor samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen.
- 2) Interesse in buddygroepen, perspectiefwisselspel en filmmateriaal  
Dan zijn er nog 14 projectleiders die aangeven gebruik te willen maken van de buddygroepen (later hebben nog 2 projectleiders zich hiervoor aangemeld). Er worden groepen samengesteld van 3 à 4 projectleiders die buiten de leer- en kennisbijeenkomsten om met elkaar klankborden. Bij de samenstelling houden we rekening met geografische nabijheid en interesses en expertise. Het perspectiefwisselspel (behoefte van 13 projectleiders) is gebaseerd op het uitgangspunt dat professionals tot waardevolle, nieuwe inzichten komen als zij zich letterlijk verplaatsen in iemand anders. Bijvoorbeeld een GGZ-professional die het perspectief aanneemt van een klantmanager. Tenslotte hebben 12 projectleiders aangegeven gebruik te willen maken van filmpjes. Hierin vertellen verschillende projectleiders over een knelpunt en een effectieve oplossing hiervan.



## HOOFDSTUK 4 STAND VAN ZAKEN HALVERWEGE DE PROJECTEN (VOORJAAR 2018)

In april en mei 2018 zijn alle projectleiders van de betrokken regio's geïnterviewd. In dit interview werd de laatste stand van zaken uitgevraagd rondom de voortgang van het project. Aanvullend daarop zijn in mei, juni en juli per regio groepsinterviews afgenomen, waarbij alle met relevante partijen waren uitgenodigd<sup>8</sup>. In veel regio's was dit de projectgroep, maar soms werd hiervan afgeweken. Uitzonderingen daargelaten waren alle drie de kernpartijen (gemeente, UWV en GGZ) aanwezig bij het interview.

De projecten zouden, conform de planning zoals die in de aanvraag is opgenomen<sup>9</sup>, halverwege het project moeten zijn. Echter, zowel bij het plannen als het afnemen van de interviews bleken veel regio's (ruime) vertraging te hebben opgelopen met de startdatum van hun project. Bij zeven regio's<sup>10</sup> waren de groepsinterviews dan ook niet haalbaar of zinvol, aangezien in die regio's het project nog niet, of pas zeer recent gestart zijn. Van de overige regio's bevindt de helft zich in de opstartfase.

In totaal zijn er 28 projectleiders geïnterviewd en zijn er 24 groepsinterviews afgenomen. De informatie uit de interviews zijn geanalyseerd en de resultaten worden in dit hoofdstuk gepresenteerd.

### Het (tussentijds) realiseren van doelen ligt redelijk op schema

Overwegend liggen regio's op schema ten aanzien van de gestelde doelen. Enkele regio's staan nog aan de beginfase en starten net op: deze regio's geven aan nog weinig voortgang te hebben gemaakt in het behalen van de doelstellingen. Zij geven aan de doelstellingen wel als haalbaar te ervaren. Projectleiders geven aan dat ze aan een goede basis werken. Ze geven aan dat ze zich er bewust van zijn dat ze er nog niet zijn, maar zien wel dat ze (soms flinke) stappen hebben gemaakt. Wanneer de projectleden gevraagd worden om op een lijn aan te kruisen hoever ze zijn met het bereiken van hun doelen, zit dat vaak rond een derde. De doelen zijn volgens de geïnterviewden nog wel haalbaar, hoewel er soms wel vaart achter gezet mag worden om dit nog op tijd te bereiken.

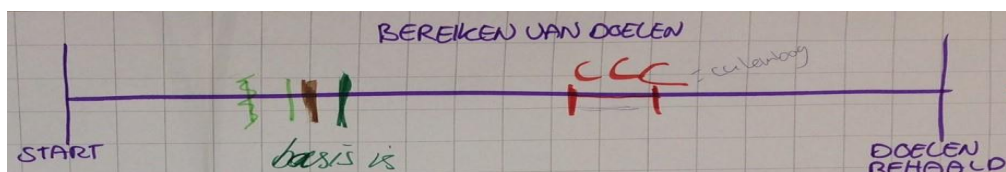


Foto inschatting van deelnemers aan groepsinterview over het realiseren van doelen

Opvallend is dat de doelen niet altijd even helder op het netvlies staan binnen de projectgroep, terwijl de projectleiders aangeven hier wel actief op in te zetten en dat er acties in gang gezet zijn om gestelde doelen te behalen. Het belang om nog meer samen te werken, wordt genoemd in combinatie met meer onderlinge afstemming over afspraken. Sommige regio's zijn zoekend naar de beste manier om onderling af te stemmen: Moet dit per gemeente of over de hele regio en wat betekent dat?

In de groepsinterviews zijn de volgende voorwaarden benoemd voor het tijdig realiseren van doelen:

- ➔ Meer bestuurlijke betrokkenheid om activiteiten en samenwerking te borgen
- ➔ Meer vanuit samenwerking zoeken naar oplossingen en het gezamenlijk belang benadrukken
- ➔ Samenwerking en IPS beter op de kaart krijgen en helder hoe financiële afspraken geregeld kunnen worden
- ➔ Werkgevers betrekken bij het project
- ➔ De tijd gaat snel, er moet tijd vrij gemaakt worden om de acties uit te zetten die nodig zijn om de doelen te halen.
- ➔ Meer partijen betrekken en weten welke partijen belangrijk zijn als de klant een vraag heeft

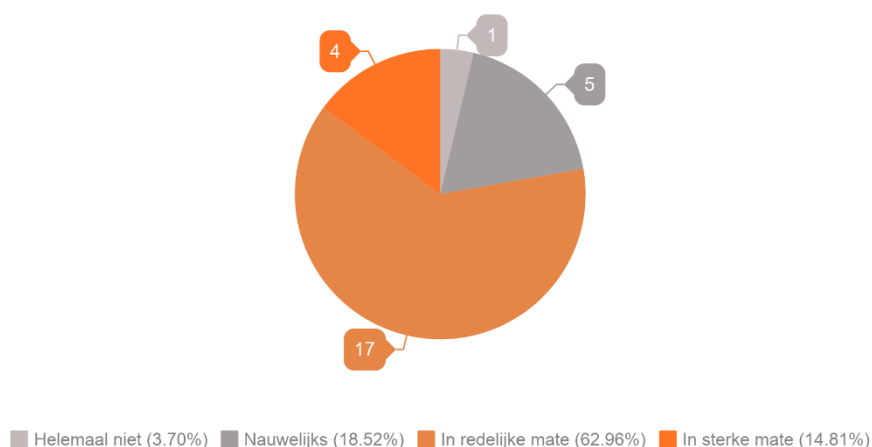
<sup>8</sup> De projectleiders hebben een lijst met namen aangeleverd die benaderd konden worden voor het groepsinterview.

<sup>9</sup> In 27 regio's was de oorspronkelijke startdatum in september of oktober 2017.



## De eerste ervaringen in het samenwerken zijn positief

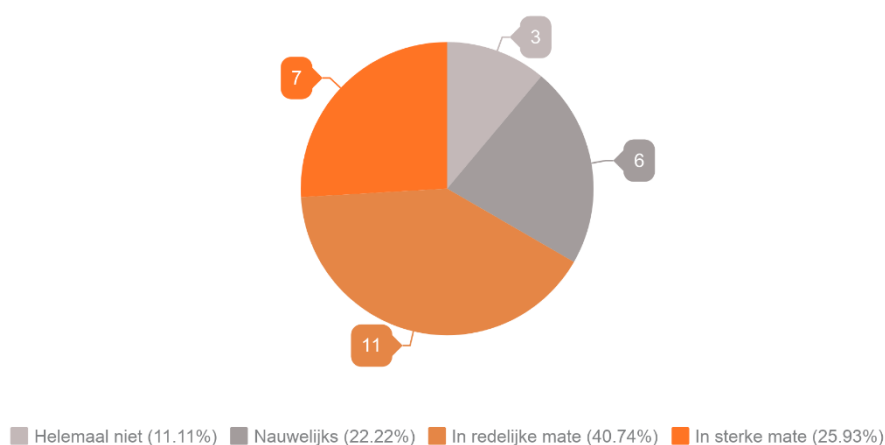
De geïnterviewde regio's geven allemaal aan stappen hebben gezet in de samenwerking. De projectleiders werden gevraagd te reageren op de stelling 'De kwaliteit van de samenwerking is verbeterd' en hierop kwam overwegend een positief antwoord (zie figuur<sup>10</sup>).



**Figuur** Antwoorden op stelling 'De kwaliteit van de samenwerking is verbeterd'

De samenwerking binnen de projectgroepen is volgens de regio's bijna altijd redelijk verbeterd. De enige regio die 'helemaal niet' als antwoord gaf, is pas recentelijk van start gegaan en kon daarom nog geen waarneembare verbetering benoemen. Veel projectleiders geven aan dat ze betrokkenheid ervaren van de projectleden en dat de verschillende partijen het allemaal een belangrijk onderwerp vinden om mee aan de slag te gaan. Wel zijn de regio's nog zoekende naar de precieze invulling van de samenwerking en de visie van de regio hierop.

Een tweede stelling waar de projectleiders om reactie is gevraagd, was 'De samenwerking heeft positieve gevolgen voor mensen met psychische kwetsbaarheid'. Opvallend is dat er zeven regio's aangeven dat dit in sterke mate is, ondanks de vertraagde startdata. Dit zijn voornamelijk de regio's die van start zijn en zich richten op het inzetten van methodieken voor cliënten. Bij andere regio's wordt aangegeven dat het effect voor cliënten vooral voortkomt door de verbeterde samenwerking.



**Figuur** Antwoord op de stelling 'De samenwerking heeft positieve gevolgen voor mensen met psychische kwetsbaarheid'

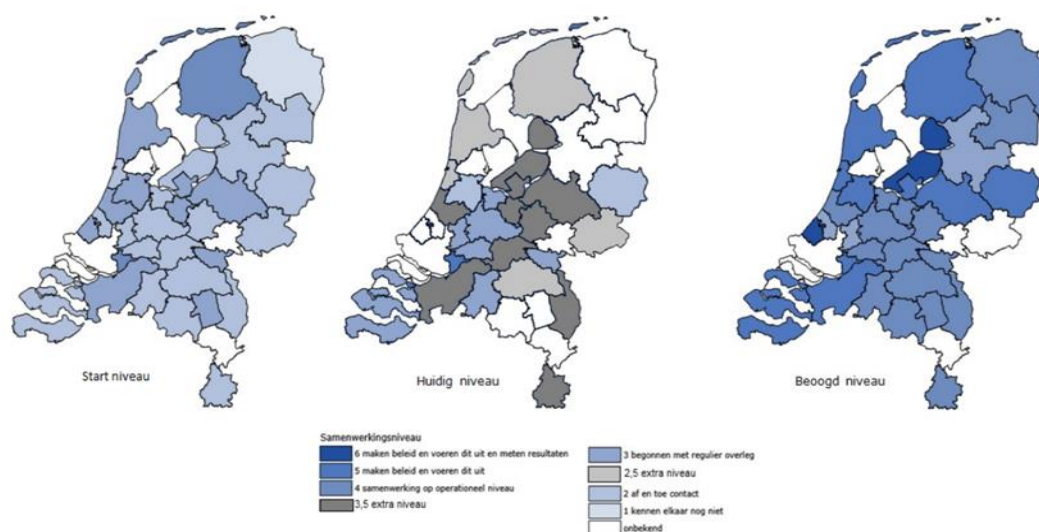
<sup>10</sup> Een projectleider was ten tijde van het interview zeer recent gestart, waardoor hij op een aantal vragen geen onderbouwd antwoord heeft kunnen geven.



## De meeste regio's groeien door naar een hoger samenwerkingsniveau

Zoals in hoofdstuk 2 is toegelicht, zijn de regio's bij de aanvraag van de financiële impuls gevraagd een inschatting te geven van het huidige samenwerkingsniveau in de arbeidsmarktregio en een beoogd niveau uit te spreken voor het gewenste niveau aan het eind van het project. De interviews vonden plaats ongeveer een jaar na de aanvraag, een goed moment om te meten of er al een verandering had plaatsgevonden in het samenwerkingsniveau. Hierbij zijn de onderstaande niveaus gebruikt:

- Niveau 1:** Gemeenten, UWV en GGZ kennen elkaar nog niet, maar willen hier een eerste stap zetten
- Niveau 2:** Gemeenten, UWV en GGZ hebben af en toe contact
- Niveau 3:** Gemeenten, UWV en GGZ zijn begonnen om regulier met elkaar te overleggen
- Niveau 4:** Voortvloeiend uit regulier overleg, werken gemeenten, UWV en GGZ op operationeel niveau volop samen
- Niveau 5:** Gemeenten, UWV en GGZ maken gezamenlijk beleid om de arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden met psychische aandoeningen te vergroten, en zij voeren dit beleid ook in geïntegreerde werkprocessen samen uit
- Niveau 6:** Aanvullend op niveau 5 worden arbeidsparticipatie kwantitatieve doelen gesteld gericht op arbeidsparticipatie en meten gemeenten, UWV en GGZ systematisch of de beoogde resultaten behaald worden.



De regio's geven aan dat zij stappen hebben ondernomen om verder te komen in de samenwerking. Er zijn veel regio's die daadwerkelijk een niveau verder zijn gekomen, maar ook zes regio's die ten aanzien van de verschillende niveaus kleine stapjes (halve niveaus) maken. Veelal konden regio's niet goed kiezen tussen twee niveaus, bijvoorbeeld dat er wel op operationeel niveau samengewerkt wordt, maar nog niet volop. De regio's die hebben aangegeven een of twee niveaus te zijn gestegen, zijn allemaal van niveau 2 naar niveau 3 of 4 gestegen: de reguliere overleggen zijn begonnen en ze zijn verdere stappen aan het nemen om de samenwerking te verbeteren. Bij twee regio's hebben de aanwezige projectleden in het groepsinterview vraagtekens gezet bij het start samenwerkingsniveau zoals in de aanvraag aangegeven was. Zij waren het hier niet mee eens en gaven aan dat het niveau bij aanvraag eigenlijk lager lag.

Verandering in samenwerkingsniveau	Aantal <sup>11</sup>
Geen verschil vergeleken met aanvraag	4
Wel verschil maar nog geen hele stap	7
1 niveau omhooggegaan	8
Tussen 1 en 2 niveaus omhooggegaan	7

<sup>11</sup> Van twee regio's was deze informatie niet beschikbaar



De regio's gaven bovendien aan dat het moeilijk was om een goede inschatting van het werkelijke niveau te maken, mede doordat de mate van samenwerking behoorlijk verschilt tussen de verschillende niveaus (uitvoerend, beleid of management). Het bereiken van niveau 5 wordt door een paar regio's als niet haalbaar beschouwd. De haalbaarheid van geïntegreerde werkprocessen die kenmerkend zijn voor niveau 5 (en daarmee ook niveau 6) worden in de praktijk als niet haalbaar ingeschat. Belemmeringen die worden benoemd zijn:

- ➔ De verschillende belangen bij verschillende afdeling (intern) en organisaties (extern)
- ➔ Privacy borging.

### **De knelpunten die voorafgaand aan de projecten zijn benoemd, zijn niet nog altijd opgelost**

De regio's zijn actief aan de slag met de knelpunten die zij voorafgaand aan de projecten voorzagen en in de aanvraag ook benoemd hebben. Met name in de samenwerking met veel verschillende organisaties en het verbinden van verschillende visies en verwachtingen zijn veel stappen gezet. De knelpunten rondom tijd en geld, maar ook in de borging en inbedding van de samenwerking vragen nog steeds aandacht. Ook andere knelpunten, zoals bijvoorbeeld rondom privacy zijn nog niet door alle regio's opgelost of verminderd.

Het gaat hierbij primair om knelpunten die regionaal en lokaal opgepakt kunnen en moeten worden. Tegelijkertijd is er een aantal gerelateerde knelpunten dat landelijk aandacht vraagt, bijvoorbeeld de diverse geldstromen en regelingen (Participatiebudget, WMO, zorgverzekeraar, etc.) van waaruit verschillende interventies gefinancierd moeten en/of kunnen worden.

### **De projectstructuur bevalt goed en is afgestemd op de regio**

In de meeste regio's is er inmiddels een projectstructuur opgezet. Sommige regio's zijn door omstandigheden later gestart en zijn nog bezig met het opzetten van de structuur. Duidelijk is in ieder geval dat er (nog) niet wordt afgeweken van de projectstructuur zoals die in de aanvraag is omschreven. De regio's die al zijn opgestart geven aan dat deze structuur redelijk goed bevalt: de projectgroepen komen frequent bij elkaar en geven aan dat er korte lijnen zijn tussen de leden. Ze zijn bovendien positief over de structuur en de betrokkenheid van de professionals in de verschillende projectgroepen.

Verder valt op dat:

- ➔ Er over de projectleider vaak positief wordt gesproken  
De projectleden vinden over het algemeen dat de projectleider zijn rol goed pakt en ze vinden het fijn dat er iemand aanstuurt en overzicht houdt. Tegelijkertijd wordt signaleerd dat projectleiders soms te weinig tijd hebben voor hun taken en dat zij veel verantwoordelijkheden hebben. In sommige regio's wordt zelfs expliciet de zorg geuit dat het project te veel op de schouders van de projectleider ligt.

*“Iedereen moet ownership krijgen, want als de projectleider wegvault moet het project natuurlijk niet verdampen”*

- ➔ Regio's die te maken hebben met grote verschillen binnen de regio hun projectstructuur hierop aanpassen  
Zuid-Limburg heeft bijvoorbeeld een regiegroep en drie 'werktuinen' over de regio verspreid. Bij overige regio's signaleren we dat vooral de centrumgemeente betrokken is bij het project en andere gemeenten soms minder.
- ➔ De samenstelling van de projectgroep sterk wisselt  
In een groot aantal van de regio's bestaat de werkgroep uitsluitend uit de drie kernpartijen (UWV, gemeente en GGZ), in een enkele regio is het UWV zelfs niet tot nauwelijks onderdeel van de projectgroep, bijvoorbeeld in Drechtsteden of de regio Groot-Amsterdam. Terwijl in andere regio's de samenstelling van de projectgroep breder is, door het betrekken van partijen zoals Kernkracht of MEE, zoals Midden-Holland, waar Kernkracht is aangesloten bij de projectgroep. Bovendien zijn in verschillende regio's ervaringsdeskundigen aangesloten bij projectgroepen.



## **“De tour heeft gezorgd voor meer zichtbaarheid en de mogelijkheden voor mensen met een beperking”**

De projectleider van de arbeidsmarktregio Groningen- Noord Drenthe is betrokken geweest bij de organisatie van een aantal bus tours vanuit Werk in Zicht. Deze bus tour heeft mensen uit verschillende organisaties de mogelijkheid om bij elkaar in de ‘in de keuken te kijken’ en elkaars methoden beter te leren kennen. Het doel was kennisoverdracht en samenwerking verbeteren. Werk in Zicht (de naam voor de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe), een samenwerking tussen 24 gemeenten, UWV en SW-bedrijven, in Groningen heeft door middel van de bus tour in een dag tijd kunnen laten zien wat de mogelijkheden zijn voor mensen met een beperking (inclusief IPS) voor deze doelgroep. Een volle bus met ongeveer vijftig mensen vertrok aan het begin van de dag en ging langs drie locaties: een werkproject voor mensen met een beperking, de wijkteams en een zorginstelling. Op iedere locatie werd er door professionals van de organisaties een presentatie gegeven met persoonlijke voorbeelden en succesverhalen. Er was tijdens de bus tour extra aandacht voor IPS om het meer bekendheid te geven.

Tijdens de rit van locatie naar locatie werd er in de bus een quiz gehouden. In de bus en op de verschillende locaties hebben mensen de gelegenheid gekregen elkaar beter te leren kennen om zo hun netwerk(en) te verstevigen. De projectleider vertelt dat zij hier meerdere vervolgspraken aan heeft overgehouden wat waardevol is voor het project.

Deelnemers waren zo enthousiast en de animo was groter dan verwacht, dat besloten is eenzelfde soort bus tour voor het management te organiseren “met hopelijk ook de IPS kant”, aldus de projectleider. De regio vindt het belangrijk om het management te betrekken, omdat het project ook op dat niveau gedragen moet worden.

- ➔ De gemeenteraadsverkiezingen het verloop hebben beïnvloed  
Door de gemeenteraadsverkiezingen begin 2018 hebben sommige projecten vertraging opgelopen vanwege het vormen van nieuwe gemeenteraden. Dit zorgde er ook voor dat het bestuurlijk draagvlak soms niet altijd even duidelijk was. Er is een handtekening gezet, maar soms is die persoon alweer weg en soms kan een handtekening zetten en intentie uitspreken makkelijk zijn maar moeten daarna nog acties volgen.
- ➔ Veel regio's zoekende zijn  
Veel regio's geven aan zoekende te zijn naar het implementeren en breder trekken van de projecten. De leden van de projectgroepen geven aan gemotiveerd en betrokken te zijn en ze willen graag iets moois van het project maken. Als belemmering wordt de ‘waan van de dag’ benoemd en het gevoel dat ze het project ‘erbij’ moeten doen.

*“We zijn wel bezig maar het is voor veel mensen een bijzaak, ze zijn druk met andere dingen. Plus de agenda's zijn vol en dingen plannen is moeilijk.”*

### **Er wordt vastgehouden aan de beoogde doelgroep**

De meeste regio's houden vast aan de doelgroep, zoals aangegeven in de aanvraag. In een enkele regio is dat wel aan de orde, maar dan vooral in de vorm van een specificatie of klein accent (bijvoorbeeld dat niet-uitkeringsgerechtigden wel betrokken kunnen worden). Opvallend is dat drie regio's aangeven dat hun primaire doelgroep voor het project niet de cliënt, maar de professional is. Omdat het project zich richt op de verbetering van de samenwerking is dit de doelgroep waar de activiteiten op gericht zijn. Hierbij is het verwachte effect voor de cliënt dat een verbeterde samenwerking tussen de partijen gaat leiden tot betere toeleiding naar werk voor mensen met psychische kwetsbaarheid.

Een aantal regio's die als doelgroep mensen met ernstige psychiatrische aandoeningen heeft gekozen, geeft aan dat zij deze doelgroep als een moeilijke doelgroep ervaren, die nog onvoldoende onder de loep genomen is. Voor een deel van de doelgroep vinden zij het dan ook moeilijk in te schatten of werk een haalbaar doel is.





## Activiteiten ter ondersteuning van de professionals hebben positieve impact

Over het algemeen zijn de regio's druk bezig met het opzetten van activiteiten, zoals:

- ➔ De meeste regio's doen ook werkbezoeken. Hierbij krijgen ze vaak een kijkje in de keuken van de andere partij. Midden-Utrecht kiest er bijvoorbeeld voor om elk projectgroep overleg op een andere locatie te doen en dan ook aandacht te besteden aan de locatie.
- ➔ Casuïstiek overleg wordt in bijna alle regio's gedaan. Hierbij werd het in de interviews niet altijd duidelijk of deze gericht zijn op de cliënt verder helpen of op het analyseren van de samenwerking.
- ➔ Uitleg over IPS verzorgen bij het UWV of de gemeente wordt meerdere malen genoemd. Om te zorgen dat deze professionals de juiste kennis over IPS hebben en op de hoogte zijn van het project.
- ➔ Een beperkt aantal activiteiten is opgezet die puur gericht zijn op kennisdeling, zoals het organiseren van trainingen/symposia/congressen.

Daarbij wordt aangegeven dat het zwaartepunt van de activiteiten in de tweede helft van het project ligt. Een aantal regio's is nog dusdanig in de opstartfase en kunnen daardoor geen concrete activiteiten benoemen. Zo zien we bijvoorbeeld dat de regio's Twente en Zeeland door een lagere planperiode nog geen concrete activiteiten hebben uitgevoerd, maar deze wel gepland hebben.

De activiteiten leveren verschillende resultaten op: Veelgenoemde aspecten zijn het maken van verbindingen tussen partijen en het beter leren kennen van elkaars werkwijze. Hier ligt een duidelijke nadruk op. Met name het versterken van onderlinge contacten en kortere lijntjes zijn van belang.

*"Ik merk dat bij instanties bepaalde regelgeving niet bekend is vanuit de gemeente. Binnen een uurtje voorlichting kan je dat dan bereiken en ineens kan er van alles. Sommige dingen zijn zo simpel, door alleen even contact te maken."*

Andere opbrengsten die genoemd worden, zijn:

- ➔ Meer zicht op de doelgroep
- ➔ Minder stigma bij werkgevers
- ➔ Meer inzichten in wat er nodig is voor effectieve samenwerking
- ➔ Meer inzicht in wat er nodig is om de cliënt goed naar werk te kunnen begeleiden.

Tegelijkertijd kan het opzetten en uitvoeren van activiteiten ook blootleggen dat er nog een gebrek is aan afstemming en betrokkenheid onder professionals. Dit is echter wel een voorwaarde om activiteiten te kunnen trekken. Het betrekken van verschillende partijen bij elkaar wordt door veel regio's als een uitdaging gezien.

*"Er moet meer van beneden aan gewerkt worden."*

Tot slot uit een aantal regio's zorgen over:

- ➔ Borging als de planperiode afloopt
- ➔ Te weinig financiële ruimte om bepaalde activiteiten te kunnen ontplooiën.
- ➔ Het betrekken van de juiste partners bij de activiteiten: het WSP, de werkgevers en de kleinere gemeenten zijn hierbij de meest genoemde partijen
- ➔ Het financieren van de activiteiten  
Een regio geeft bijvoorbeeld aan dat het geld van de financiële impuls voornamelijk voor de projectleider en IPS-trajecten is gereserveerd, waardoor 'doe-geld' ontbreekt voor de praktische zaken rondom het organiseren van de activiteiten. Een andere regio geeft aan tegen de schotten van de verschillende organisaties aan te lopen in de financiering.

## Activiteiten ter ondersteuning van cliënten worden ingezet of verkend

Van alle interventies of activiteiten die genoemd worden, wordt IPS duidelijk het meest ingezet. Negen regio's geven expliciet aan IPS in te (gaan) zetten en een aantal andere regio's overwegen IPS in te zetten, maar kunnen daar nog geen duidelijkheid over geven. Vaak is er sprake van een relatief uitgebreid voortraject voordat de regio's starten met IPS-trajecten, waarbij aandacht besteed wordt aan:

- ➔ Binnen de regio afspraken rondom samenwerking maken
- ➔ De financiering van het traject bespreken
- ➔ De professionals informeren over IPS en voor welke cliënten geschikt IPS ingezet kan worden.



Opvallend is dat een aantal regio's geen concrete interventies of concrete aantallen cliënten benoemt die ze willen ondersteunen richting werk. Deels heeft dit te maken met de startfase waarin deze regio's zich bevinden, maar er zijn ook regio's die zich niet te richten op de cliënten/interventies, maar juist op de professional en de samenwerking. Ook zijn er regio's die ervoor kiezen om maatwerk te leveren en per casus een geschikte methodiek in te zetten.

Andere genoemde interventies zijn het inzetten van jobcoaching en gebruik maken van een regievoerder die samen met de cliënt de beste route bespreekt. Ook worden er andere activiteiten specifiek voor cliënten georganiseerd:

- ➔ De regio Zuid-Kennemerland is bijvoorbeeld bezig om een *benefit council* in te stellen voor cliënten zodat zij daar vragen kunnen stellen. Dit is opgezet zodat er een laagdrempelig aanspreekpunt binnen de regio is waar cliënten terecht kunnen met vragen omtrent hun uitkering en mogelijke instroom naar werk.

### **“Mensen hoeven niet beter te worden, ze zijn al fantastisch!” (motto van het Zelfregie centrum in Venlo)**

In de regio Noord-Limburg werd bij de start van het project door één van de partijen uit de GGZ geopperd dat het van toegevoegde waarde zou zijn als het Zelfregiecentrum (ZRC) betrokken werd in de rol van projectleider. Sonja Visser heeft als directrice van het ZRC deze opdracht en uitdaging geaccepteerd. Tevens werd Erna Arnoldus betrokken bij het project, zij is als tweede projectleider en ervaringsdeskundige een van de drijvende krachten achter het project. Omdat zij zelf vanuit een uitkerings situatie kwam en vooral op eigen kracht hieruit is gekomen, weet ze waar de ruimte ligt voor mensen om hun eigen regie te kunnen nemen in het verhogen van hun participatiegraad en eventuele doorstroming naar werk. In de eerste fase hebben de twee projectleiders samen opgetrokken om punten op te halen bij diverse deelnemers die uitzicht bieden op een verbeterde samenwerking. Op basis hiervan is gekozen hoe het project verder vorm wordt gegeven. Hieruit zijn diverse werkgroepen ontstaan waarin Sonja en Erna een verdeling hebben gemaakt en kartrekkers zijn van de werkgroepen.

Tevens is Erna bij een aantal gesprekken tussen cliënten en consultants W&I aanwezig geweest. Haar inzet hierbij leidde ertoe dat de klant zich beter gehoord voelde en daardoor ook meer openstond voor wat de consultant aandroeg. Veel klanten met een psychische kwetsbaarheid ervaren spanningen in het contact met consultants. Het is ook niet zo dat alle mensen met een psychische kwetsbaarheid (nog) zorg of begeleiding ontvangen vanuit de GGZ of WMO. Het is juist de groep die zich vaak al jarenlang in de marge bevinden en die het slechts bereikbaar blijken. Met de inzet van een ervaringsdeskundige kan er een haakje van verbinding worden gemaakt die verder gaat dan alleen het contact op het kantoor van de consultant W&I of UWV. Alle partijen hebben positief gereageerd, dus dit willen we in onze regio verder uitbreiden met de inzet van ervaringsdeskundigen, in de rol van onafhankelijk cliënt ondersteuner.

Erna stuurt erop om altijd de klant centraal te stellen in het project. Het is verleidelijk en gemakkelijk om de klant bijna uit het oog te verliezen en er vooral een doel van te maken het eigen werk gemakkelijker te maken, maar dit is niet altijd in het beste belang van de klant. Het belang van de klant wordt gediend als de samenwerking zodanig wordt verbeteren dat de klant zich beter gehoord en geholpen voelt en hierdoor stappen kan ondernemen. Daarbij is het meer dan eens nodig dat professionals over hun eigen bestaande kaders heen kunnen kijken. Het perspectief van de klant verduidelijken, helder maken, en begrijpen vraagt om geduld en inzicht in de eigen valkuilen en blinde vlekken.

Er zijn meerdere regio's die ervoor gekozen hebben een ervaringsdeskundige te betrekken bij het project, zo zitten er in 18 regio's ervaringsdeskundigen in de projectgroepen. Al deze regio's zijn enthousiast over de toegevoegde waarde van een ervaringsdeskundige in de groep. Tips voor het betrekken van ervaringsdeskundigen zijn; bespreek de verwachtingen, leer elkaar kennen, wees open en eerlijk over wat wel of niet mogelijk is, wees helder over de ruimte en vrijheid die een ervaringsdeskundige kan innemen en zorg ervoor dat die ruimte vervolgens ook echt wordt geboden! Als je bij introductie van een ervaringsdeskundige in je project merkt dat er ook sprake is van weerstand zorg dan voor voldoende rugdekking van de ervaringsdeskundige. Hij of zij kan zich kwetsbaar opstellen en geeft veel meer bloot van zichzelf dan vaak gebruikelijk in sommige organisaties. Houd dan ook rekening met een periode van gewenning en zorg voor een warm ontvangst van de ervaringsdeskundige.



- ➔ Een andere regio die kiest ervoor om casuïstiekbijeenkomsten meer uit te breiden (voor cliënten) omdat het positieve reacties oproept en nieuwe inzichten oplevert. Ook is er een regio met professionals die dagelijks met cliënten werken in gesprek gegaan om zo beter zich te krijgen op de behoeften van cliënten. Daaruit komt naar voren dat het belangrijk is dat contact over en weer laagdrempelig en persoonlijk moet zijn en is hulp gewenst bij het opbouwen van een netwerk en of het bieden van maatwerk aan cliënten.

Verder wordt in de interviews aangegeven dat:

- ➔ Cliënten niet altijd betrokken in de activiteiten.
- ➔ Waar dat wel gebeurt, signaleren verschillende regio's dat bij de cliënten een drempel (angst) om mee te werken. Cliënten geven aan bezorgd te zijn dat deelname aan een interventie invloed heeft op hun uitkering of dat ze te snel naar werk begeleid worden, wat ook inkomensonzekerheid met zich meebrengt. Naar aanleiding van deze signalen, wil de regio Midden-Brabant bijvoorbeeld aan de slag gaan met het verminderen van 'angst voor het UWV'. Ze willen cliënten meer betrekken om zo de drempel richting het UWV weg te halen. De precieze invulling moest ten tijde van het interview nog besloten worden. Het meer betrekken van cliënten bij activiteiten wordt in een aantal regio's wel benoemd als streefpunt.
- ➔ Het verschil in werkwijze om cliënten te betrekken tussen het UWV en gemeenten als belemmerend wordt ervaren. Ook wordt aangegeven dat er behoefte is aan meer flexibiliteit in deze werkwijzen.
- ➔ Aanmeldingen IPS gaan niet gemakkelijk verlopen. Redenen die hiervoor genoemd worden zijn dat het niet voor iedereen helder is voor welke doelgroep IPS bedoeld is en of de cliënten al toe zijn aan werk.
- ➔ Het vinden van cliënten die geschikt zijn voor de interventies, moeizaam verloopt. Het aanmelden van cliënten voor interventies of casuïstiekbesprekingen loopt in een paar regio's niet soepel. De regio West-Brabant geeft bijvoorbeeld aan dat ze zoekende zijn geweest hoe ze aanmeldingen vanuit de verschillende gemeenten kunnen organiseren.

### **Beperkt aantal regio's met cliënten die al aan het werk zijn**

Als er concreet gekeken wordt naar hoeveel cliënten er door middel van de opgezette projecten aan het werk zijn gegaan dan is dit voor de meeste regio's nog een moeilijke vraag om te beantwoorden. Het merendeel van de regio's kon nog geen aantallen benoemen. 6 regio's konden dat wel en zij gaven aan dat er (ten tijde van de interviews) in totaal 76 mensen naar werk zijn begeleid, of in een bemiddelingstraject zitten. 6 regio's gaven aan hierop zeer korte termijn mee te starten. En 2 regio's overwogen om IPS gedurende het project in te zetten.

Er is echter nog een weg te gaan: in de aanvragen van de regio's hebben de regio's die een beoogd aantal cliënten in trajecten hebben benoemd, een gezamenlijk richtaantal van 245 cliënten benoemd. De verwachting is dat het richtaantal uiteindelijk hoger zal liggen, aangezien een aantal regio's in hun aanvraag nog niet een beoogd aantal cliënten had genoemd.

### **Cliënten(raden) worden vooral geïnformeerd en om advies gevraagd**

De cliëntenraden worden voornamelijk betrokken door hen regelmatig op de hoogte te houden en terugkoppelingen te sturen. Ze worden meestal niet direct betrokken bij de uitvoering van het project. Soms worden ze om advies gevraagd of om zelf een rol te spelen in het opzetten van activiteiten. Regio's geven aan dat ze dit lastig vinden omdat er verschillende cliëntenraden zijn, aangezien GGZ, gemeenten en UWV vaak hun eigen cliëntenraden hebben.

In sommige regio's zijn cliëntenorganisaties betrokken of aangehaakt. Regio Flevoland geeft bijvoorbeeld aan actief contact te hebben met CLIP/STIP, een steun- en informatiepunt binnen de regio. Een regio wil cliënten werven voor een denktank en een andere regio wil cliënten betrekken bij rondetafelgesprekken in de toekomst. Soms is het veelvoud van cliëntenraden (per GGZ-instelling en gemeente) een belemmering waardoor de projectleider besluit de cliëntenraden verder niet te betrekken bij het project. Tot slot is er een regio die cliënten wil gaan betrekken voor verdieping in de casuïstiekbespreking.



## Veel betrokkenheid van ervaringsdeskundigen

18 regio's betrekken ervaringsdeskundigen in hun project. Dit gebeurt op verschillende manieren:

- ➔ De regio Achterhoek heeft bijvoorbeeld een expertgroep van ervaringsdeskundigen ingericht en die worden regelmatig opgeroepen om de werkgroepen te adviseren
- ➔ De regio Noord-Limburg heeft een ervaringsdeskundige als mede-projectleider
- ➔ In verschillende regio's zijn er ervaringsdeskundigen betrokken bij de projectgroepen
- ➔ Bij een aantal regio's zijn er ervaringsdeskundige betrokken bij het opzetten van het projectplan
- ➔ Een aantal regio's zetten ervaringsdeskundigen in om een training te geven of ervaringsdeskundigen brengen zelf casussen in tijdens casuïstiekbesprekingen.

Een aantal regio's is nog zoekende naar hun invulling hiervoor. Wel geven allen aan dit een belangrijk, soms zelfs essentieel aspect te vinden. Ervaringsdeskundigen vervullen vaak een dubbele rol, aangezien zij soms ook gezien worden als cliëntenvertegenwoordigers en regelmatig contact onderhouden met cliëntenraden. Regio's zijn erg positief over de samenwerking met ervaringsdeskundigen, vooral vanwege nieuwe inzichten waar professionals zelf minder snel mee komen.

*“Alles gaat goed en het voegt veel toe. Zij doet ook de gesprekken met de mensen die over de drempel heen moeten en dat helpt voor mensen om zelf ook open te zijn over hun situatie. Met een ervaringsdeskundigen krijg je toch een ander gesprek. Dat heeft dus meerwaarde.”*

Negen regio's hebben op dit moment geen ervaringsdeskundigen betrokken bij het project. Over het algemeen is dat omdat ervaringsdeskundigen al via andere routes worden betrokken (bijvoorbeeld via lopende pilots, bij conferenties of via al bestaande werkgroepen. Daar waar nog geen ervaringsdeskundigen betrokken zijn, hebben de regio's wel de intentie dit te doen. Een regio heeft al een aantal kandidaten op het oog en een regio wil graag een ervaringsdeskundige betrekken op het moment dat 'alle neuzen in het projectteam dezelfde kant op staan'. En een regio is bezig een ervaringsdeskundige te betrekken via de Herstelacademie.

## Betrokkenheid WSP, werkgevers en zorgverzekeraars wordt opgestart

In de meeste regio's is er een begin gemaakt met het betrekken van WSP's, werkgevers en zorgverzekeraars.

### Werkgeversservicepunt (WSP)

Het WSP is over het algemeen actief betrokken bij de projecten, meestal door deelname aan de project- of regiegroep. Soms worden ze ook actief betrokken bij het opzetten van activiteiten en kennisdeling. Ook wordt er aangegeven dat de regio's op casusniveau contact hebben met het WSP.

*“WSP heeft veel te bieden maar veel mensen weten dat niet en doordat ze met brede groep in aanraking komen wordt het verder en breder verspreid dat is heel fijn”*

Redenen waarom het WSP nog niet betrokken worden, zijn:

- ➔ Capaciteitsproblemen bij het WSP
- ➔ Het WSP is nog niet benaderd, aangezien dit voor later op de planning staat
- ➔ De inschatting dat het WSP erg vacaturegericht werkt die onvoldoende aansluit bij de cliëntgerichte aanpak die nodig wordt geacht om een plaatsing tot een succes te maken.

### Werkgevers

Een klein aantal regio's heeft een duidelijke focus op het betrekken van werkgevers, voor veel regio's speelt dit nog niet of nauwelijks. De betrokkenheid van de werkgevers hangt sterk samen met de fase van het project, niveau van samenwerking dat al bestond en de projectleider. Projectleiders benoemen dat de werkgevers zeker aandacht moeten krijgen en belangrijk zijn voor het slagen van het project. Wel geeft een aantal projectleiders aan dat het om een andere aanpak vraagt dan professionals van de drie kernpartijen en dat ze op zoek zijn naar een passende aanpak.

*“We hebben in de regio een vereniging verantwoord maatschappelijk ondernemen en daar ga ik binnenkort naar toe.”*



Uit de groepsgesprekken klinkt wel door dat het belangrijk gevonden wordt en de meerwaarde ervan ingezien wordt in de zin dat werkgevers degene zijn die cliënten naar een baan kunnen helpen. Toch lijkt het niet altijd makkelijk werkgevers te betrekken.

*“Wij hebben in de regio de meeste afspraakbanen omdat hier veel werkgevers ontstaan voor mensen met een beperking maar mensen met psychische beperking is moeilijker en het is de vraag of dat nog meer moet omdat de regio al vrij inclusief is.”*

## Werkgeversbenadering Baanbrekend Drechtsteden

In Drechtsteden is Manon van Bommel als bemiddelaar vanuit het WSP en Baanbrekend Drechtsteden binnen het project hard aan het werk om verschillende mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te krijgen. De regio heeft er bewust voor gekozen om het project klein te houden en de financiële impuls van het ministerie te gebruiken om uren voor twee mensen te financieren: één professional bij de GGZ-instelling en één bemiddelaar bij het WSP.

Manon werkt vanuit de gemeente en heeft ervaring met cliënten met een psychische kwetsbaarheid en heeft een groot netwerk van werkgevers in de regio. Aanmeldingen voor het project komen in principe vanuit de GGZ, vanuit de cliënt. Er wordt bekeken of de cliënt inderdaad klaar is om de arbeidsmarkt weer te betreden en welke wensen en mogelijkheden er dan zijn. De werkgevers worden op een positieve manier benaderd: de mededeling is “we hebben een geschikte kandidaat voor de vacature”. Er wordt primair gepraat over de kwaliteiten van de cliënt, niet over eventuele belemmeringen. Doordat er vanuit Baanbrekend Drechtsteden contact met werkgevers wordt opgenomen, weten de werkgevers dat het mensen vanuit de uitkering zijn. Het bespreken van de psychische kwetsbaarheid wordt door de cliënt zelf opgepakt, wanneer die cliënt op gesprek gaat.

Op het moment dat er bemiddeld is en de kandidaat aan het werk gaat, komt er altijd iemand van de sociale dienst als begeleider langs, idealiter iemand die al bekend is met het bedrijf. Er wordt gekeken naar de functie die de kandidaat gaat uitvoeren en welke begeleiding daar bij nodig zal zijn. Deze begeleider zorgt voor een goede afstemming met de werkgever en beslist uiteindelijk of er een middel zoals jobcoaching nodig zal zijn.

Jobcoaching wordt als belangrijke succesfactor genoemd, vooral in de eerste periode na plaatsing. Drechtsteden werkt dan ook standaard met jobcoaching, ook als cliënten dit bij aanvang misschien niet nodig achten. Het beschikbaar stellen van een sparringpartner kan veel stress wegnemen bij de cliënt. Hierbij kan de jobcoach in lastige situaties de schakel zijn tussen de werkgever en cliënt.

Ook is het een kwestie van maatwerk leveren. In de regio zijn er niet per se grote werkgevers waar het WSP zich op richt. Per aangemelde cliënt wordt naar de wensen en mogelijkheden gekeken om daar dan een geschikte werkgever bij te zoeken. Dit betekent dat er cliëntgericht en niet vacaturegericht wordt gewerkt. Als bemiddelbaar positioneert ze zichzelf vooral als ‘assistent’ van de cliënt, waarbij de cliënt de regie houdt en geen verplichtingen heeft of werk moet aannemen.

Een mooi voorbeeld is het bemiddeltraject van een cliënt met schizofrenie. Deze cliënt probeerde eerst om weer te gaan werken bij haar oude werkgever, maar kwam er binnen korte tijd achter dat dit te veel stress opriep en niet geschikt voor haar was. Daarna kwam er een functie bij een bewindvoering kantoor in zicht. Hierbij werd afgesproken om een jobcoach in te zetten. In eerste instantie vond de cliënt dit overbodig, maar later was ze hier wel blij mee. Ze is gestart met 8 uur per week en werkt nu 20 uur per week. Dit betekent dat ze uit de uitkering is. Bij een recente loonwaardemeting werd zelfs een loonwaarde van 100% geconstateerd.

Een aantal regio's noemt lopende pilots rondom de samenwerking met werkgevers. In één regio loopt een pilot werkgevers dienstverlening, een buddyproject waar twee cliënten samen op zoek gaan naar een werkervaringsplek. In een andere wordt een pilot uitgevoerd om de problemen die werkgevers ondervinden in kaart te brengen zodat werkgevers beter kunnen aanhaken en betrokkenheid kunnen vergroten.

*“Er is nog een wereld te winnen, 20% [van de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt] heeft maar een baan, maar mensen kunnen soms ook gewoon niet werken. We weten niet of 20% een goed resultaat is of juist niet. Het is interessant om te weten waar die 80% dan uit bestaat, er zijn ook groepen die beslissen om niet te werken.”*



Verder wordt benadrukt dat het belangrijk is dat de werkgever de voordelen kent van het aannemen van iemand met een afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Niet alle werkgevers zijn even bereidwillig om mensen met een psychische kwetsbaarheid aan te nemen. “Zodra het woord GGZ valt bij werkgevers gaan de luiken dicht”, vertelt een projectleider.

Benoemde knelpunten die ervaren worden zijn:

- ➔ Focus niet alleen op toeleiding maar ook op duurzaamheid, dit moet voor alle partijen een doelstelling zijn om succesvol te zijn
- ➔ Stigma/verkeerde verwachtingen bij de werkgevers
- ➔ Vaste contactpersonen zijn nodig, bij werkgevers wisselen mensen regelmatig en hiermee kan de motivatie wegvallen om met deze doelgroep te werken
- ➔ Contact met werkgevers is momenteel nog veelal incidenteel i.p.v. gestructureerd ingericht. Hoe dit wel gestructureerd kan is iets waar veel regio's nog naar op zoek zijn.
- ➔ Werkgevers zijn soms niet gewend aan hoog niveau van cliënten. Mensen met een psychische kwetsbaarheid zijn soms hoger opgeleid en willen ook graag werk doen waar ze dit voor kunnen gebruiken. Veelal zijn vacatures daar niet op gericht en werkgevers niet op ingesteld.

*“Ik merk dat daar nog veel moet gebeuren in voorlichting en het veranderen van het denken. Het denken is erg lineier. Het liefst willen ze appeltje-eitje-aanpakken voor grotere groepen en die zijn er niet. Het gaat om individuen die ieder hun eigen traject kennen. Die officiële organisaties willen het liefste de doelgroep in kaart gebracht hebben en dan een soort stroomschema of zo. Werkgevers vragen om een eigen communicatieplan.”*

#### Zorgverzekeraars

De helft van de regio's geeft aan contact te hebben gehad met een zorgverzekeraar, maar de invulling van dit contact is zeer divers. In Drechtsteden bijvoorbeeld zit de zorgverzekeraar in de stuurgroep en financiert de maatschappelijke business case. In twee andere regio's zit de zorgverzekeraar in de regio-, of klankbordgroep. Regio's die IPS-trajecten inzetten, proberen via de zorgverzekeraars de IPS-trajecten te financieren.

### **“Het is moeilijk om cliëntinformatie te delen, maar we blijven zoeken naar oplossingen”**

Zoals de meeste regio's, loopt ook de arbeidsmarktregio Helmond de Peel aan tegen de wijzigingen rondom de privacywetgeving. De regio is veel bezig geweest met privacy-issues omdat daar veel onduidelijkheid over bestaat. Verschillende belemmerende situaties doen zich voor in de praktijk, bijvoorbeeld het onderling delen van cliëntinformatie. Het is moeilijk om invloed uit te oefenen op de gevolgen van de privacywetgeving, maar de regio probeert wel zo goed mogelijk een uitweg te vinden.

Om meer inzicht te krijgen in de wet- en regelgeving rondom privacy heeft de projectleider eerst intern de juridische experts geraadpleegd. Toen duidelijk werd dat ze er niet goed uitkwamen, hebben ze besloten om een expertbijeenkomst te organiseren met de drie uitvoerende organisaties (UWV, GGZ en gemeente). Zowel de juridische experts van de organisaties, als mensen uit de praktijk waren uitgenodigd. De agenda voor de bijeenkomst is bewust beperkt gehouden, zodat er voldoende ruimte zou zijn om met elkaar in gesprek te gaan. Ze hebben samen geïnventariseerd wat de praktische belemmeringen zijn in de uitvoering en gekeken naar mogelijke oplossingen. Daar is een notitie van gemaakt.

Het bleek nog steeds lastig om concrete oplossingen te bedenken. Dit blijkt landelijk, voor iedereen een uitdaging te zijn. Volgens de projectleider was het echter waardevol om samen te overleggen en samen hetzelfde gedachteproces te doorlopen. Vooral omdat de regels voor elk domein weer anders zijn en er verschillende belangen spelen.

Er is ook gebruik gemaakt van de landelijke bijeenkomst waarbij meerdere regio's bij elkaar komen om te kijken hoe men om kan gaan met de privacy wet- en regelgeving in het kader van de samenwerking. Naar aanleiding hiervan is de onderstaande [zelftruptool](#) ontwikkeld.



De andere regio's geven aan incidenteel contact te hebben met de zorgverzekeraar, bijvoorbeeld door gemeenschappelijke overleggen van andere projecten, maar daar werd geen specifieke rol toegeschreven aan de zorgverzekeraar. Verder geven de regio's aan hier wel mee bezig te willen en contact op te willen nemen met de verzekeraar. Projectleiders geven aan nog geen contact met zorgverzekeraars te zoeken, omdat ze bijvoorbeeld eerst meer willen inzetten op het verstevigen van banden tussen de drie kernpartijen (UWV, gemeenten, GGZ). Projectleiders en projectgroepleden geven aan nog niet goed te weten hoe, wanneer en met welk doel de zorgverzekeraar benaderd gaat worden. Hier was bovendien terughoudendheid in te merken, die regelmatig toegeschreven werd aan de opstartfase van het project: "Dit komt nog wel". Ook de toegevoegde waarde van het betrekken van de zorgverzekeraar leek niet altijd duidelijk, vooral in regio's waar niet specifiek ingezet wordt op IPS.

### **Privacyborging is een lastige opgave**

Alle regio's geven aan dat privacy een belangrijk, maar ook lastig element is binnen het project. Het wordt over het algemeen ervaren als lastig, onduidelijk en belemmerend. De komst van de AVG maakt dat oude afspraken rondom privacy herzien moesten worden en de beleving is dat er weinig meer mogelijk is als het gaat om gegevens uitwisselen.

*"Privacywetgeving is belemmerend, geen grond voor samenwerking en dat maakt professionals onzeker. Wij willen graag inzichtelijk gaan maken wat wel kan en op welke manier binnen de kaders van de wet."*

Problemen ontstaan voornamelijk bij casusbesprekingen. De nieuwe wetgeving maakt het moeilijk op casusniveau en heeft soms een remmende werking.

*"In casuïstiek bespreking mag je geen naam en toenaam noemen. Als ik iemand wil voordragen voor casuïstiek, vraag ik dat aan de persoon zelf. Het blijft een ingewikkeld iets."*

Een aantal regio's geeft aan afspraken te hebben gemaakt, maar er niet zeker van te zijn of deze afspraken in overeenkomst zijn met de AVG.

*"Wij hebben een format waarin we alles anoniem aanleveren. Wanneer er een verdieping moet komen gaan mensen aan tafel, waardoor je af bent van de privacy, heel pragmatisch."*

De regio Helmond de Peel heeft bijvoorbeeld een bijeenkomst privacywetgeving georganiseerd. Andere regio heeft privacy experts uitgenodigd.

*"We hebben juristen van UWV en GGZ bij elkaar gebracht en we hopen dan met een goed protocol te komen en dat het dan duidelijk wordt wat er wel en niet mag om zo invloed te pakken. Dit geven we ook door aan management en directieniveau en die pakken het dan ook weer op."*

Opvallend is dat een aantal regio's aangeeft dat zij regionale afspraken niet haalbaar achten. Twee regio's geven zelfs aan bewust nog niet bezig te zijn met het onderwerp.

*"Dit komt wel regelmatig aan bod maar er zijn geen expliciete afspraken gemaakt. We hebben hier ook wel bewust voor gekozen omdat het de energie erg uit de discussie haalt. We kijken waar we tegen aanlopen en wat werkt bij andere regio's, heeft wel onze aandacht."*

Tot slot zijn er 3 regio's die het project zo inrichten dat er geen afspraken rondom privacy nodig zijn, door het project te richten op de samenwerking tussen professionals en niet de cliënten.

*"We zijn ons er zeer bewust van dat dit een belangrijke drempel is. Zodra we acties/interventies gaan uitvoeren wordt dit een issue, in de regiegroep is dat nu niet het geval. (We hopen ook een beetje op voorbeelden/input vanuit andere regio's op dit thema)."*



Veel regio's zijn nog zoekend naar wat wel en niet kan en hebben nog geen duidelijke afspraken hierover gemaakt. Regelmatig wordt aangegeven dat er naar landelijke organisaties en de overheid gekeken wordt om hier sturing in te geven.

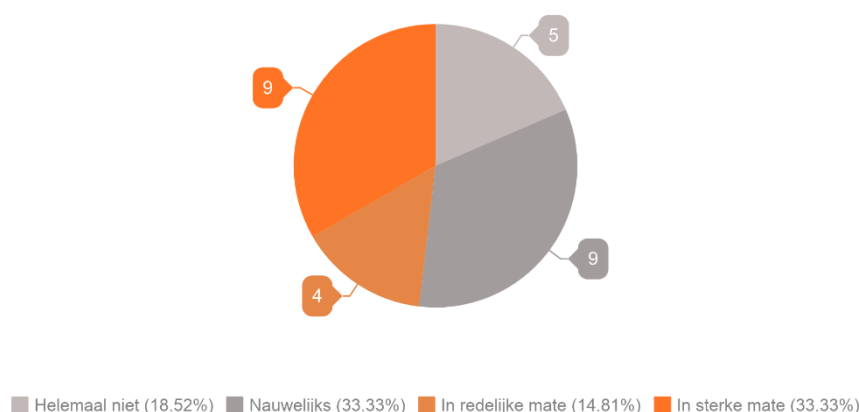
### INTERESSANTE LINKS RONDOM PRIVACY

- ▶ De [website](#) van de Autoriteit Persoonsgegevens
- ▶ De [website](#) van de Programmaraad
- ▶ De [website](#) van de Rijksoverheid rondom de strafrechtketen
- ▶ De [website](#) van VNG Realisatie

### Borging en continuering krijgt op verschillende manieren aandacht

De projectleiders zijn gevraagd om een antwoord te geven op de stelling; er wordt gewerkt aan borging en continuering voor na de planperiode. Uit de projectleidersinterviews komt naar voren dat er veel diversiteit zit in de mate waarin de regio's bezig zijn met borging en continuering van het project. Dat betekent niet dat er geen intentie is om door te gaan na de planperiode, maar vaak zijn regio's nog bezig met het regelen van praktische zaken of staat het nog op de planning om hier later acties op te ondernemen.

*“Dat is nog niet zover, de plannen van aanpak zijn er en we zijn volop bezig met stappen nemen en borging komt pas aan het einde van het proces.”*



**Figuur** Mate waarin gewerkt wordt aan borging en continuering van de samenwerking

Een derde van de projectleiders geeft bijvoorbeeld aan dat borging aan het einde van het proces aan bod komt en dat het nu nog te vroeg is om daar mee bezig te zijn. Soms is de recente start van het project de reden waarom er (nog) niet bewust op borging wordt gestuurd.

*“Ja we zijn bezig om een structuur en werkwijze op te zetten op uitvoeringsniveau zodat er een blijvende koppeling is met o.a. GGZ en UWV-consulenten.”*

In andere regio's zijn projectleiders er wel actief mee bezig. Een klein aantal regio's heeft bijvoorbeeld een relatief lange planperiode, maar zetten het plan zo op dat de werkwijze en de samenwerking na het project voortgezet kunnen worden en niet van het project of de financiële impuls afhankelijk zijn.

*“Financiële borging, we proberen het een onderdeel te laten zijn van het reguliere proces en daar proberen we het onder te brengen.”*





Aandachtspunt daarbij is om de samenwerking in te bedden in een bestaande structuur. Het doel is om de samenwerking en werkwijze in de reguliere organisatiestructuur op te nemen, zodat het met de bestaande middelen kan blijven bestaan.

*“Borging is een belangrijk aandachtspunt op onze agenda. We denken na over hoe we beter kunnen faciliteren. Willen misschien iets opzetten of kijken waar ze kunnen aansluiten.”*

### De planning varieert sterk

Op dit moment geven 22 regio's aan dat de oorspronkelijke einddatum van het project gehandhaafd blijft. Dit is opvallend aangezien de meeste projectleiders enkele maanden na de oorspronkelijke startdatum begonnen zijn. Toch schatten deze projectleiders in dat de gestelde doelen behaald kunnen worden voor de oorspronkelijke einddatum. Bijvoorbeeld doordat er een lange opstarttijd ingecaluleerd was bij de planning, of dat zij hebben afgesproken om in de resterende tijd extra hard te werken.

*“We hadden eerst gedacht om nog voor de zomer het regio plan klaar te hebben, dat gaat waarschijnlijk niet lukken. We willen hem wel voor de zomer klaar hebben maar de verdere besluitvorming na de zomer. In oktober naar de colleges en de raden toe.”*

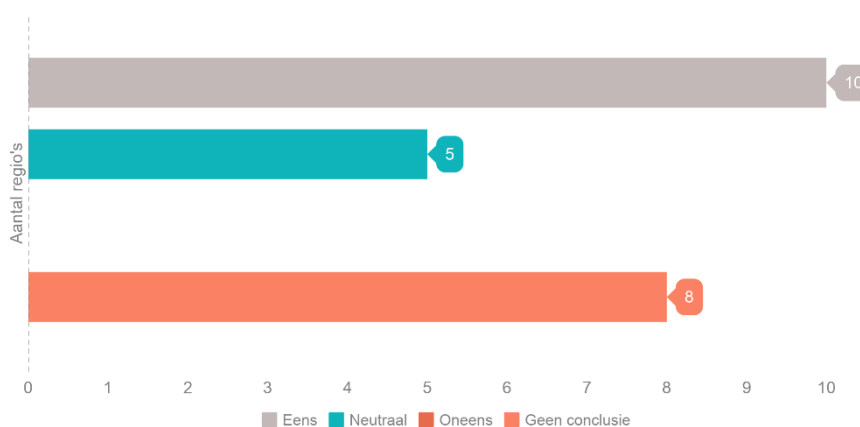
Drie regio's geven aan mogelijk uit te lopen. Ze konden hier nog geen zekerheid over geven maar dit waren ze aan het bekijken. Een regio geeft aan de einddatum met drie maanden te hebben verplaatst om zo meer gelegenheid te hebben de doelen te behalen.

*“We zouden eigenlijk een betere planning willen maken, een nieuwe. Die gelijkloopt met het projectplan. Er zat niet echt een planning bij een aanvraag, niet een goede in ieder geval. We zijn vooral gestart, we weten dat we 2 jaar hebben en er is nog niet echt een goede planning.”*

Over het algemeen zijn de regio's tevreden over de voortgang van het project (zie figuur), ook al is er bij de meeste regio's sprake van vertraging. Veel projectleiders geven bijvoorbeeld aan een langzame start te hebben gehad. En dat er veel tijd noodzakelijk is voor het kennismaken met de verschillende partijen, het vormen van groepen en het opstellen en laten goedkeuren van een plan van aanpak. Daarnaast was het aanstellen van een passende projectleider bij sommige regio's een lang proces. Vaak werd dan ook aangegeven dat men 'onder de omstandigheden' tevreden is, maar ook wel verder had willen zijn.

Veelgenoemde vertragende omstandigheden zijn:

- ➔ De gemeenteraadsverkiezingen
- ➔ Het samenwerken met een veelvoud van partijen
- ➔ Het langzaam opstarten van het project door bijvoorbeeld het later starten van een projectleider.



**Figuur** Reacties op de stelling 'We zijn tevreden met de voortgang van het project'



Opvallend is dat binnen de groepen van de groepsinterviews er veel verschillende meningen over de voortgang werden benoemd en dat er relatief vaak geen conclusie kon worden benoemd. Een belangrijke reden hiervoor was dat het projectleden niet altijd duidelijk was waar zij op dat moment zouden moeten staan in de planning, wat geleid heeft tot verschillen in mening. Het bespreekbaar maken van de planning en tussentijdse doelen leek in de ene regio meer voor te komen dan in de andere.



## HOOFDSTUK 5 TRENDS, PATRONEN EN AANBEVELINGEN

Dit rapport is geschreven om het verloop van de samenwerking van de 31 arbeidsmarktregio's in kaart te brengen en hiermee kennisuitwisseling tussen de betrokken organisaties en arbeidsmarktregio's te faciliteren. In dit hoofdstuk schetsen we dan ook een aantal trends en patronen. Het is dus geenszins de bedoeling om per regio, of zelfs landelijk, een beoordeling te geven over de voortgang van de regio's. Maar ook een aantal constatering met u te delen, die ons in de verschillende fasen van het onderzoek zijn opgevallen. Daarnaast doen we een aantal aanbevelingen. We nodigen projectleiders uit om te beoordelen of deze aanbevelingen ook voor hun regio relevant zijn en deze in dat geval verder te concretiseren.

### **Veel vertraging en ruime aanlooptijden, desondanks veel beweging**

Opvallend is dat veel regio's relatief laat zijn gestart met de projecten. De meeste projecten hadden in hun aanvraag de startdatum in september en oktober 2017 opgenomen, terwijl in de praktijk veel projecten maanden later zijn gestart. Veelgenoemde vertragende omstandigheden zijn:

- ➔ De gemeenteraadsverkiezingen
- ➔ Het samenwerken met een veelvoud van partijen
- ➔ Het langzaam opstarten van het project door bijvoorbeeld later starten van een projectleider.

Desondanks geven de regio's aan tevreden te zijn met de voortgang, geven ze aan dat de samenwerking is verbeterd en dat de samenwerking ook positieve gevolgen heeft voor de cliënten. Gemiddeld wordt aangegeven dat de projecten op eenderde zitten van het realiseren van hun doelen. Vijftien regio's geven aan dat ze in de afgelopen periode 1 of twee niveaus zijn gestegen in de samenwerkingsniveaus. Er worden echter wel kanttekeningen geplaatst bij de haalbaarheid van samenwerkingsniveau 5 (gemeenten, UWV en GGZ maken gezamenlijk beleid om de arbeidsparticipatie van uitkeringsgerechtigden met psychische aandoeningen te vergroten, en zij voeren dit beleid ook in geïntegreerde werkprocessen samen uit).

Daarnaast valt op dat een aantal regio's heeft gekozen voor een relatief uitgebreide aanlooptijd om het verdere project vorm te geven. De achterliggende gedachte is dat er dan vaak ruime aandacht is geweest voor het creëren van draagvlak en inzet bij de verschillende partijen. Sommige van deze regio's geven aan dit bewust te doen om zo ook een plan te hebben voor na de projectperiode. De insteek is daarbij ook om niet een project op te zetten van tijdelijke aard maar een structurele samenwerking op te zetten. Deze ontwikkeling maakt nieuwsgierig of deze langere aanlooptijd ook zijn vruchten zal afwerpen. Op dit moment is dat nog moeilijk vast te stellen.

### **Projecten lopen inhoudelijk veelal conform aanvraag en verwachting**

De invulling van de projecten loopt veelal conform de beschrijving in de aanvraag. De projectstructuur, activiteiten worden opgezet en uitgevoerd zoals eerder beschreven. Ook wordt grotendeels vastgehouden aan de doelgroep die in de aanvraag is benoemd. In veel gevallen zijn er kleine concretiseringen maar is er nog weinig aanleiding geweest om af te wijken van de uitgangspunten zoals die in de aanvraag zijn benoemd. Dit komt deels ook omdat de beschrijvingen in de aanvraag veel ruimte voor concretisering boden.

De risico's die zijn benoemd in de aanvraag, blijken in de latere fase van de projecten ook daadwerkelijk als belemmerend te worden ervaren. Zo worden zorgen geuit over:

- ➔ Te weinig financiële ruimte om bepaalde activiteiten te kunnen ontplooiën
- ➔ Te weinig tijd en de 'waan van de dag'
- ➔ Het betrekken van veel verschillende partijen
- ➔ Het verbinden van verschillende visies en verwachtingen (bijvoorbeeld ook over tijdsinvestering)
- ➔ De borging van het project als de planperiode afloopt
- ➔ Het betrekken van de juiste partners bij de activiteiten: het WSP, de werkgevers en de kleinere gemeenten zijn hierbij de meest genoemde partijen.



## Veel randvoorwaarden zijn nog in ontwikkeling, een aantal zelfs afwezig

De regio's zijn actief bezig met het borgen van belangrijke randvoorwaarden voor het slagen van het project. Tegelijkertijd zien we dat een groot aantal randvoorwaarden in veel regio's nog in ontwikkeling zijn (niet verwonderlijk, aangezien de projecten nog in de startfase verkeerden), zoals:

- ➔ Het vertalen van commitment naar concrete acties
- ➔ Duidelijke afspraken rondom taken, rollen en verantwoordelijkheden
- ➔ Onderlinge bekendheid met elkaars expertise en werkwijze
- ➔ Structureel contact tussen professionals
- ➔ Het ontwikkelen van een gezamenlijk gedragen afsprakenkader en/of beleid
- ➔ Inzicht in risicofactoren en de te treffen maatregelen
- ➔ (Conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen
- ➔ Samenwerkingspartners begrijpen "elkaars taal".

Zorgwekkend is dat een aantal randvoorwaarden relatief vaak afwezig is:

- ➔ Onvoldoende transparantie is over geldende privacywet- en regelgeving
- ➔ Onvoldoende financiële afspraken over de inzet van budgetten binnen de samenwerking
- ➔ Onvoldoende tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen.

### Aanbevelingen:

- ➔ Blijf investeren in het borgen van deze randvoorwaarden. Houd daarbij goed het verschil tussen middel en doel in de gaten
- ➔ Neem de [checklist](#) met de randvoorwaarden periodiek op als agendapunt voor het overleg en bespreek met elkaar de stand van zaken en aandachtspunten
- ➔ Betrek vanuit de regio meerdere privacy-ambtenaren en vraag hen een advies uit te geven, specifiek voor het project
- ➔ Lees relevante informatie, zoals bijvoorbeeld in dit [verslag](#).

## Er wordt sterk ingezet op voortschrijdend inzicht

Verder komt duidelijk naar voren dat veel regio's een aanpak hanteren die zich laat typeren als: 'al doende leert men'. Vaak staat de samenwerking nog in de kinderschoenen en zijn de regio's hier nog verkennend mee bezig. Verschillende regio's geven hierbij aan dat ze dit ook als bewuste aanpak hanteren: zij geven aan dat samenwerken doen en ondernemen is, en dat ze daarvan leren en telkens daardoor de samenwerking op een hoger niveau fillen.

Deze aanpak heeft als voordeel dat het veel flexibiliteit met zich meebrengt en dat het project kan starten, ook al is er nog een aantal randvoorwaarden niet geborgd. Deze kunnen gaandeweg geborgd worden. Sterker nog: soms is het makkelijker om gaandeweg aan een randvoorwaarde te werken, dan voorafgaand aan een project. Het is bij deze aanpak wel cruciaal om de laatste stap, het evalueren en leren van het doen, goed in de gaten te houden en met regelmaat te laten terugkomen. Het is bovendien belangrijk om te borgen dat het project niet alleen reactief, maar ook proactief gaat werken: dat de professionals vooruitkijken en anticiperen op wat er verderop in het proces nodig is.

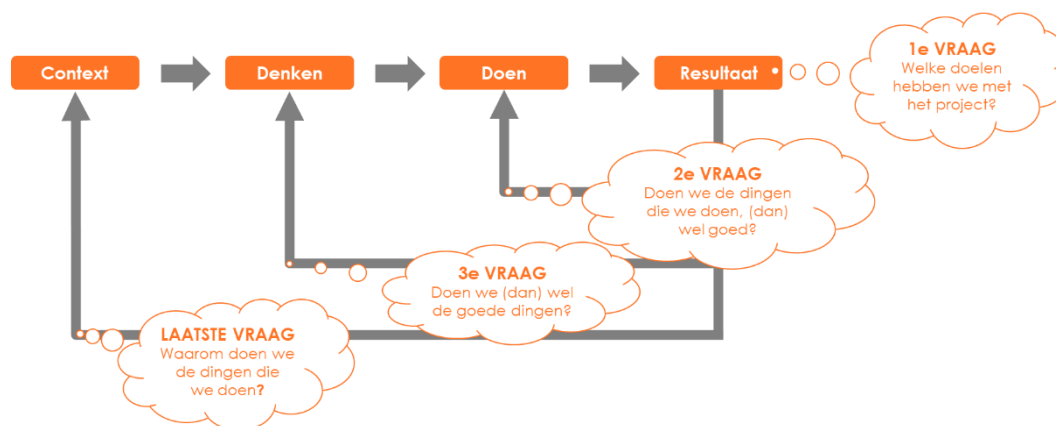
Anders wordt het risico gelopen dat er onvoldoende geleerd wordt, onvoldoende voortschrijdend inzicht wordt doorgevoerd, dat de stappen die gezet worden in het project niet goed op elkaar aansluiten en daarmee de uiteindelijke doelstellingen van het project niet gehaald worden. Ook kan het leiden tot onvoldoende structuur om de samenwerking daadwerkelijk op een hoger niveau te krijgen.

### Aanbevelingen:

- ➔ Borg dat voortschrijdend inzicht en 'al doende leert men' ook bewust wordt toegepast: leren en voortschrijdend inzicht gebeuren niet vanzelf, dit vraagt actieve en expliciete aandacht. Voed als projectleider, maar ook als projectgroep het lerende vermogen binnen de regio bijvoorbeeld door de partijen regelmatig bij elkaar te halen om gezamenlijk te evalueren, passende randvoorwaarden voor de fase te creëren en de activiteiten en taken binnen het grotere geheel te plaatsen.



- ➔ Werk niet alleen reactief, maar ook proactief: bespreek met de projectgroep regelmatig de lange(re) termijn binnen het project en stem af welke acties nu al moeten worden uitgezet om de activiteiten op de langere termijn mogelijk en effectief te maken
- ➔ Hou de doelstellingen voor ogen en besteed hier met regelmaat aandacht aan in de overleggen
- ➔ Gebruik zo veel mogelijk concrete doelstellingen: 'SMART' doelstellingen helpen misverstanden te voorkomen, maken het makkelijker om voortgang en 'al doende leert men' te monitoren en te bevorderen en helpen om tussentijdse successen met elkaar te vieren en zo ook motivatie en draagvlak te voeden
- ➔ Doorloop met de projectgroep periodiek de triple feedbackloop<sup>12</sup> om jezelf en elkaar scherp te houden en te bespreken welke dingen aangepast moeten worden.



- ➔ Maak de verschillende doelstellingen en belangen van de kernorganisaties bespreekbaar, neem deze serieus, ook al zijn die vanuit andere perspectieven 'vloeken in de kerk' en bekijk wat de mogelijkheden en onmogelijkheden zijn om deze te combineren.

### Ondanks de financiële impuls blijft tijd en geld een belangrijke beperkende factor

Ondanks de financiële impuls vanuit het ministerie, worden tijd en geld als belangrijkste belemmerende factoren benoemd. Dit werd door de projectleiders reeds bij het begin aangegeven, maar blijkt in de praktijk ook terug te komen. Voor professionals van gemeenten en UWV betekent dit een afbreukrisico omdat de samenwerking een van meerdere projecten is, waardoor er vaak te weinig tijd en prioriteit gegeven kan worden. Voor professionals van GGZ-instellingen zijn de activiteiten in het kader van de samenwerking niet declarabel (in tegenstelling tot interventies) en moeten dan vaak 'in eigen tijd' gedaan worden.

#### Aanbevelingen:

- ➔ Neem als opdrachtnemer en als uitvoerder van interventies in de offerte van interventies ook overlegmomenten op (en niet alleen contactmomenten met cliënten), waardoor hier ruimte voor ontstaat. Het is daarbij ook belangrijk dat de opdrachtgever op deze manier ook ruimte geeft voor deze overlegmomenten in het beoordelen van de offertes.
- ➔ Ga met management en bestuurders in overleg om de samenwerking als integraal onderdeel op te nemen in het werk van de professionals, door ze bijvoorbeeld expliciet op te nemen in functieomschrijvingen en KPI's, het als onderwerp mee te nemen in de HR-gesprekscyclus en tijd voor overleg en samenwerking mee te nemen in het berekenen van benodigde capaciteit
- ➔ Verken mogelijkheden voor structurele financiering en capaciteit (formatie)
- ➔ Borg met elkaar dat de tijd (en geld) die besteed wordt aan samenwerking ook zinvol is:
  - Bereid overleggen goed voor en borg dat iedereen weet wat de bedoeling is
  - Vraag mensen zich voor te bereiden (stukken te lezen)
  - Maak met elkaar afspraken over aanwezigheid

<sup>12</sup> Kijk [hier](#) voor meer informatie over deze feedbackloop.



- Begeleid het proces en borg dat je met besprekingen, afstemming en 'bijpraten' toewerkt naar concrete oplossingen, afspraken en/of actiepunten
  - Verbind verschillende overleggen aan elkaar door terug te kijken op de afspraken van de vorige keer en vooruit te kijken op het volgend overleg
  - Borg dat aanwezigheid ook relevant is en iets toevoegt.
- ➔ Borg dat de tijd (en geld) die besteed wordt aan samenwerking als zinvol wordt gezien: maak voor de directbetrokkenen, maar juist ook voor hun managers en bestuurders inzichtelijk welke toegevoegde waarde de overleggen en samenwerking hebben voor het realiseren van de doelstellingen, kostenreductie, efficiëntie, etc.
- ➔ Bekijk in hoeverre er in de begroting van het project ruimte is om projectgroepleden (financieel) te compenseren voor de samenwerking. Bekijk in ieder geval hoe hier aandacht aan gegeven kan worden in het vervolg, na afloop van het project.
- ➔ Verder verdient het financiële knelpunt ook landelijke aandacht: met name de belemmering die GGZ-instellingen ervaren in het declarabel zijn, is gekoppeld aan de declaratiesystematiek van de Zorgverzekeringswet. Die systematiek brengt immers met zich mee dat kosten op een individuele cliënt moeten worden geregistreerd, waardoor overlegtijd met arbeidsmarktregionale samenwerkingspartners moeilijk onder te brengen is. Wellicht is het mogelijk om in deze systematiek een aanvulling of verandering te maken waardoor GGZ-professionals gerichte overlegtijd kunnen declareren.

### **Veel regio's zetten ervaringsdeskundigen in**

Opvallend is dat in veel regio's ervaringsdeskundigen worden ingezet. Daarmee volgen de regio's de trend die in het gehele sociaal domein zichtbaar is<sup>13</sup>. De projectleden geven aan hier ook erg tevreden over te zijn. De ervaringsdeskundigen worden als een duidelijke toevoeging gezien voor zowel de invulling van het project als de uitvoering van de activiteiten.

#### Aanbevelingen:

- ➔ Overweeg het inzetten van een ervaringsdeskundige bij het project. Dit kan op verschillende manieren, afhankelijk hoe zij de doelstellingen van het project het beste ondersteunen.
- ➔ Verdiep je in manieren om ervaringsdeskundigen optimaal in te zetten, bijvoorbeeld met deze [handreiking](#)
- ➔ Hou hierbij in de gaten dat als er een beroep gedaan wordt op ervaringsdeskundigen bij bijvoorbeeld het bijwonen van projectgroep-overleggen of het uitvoeren van activiteiten dat de randvoorwaarden hiervoor op orde zijn
- ➔ Hou het verschil tussen het inzetten van ervaringsdeskundigen en het betrekken van cliëntorganisaties goed in de gaten.

### **Veel regio's vinden het betrekken van werkgevers nog te vroeg**

Veel regio's zetten in op de samenwerking tussen de drie kernpartijen. Werkgevers betrekken wordt gezien als een tweede stap in het project of regio's zijn nog zoekende naar de manier waarop werkgevers betrokken kunnen worden in de regio. Soms zijn werkgevers wel betrokken, maar moet de concrete uitwerking nog handen en voeten krijgen. Tegelijkertijd zijn er een paar regio's met een actieve werkgeverbetrokkenheid in de vorm van een pilot of worden er concrete gesprekken gevoerd met een bedrijf. Werkgeverbetrokkenheid en succesvolle toeleiding naar werk van cliënten, lijkt ook een stimulerende werking te hebben op de energie en betrokkenheid in het project. Zichtbaarheid van relevante resultaten stimuleert projectleden er meer voor te gaan en voldoende aangehaakt te blijven. In regio's waar er nog geen zichtbare resultaten zijn, wordt ook benoemd dat de betrokkenheid en motivatie moeilijker is om vast te houden.

---

<sup>13</sup> Lees [hier](#) bijvoorbeeld meer over deze trend.



#### Aanbevelingen:

- ➔ Werk vraaggericht, ga in gesprek met werkgevers (denk in termen van werkgeversdienstverlening in plaats van werkgeversbenadering)
- ➔ Bevraag werkgevers op hun waarden, wensen, belangen en zorgpunten. Bevraag hen ook op wat er achter deze zorgpunten zit en bespreek met elkaar mogelijkheden om deze achterliggende zorgen weg te nemen
- ➔ Betrek werkgevers al zo snel mogelijk en ontwikkel samen een werkwijze
- ➔ Neem de belangen van werkgevers serieus en bespreek met elkaar strategieën om verschillende belangen met elkaar te combineren
- ➔ Zet in op het informeren van werkgevers over de meerwaarde en mogelijkheden van het inzetten van mensen met een psychische kwetsbaarheid
- ➔ Ga kennis maken met bedrijven en betrek bedrijven bij de werkgroep, zij kunnen misschien niet altijd direct banen bieden, maar wel werkgeversperspectief belichten
- ➔ Biedt voorlichting aan bedrijven over hoe een werkplek geschikt gemaakt kan worden voor mensen met een psychische kwetsbaarheid
- ➔ Werk aan het vertrouwen bij werkgevers en probeer stigma en angst weg te nemen
- ➔ Betrek bedrijven die ook daadwerkelijk vacatures hebben
- ➔ Laat je inspireren door de [pilots](#) die met de AWWN en De Normaalste Zaak zijn opgezet.

### **Regio's zijn zoekende naar de rol van zorgverzekeraars**

De meeste regio's hebben de intentie om zorgverzekeraar te betrekken bij het project, maar hebben daar nog geen concrete plannen voor. In andere regio's is men zoekende naar de meerwaarde van deze betrokkenheid of wordt het betrekken van de zorgverzekeraar gezien als de sluitpost. Regelmatig wordt aangegeven dat het onduidelijk is waarvoor de regio's een beroep kunnen doen op de zorgverzekeraar.

#### Aanbevelingen

- ➔ Bespreek als projectgroep de mogelijke rol van de zorgverzekeraar in relatie tot het versterken van de samenwerking
- ➔ Benader diverse zorgverzekeraars en bevraag hen op de mogelijkheden die zij zien voor samenwerking
- ➔ Lees adviezen rondom samenwerking, bijvoorbeeld in de [handreiking](#) van de VNG
- ➔ Breng in kaart of de zorgverzekeraar al via een andere vorm van samenwerking is betrokken binnen de gemeenten en/of regio, bijvoorbeeld via het [werkdocument](#) van de VNG, waar per WMO-regio inzichtelijk is gemaakt welke afspraken gemeente en zorgverzekeraars maken, of er gezamenlijke kaders zijn en of er aanvullende en of samenwerkingsafspraken zijn.

### **IPS is als traject populair, er wordt ook gezocht naar alternatieven**

IPS wordt in negen regio's ingezet als interventie en nog meer regio's overwegen het inzetten van IPS. Met name bij het UWV blijkt de inzet van IPS populair en relatief gemakkelijk te financieren en daarmee ook in te zetten. De populariteit van IPS is niet verbazingwekkend, aangezien het een bewezen effectieve interventie is, die de afgelopen periode veel aandacht heeft gekregen. Er zijn echter ook regio's waar IPS niet passend is, bijvoorbeeld omdat er met een andere doelgroep wordt gewerkt, of omdat er gezocht wordt naar een 'lichtere', goedkopere interventie. Naast IPS worden ook andere interventies, zoals (reguliere) jobcoaching ingezet. In een aantal regio's wordt nog verkend welke interventie wordt ingezet.

#### Aanbevelingen:

- ➔ Inventariseer welke interventies er zijn, bijvoorbeeld met deze geactualiseerde [routekaart](#) van de Programmaraad.
- ➔ Implementeer die interventies die passen bij de regionale doelstellingen en de beoogde doelgroep
- ➔ Beschouw een interventie als een onderdeel van een proces, waarbij voorbereiding, monitoring en opvolging belangrijke succesfactoren zijn: een op zichzelf staande interventie is minder effectief, dan een ingebedde interventie.



## Borging en continuering blijft een aandachtspunt

De financiële impuls vanuit het ministerie is een mooie kans voor het verder ontwikkelen van de samenwerking tussen GGZ en Werk en Inkomen op arbeidsmarktregionaal niveau. Het risico van een dergelijke financiële impuls is echter het tijdelijke karakter: het gaat immers om een eenmalige financiële impuls en door de projectvorm is er een start- en einddatum. Dit terwijl het de bedoeling is om een duurzame, structurele samenwerking op te zetten. Hier zit een tegenstrijdigheid die ook binnen de regio's merkbaar is, en waar elke regio weer op een andere manier mee om gaat. Vooral nog lijkt de voortgang, borging en continuïteit nog teveel af te hangen van de projectleider. Verschillende regio's geven bijvoorbeeld aan dat het project stil zou liggen als de projectleider weg zou vallen. Het is belangrijk hier in het project rekening mee te houden, dit met elkaar te bespreken en een strategie op te ontwikkelen.

### Aanbevelingen:

- ➔ Begin op tijd, al in de oriëntatiefase van het project, met nadenken over het inbedden en borgen van de samenwerking
- ➔ Ontwikkel een gezamenlijke strategie
- ➔ Borg dat de betrokkenheid van organisaties niet bij één persoon ligt
- ➔ Faciliteer de professionals om binnen hun organisatie als ambassadeur op te treden en meerdere mensen te betrekken bij het project
- ➔ Betrek ook bestuurders voor de borging
- ➔ Hou in de gaten hoe het project zich verhoudt tot het grotere geheel, zijn er initiatieven of ontwikkelingen waar het raakvlakken mee heeft en die kunnen bijdragen aan het continueren van de samenwerking?
- ➔ Ga als projectteam met elkaar in gesprek over de afbreukrisico's in het samenwerkproces
- ➔ Zelfredzaamheid, gevoel van eigenaarschap en ruimte om deze in te vullen bevorderen bij projectleden.

## Bestuurlijk draagvlak moet zich nog vertalen naar de praktijk

Uit de analyse komt naar voren dat er bij 16 regio's sprake is van voldoende bestuurlijk draagvlak, in negen regio's is het in ontwikkeling is en 1 regio constateert dat het afwezig is. Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat het bestuurlijke draagvlak voornamelijk tot uiting komt op papier. In de praktijk is het draagvlak echter niet altijd merkbaar.

*"Het blijft vaak bij het uitspreken van goede intenties".*

Door de gemeenteraadsverkiezingen dit jaar liepen projecten vertraging op en was bijvoorbeeld onduidelijk of er na de formatie nog voldoende aandacht en draagvlak zou zijn deze doelgroep en daarmee ook het project. Daarnaast wijzen projectleiders erop dat draagvlak breder dan het bestuur gedragen moet worden om samenwerking duurzaam te verankeren.

### Aanbevelingen:

- ➔ Bestuurlijk draagvlak is van belang voor de organisatorische inbedding van samenwerking in huidige systemen en structuren. Het is belangrijk dat projectleiders dit blijven voeden en de bestuurders actief informeren en waar mogelijk en noodzakelijk, betrekken bij het project.
- ➔ Breng helder in kaart wie binnen de betrokken organisaties verantwoordelijk is voor het creëren van draagvlak op zowel het niveau van directie, management, beleid, als uitvoering.
- ➔ Zorg ervoor dat regionaal gezamenlijk afspraken bestuurlijk gedragen worden bij de betrokken partijen met name de 3 kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV). Deze inzet is van belang voor de continuering en borging van het project.





## De samenwerking betreft (nog) niet altijd de hele arbeidsmarktregio

Binnen de arbeidsmarktregio's zijn de drie kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV) betrokken in de projectgroepen. Maar wat opvalt is dat vaak alleen de centrumgemeenten aangesloten zijn of één centrumgemeente en één kleine gemeente. Dat betekent dat niet alle gemeenten in een regio participeren in het project. Redenen hiervoor zijn bijvoorbeeld de behoefte om de omvang van de projectgroep te beheersen, kleine gemeenten geen tijd hebben, niet gecommiteerd zijn of een eigen werkwijze hebben en daarop toeleggen. Het is nu niet duidelijk in hoeverre in de kleinere gemeenten binnen een regio ondersteuning aan mensen met een psychische kwetsbaarheid aan bod komt en of er sprake is van samenwerking tussen GGZ en het sociaal domein. Verder valt het op dat partijen vanuit de GGZ vaak regionaal overstijgend werken en er dus sprake is van regionale overlap.

### Aanbevelingen:

- ➔ Bekijk in welke mate de drie grote kernpartijen daadwerkelijk capaciteit hebben om in te zetten op een duurzame samenwerking in de gehele arbeidsmarktregio. Zijn de belangrijkste sleutelfiguren aangetrokken voor het project? Zet de projectgroep in voldoende gedragen samenwerking?
- ➔ Zowel centrumgemeenten als regiogemeenten betrekken creëert meer draagvlak en commitment.
- ➔ Ga na welke belangrijke bestuurlijke en beleidsmatige overlegstructuren er in de volle breedte zijn in de regio en welke budgetten en financieringsstructuren er zijn.

## Er komen veel verschillende werkzame elementen kijken bij een succesvolle samenwerking

Meerdere projectleiders geven aan dat het succes van het project afhangt van veel verschillende factoren. Veel projectleiders benoemen daarbij als belangrijkste werkzame element de mate waarin de betrokkenen in de projectgroep gemotiveerd zijn.

*“Succesfactor is dat iedereen de ambitie heeft om een beetje buiten de lijntjes te kleuren, bij barrières of obstakels, de kracht zit in de groep, dat ze zich niet laten vangen voor een gat. Ze zoeken naar alternatieven als iets niet kan.”*

Bereidheid om te veranderen en naar elkaar luisteren om het verschil maken voor de doelgroep, wordt ook veel genoemd.

*“Betrokkenheid is heel hoog en de creativiteit om zaken op te lossen is groot en er is hoge betrokkenheid bij aantal concrete onderwerpen eveneens als het samenspel tussen de verschillende perspectieven. Ik kan er niet de vinger op leggen maar het ontstaat spontaan.”*

Daarnaast wordt door verschillende projectleiders benoemd dat zeer belangrijk onderdeel van het succes de mindset is. Het is belangrijk dat de basishouding van de projectgroep is dat ze mensen oprecht willen helpen en dat ze geloven dat werk goed is voor de cliënten.

Maar naast deze werkzame elementen worden er nog meer genoemd, bijvoorbeeld:

- ➔ Alle randvoorwaarden van de checklist
- ➔ 'Bottom-up' werken
- ➔ Borgen dat de projectleider geen steunpilaar is, maar vooral de samenwerking 'vanaf de zijkant aanmoedigt'
- ➔ Intervisie tussen projectleiders onderling
- ➔ Bespreekbaar maken van verschillen in doelstellingen van organisaties
- ➔ Duidelijkheid geven over wat wel en wat niet mogelijk is en waarom
- ➔ Projectleider die op verschillende locaties werkt
- ➔ Projectgroep-overleggen op verschillende locaties
- ➔ Fysiek ontmoetingspunt hebben
- ➔ Verschillende stakeholders zorgvuldig meenemen en informeren
- ➔ Kleine stapjes vieren en waarderen
- ➔ Onderlinge kennisdeling
- ➔ Landelijke bijeenkomsten en kennisdeling
- ➔ Met interne communicatie borgen dat de groepen binnen het project ook weten wat iedereen aan het doen is.



- ➔ Borgen dat klantmanagers goed zicht hebben op de mogelijkheden van cliënten en de mogelijkheden van trajecten
- ➔ Voldoende opgeleide professionals voor het verzorgen van trajecten, zoals IPS
- ➔ Alle lagen vanaf begin betrekken, uitvoering & bestuur
- ➔ Niet matchen maar bemiddelen en dat insteken als lang proces waar veel nazorg voor nodig is
- ➔ Inkomensonzekerheid bij werk bespreekbaar maken.

#### Aanbevelingen:

- ➔ Bepaal met elkaar welke randvoorwaarden:
  - Wel en niet noodzakelijk zijn voor het project
  - Wel en niet aanwezig zijn
- ➔ Bepaal met elkaar strategieën om deze randvoorwaarden te (blijven) borgen
- ➔ Probeer niet alles tegelijkertijd te doen, maar begin met die randvoorwaarden die urgent zijn, het makkelijk maken om eerste successen te vieren (en daarmee draagvlak en motivatie te voeden) of die noodzakelijk zijn voor het borgen van andere voorwaarden (om zo ook een 'domino-effect' te creëren).



## BIJLAGE VRAGENLIJST DIGITALE ENQUETE

### **Uitnodiging: Vragenlijst projectleiders Samenwerking GGZ en Werk & Inkomen**

#### **Interesse en expertise**

1) Tijdens de 5 leer- en kennis bijeenkomsten (georganiseerd door de Programmaraad) krijgen u en de andere projectleiders de mogelijkheid om onderling informatie uit te wisselen. We willen dan ook graag van u weten in welke thema's/onderwerpen u geïnteresseerd bent en op welke thema's/onderwerpen u als vraagbaak voor andere projectleiders zou willen optreden. (Denk bijvoorbeeld aan omgaan met privacy en gegevensuitwisseling; borging van de continuïteit; samenwerkingsprocedures; zorgen voor bestuurlijk draagvlak; cliëntenraden, cliëntenorganisaties en/of ervaringsdeskundigen betrekken; (afspraken maken over) eigenaarschap; IPS inzetten; werkgevers betrekken of casuïstiekbesprekingen).

Deze informatie wordt tijdens de eerste leer- en kennisbijeenkomst gedeeld.

a) Omschrijf hieronder in welke thema's/onderwerpen u geïnteresseerd bent (*noem maximaal drie thema's/onderwerpen*):

- 1) .... (open-invulvlak)
- 2) .... (open-invulvlak)
- 3) .... (open-invulvlak)

b) Omschrijf hieronder op welk thema's/onderwerpen zou u als vraagbaak voor andere projectleiders willen optreden (*noem maximaal drie thema's/onderwerpen*):

- 1) .... (open-invulvlak)
- 2) .... (open-invulvlak)
- 3) .... (open-invulvlak)

2) Zou u hieronder kort kunnen vertellen wat het samenwerkingsproject/plan van uw regio in uw ogen bijzonder/interessant/spannend maakt?

.....

#### **Knelpunten**

3) Welke knelpunten verwacht u in de samenwerking en bij het realiseren van de beoogde resultaten van het projectplan? (*Noem maximaal drie belangrijke knelpunten*)

- 1) .... (open-invulvlak)
- 2) .... (open-invulvlak)
- 3) .... (open-invulvlak)

4) Kunt u per knelpunt aangeven welke oplossing u (of uw team) voor dit knelpunt heeft bedacht?

a) Knelpunt 1:

- ( ) Mogelijke oplossing: .....
- ( ) Ik heb nog geen mogelijke oplossing bedacht

b) Knelpunt 2: .....

- ( ) Mogelijke oplossing:
- ( ) Ik heb nog geen mogelijke oplossing bedacht

c) Knelpunt 3: .....

- ( ) Mogelijke oplossing:
- ( ) Ik heb nog geen mogelijke oplossing bedacht

5) Ter inspiratie voor andere regio's zijn we ook benieuwd naar uw strategieën om met deze knelpunten om te gaan en uw ervaringen met deze strategieën. Zou u een knelpunt kunnen benoemen dat zich al heeft voorgedaan en waar u een oplossing op heeft gevonden of dat al is opgelost? Zo ja, beschrijf hieronder dan het knelpunt en de gevonden oplossing.

- ( ) Ja, namelijk .....
- ( ) Nee

#### **Randvoorwaarden**

6a) ZINZIZ heeft op basis van het onderzoek in de vier pilotregio's een checklist opgesteld met belangrijke voorwaarden voor effectieve regionale samenwerking. Het is natuurlijk niet haalbaar om in dit stadium al aan al deze voorwaarden te voldoen. We zijn benieuwd naar hoe het er op dit moment mee staat. Zou u hieronder per item kunnen aangeven in hoeverre/of uw project aan deze voorwaarde voldoet?



Matrix met antwoordcategorieën: Ja/In ontwikkeling/Nee

- 1) Er is een voldoende toegeruste projectleider (netwerk, mandaat, tijd)
- 2) Er is een projectplan met vastgestelde doelen, aanpak en planning
- 3) Er zijn voldoende en effectieve contactmomenten tussen samenwerkingspartners, waarbij ook de voortgang wordt gemonitord
- 4) Er is voldoende bestuurlijk draagvlak
- 5) De samenwerkingspartners hebben genoeg tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen
- 6) Er zijn gezamenlijke financiële afspraken gemaakt over de inzet van budgetten binnen de samenwerking
- 7) Er is transparantie over geldende privacywet- en regelgeving en welke maatregelen hiervoor kunnen worden getroffen
- 8) Er is sprake van ontwikkeling van een gezamenlijk gedragen afsprakenkader en/of beleid
- 9) Er is een lange termijnvisie met heldere uitgangspunten
- 10) Er is sprake van structureel (persoonlijk contact) tussen professionals
- 11) Er is sprake van bekendheid met expertise en werkwijze van de professionals en organisaties in de samenwerking
- 12) Alle samenwerkingspartners vertalen inzet en commitment naar acties
- 13) Betrokken professionals hebben face-to-face kennisgemaakt
- 14) De samenwerkingspartners begrijpen "elkaars taal"
- 15) (Conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen
- 16) Er is sprake van een "sense of urgency" voor deze samenwerking
- 17) Vanuit de samenwerkingspartners zijn uitvoering, beleid en management betrokken
- 18) Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over samenwerkingsprocessen, rollen en verantwoordelijkheden.
- 19) Cliënt en werkgeversperspectief wordt meegenomen
- 20) Er is inzicht in risicofactoren en de te treffen maatregelen

### **Wensen en behoeften wat betreft kennisdeling en ondersteuning**

7) ZINZIZ en het Verwey-Jonker Instituut ontwikkelen verschillende hulpmiddelen om kennisdeling te bevorderen en u als projectleider te ondersteunen. We zijn dan ook benieuwd naar uw wensen: Heeft u behoefte aan ondersteuning? En zo ja, aan wat voor soort ondersteuning heeft u behoefte? *(Meerdere antwoorden mogelijk)*

- Ik heb geen behoefte aan ondersteuning
- Infographics van de regio's en (geactualiseerde) infographics van landelijke ontwikkelingen:
- Bevatten de meest relevante informatie over de invulling van de plannen per regio en de algemene landelijke trends grafisch gepresenteerd. Zo krijgt u snel inzicht in de andere regio's én een totaaloverzicht.
- Buddygroep: Er worden groepen samengesteld van 3 à 4 projectleiders die buiten de leer-en kennisbijeenkomsten om met elkaar klankborden. Bij de samenstelling houden we rekening met geografische nabijheid en de interesses en expertise van de projectleider. *Let op: Indien u hier aangeeft behoefte te hebben aan een buddygroep, gaan we ervan uit dat u ook daadwerkelijk aan de buddygroep deelneemt.*
- Filmpjes met knelpunten & oplossingen: Hierin vertellen verschillende projectleiders over een knelpunt en een effectieve oplossing hiervan.
- Perspectiefwissel-spel: Dit spel gebaseerd op het uitgangspunt dat professionals tot waardevolle, nieuwe inzichten komen als zij zich letterlijk verplaatsen in iemand anders, met een ander perspectief. Bijvoorbeeld een GGZ-professional die de rol en het perspectief aanneemt van een klantmanager van de sociale dienst. Het kaartspel biedt houvast om met elkaar op een opbouwende manier tot deze nieuwe inzichten te komen en deze inzichten te vertalen naar concrete acties.
- Factsheet inbedding & borging: Do's & don'ts bij het borgen en inbedden van de samenwerking.
- Onderzoeksrapportages: Uitkomsten van het onderzoek naar de invulling en voortgang van de plannen voor samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen.

8) Hierboven hebben we een aantal van onze ideeën aan u voorgelegd wat betreft mogelijke manieren van kennisdeling en ondersteuning. We werken graag met de suggesties van de projectleiders zelf en willen u dan ook van harte uitnodigen om hieronder uw eigen ideeën hiervoor met ons te delen. Heeft u zelf nog specifieke ideeën, behoeften of suggesties voor kennisdeling en ondersteuning of vormen hiervoor?

..... (invulvlak)

### **Tot slot**

9) Zou u i.v.m. de planning van de interviews kunnen aangeven vanaf wanneer uw project gestart is of van start zal gaan? Hiermee bedoelen we niet de formele startdatum, maar de datum waarop u daadwerkelijk bent begonnen met de uitvoering van de plannen of hiermee gaat beginnen.

..... (maand) ..... (jaar)

U bent nu aan het einde gekomen van de vragenlijst. Heeft u nog vragen of opmerkingen over deze enquête of het onderzoek door ZINZIZ en het Verwey-Jonker Instituut, dan kunt u die hieronder kwijt:

.....

Hartelijk dank voor het invullen van de enquête. Wij koppelen de resultaten hiervan terug tijdens de eerste leer- en kennisbijeenkomsten op 8 februari. Tot dan!



## BIJLAGE CHECKLIST RANDVOORWAARDEN

# & HOE DOE JE DAT?

## Checklist Effectief Samenwerken

### Vorbereiding

- TOEGERUSTE PROJECTLEIDER (NETWERK, MANDAAT, TIJD)
- PROJECTPLAN MET VASTGESTELDE DOELEN, AANPAK EN PLANNING
- VOLDOENDE BESTUURLIJK DRAAGVLAK
- VOLDOENDE TIJD & CAPACITEIT VRIJGEMAAKT
- LANGE TERMIJNVISIE MET HEDERE UITGANGSPUNTEN
- BETROKKEN PROFESSIONALS HEBBEN FACE-TO-FACE KENNISGEMAAKT
- UITVOERING, BELEID EN MANAGEMENT ZIJN BETROKKEN
- CLIËNT EN WERKGEVERSPECTIEF WORDT MEEGENOMEN



### Uitvoering

- VOLDOENDE EN EFFECTIEVE CONTACTMOMENTEN & MONITORING VOORTGANG
- EXPERTISE EN WERKWIJZE VAN SAMENWERKPARTNERS IS BEKEND
- ALLE SAMENWERKPARTNERS VERTALEN INZET EN COMMITMENT NAAR ACTIES
- (CONFLICTERENDE) BELANGEN WORDEN BESPROKEN EN SERIEUS GENOMEN
- 'ELKAARS TAAL' BEGRIJPEN
- DUIDELIJKE AFSPRAKEN OVER SAMENWERKINGSPROCESSEN & VERANTWOORDELIJKHEDEN
- TRANSPARANTIE OVER GELDENDE PRIVACYWET- EN REGELGEVING EN BENODIGDE MAATREGELEN

### Borging

- ONTWIKKELING VAN GEDRAGEN AFSPRAKENKADER EN/OF BELEID
- STRUCTUREEL (PERSOONLIJK) CONTACT
- 'SENSE OF URGENCY' VOOR DE SAMENWERKING
- (GEZAMENLIJKE) FINANCIËLE AFSPRAKEN OVER INZET VAN BUDGETTEN
- INZICHT IN RISICOFACTOREN & TE TREFFEN MAATREGELEN