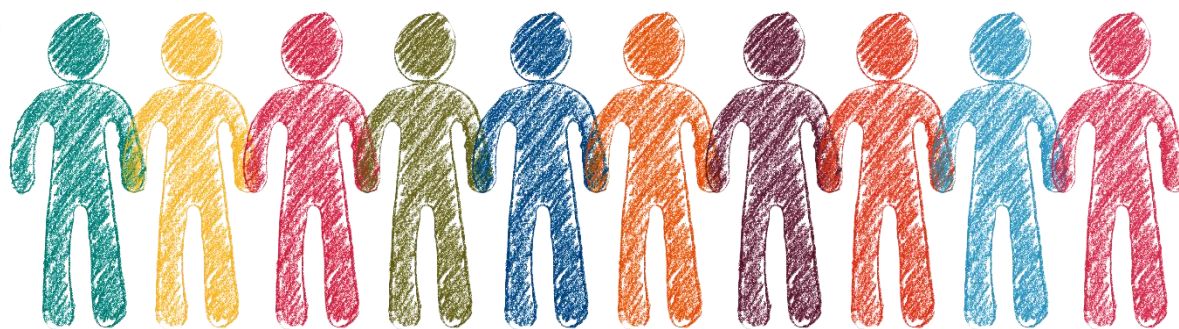


STAND VAN ZAKEN, PATRONEN & BLIK VOORUIT

Samenwerking Werk & inkomen en GGZ in 31 regio's
Aan het einde van de beoogde doorlooptijd van de projecten



Auteurs:

Dr. F.T.C (Femke) Bennenbroek (ZINZIZ), Drs. D. (Diane) Bulsink (Verwey-Jonker Instituut), Drs. A. Bindels (ZINZIZ) en Drs. M. (Marte) Wachter (ZINZIZ) met medewerking van F.(Femke) Stoutjesdijk (Verwey-Jonker Instituut) en M. (Mariam) Badou (Verwey-Jonker Instituut)

In opdracht van:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Datum: 21 november 2019

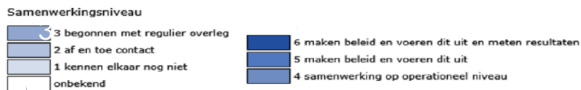
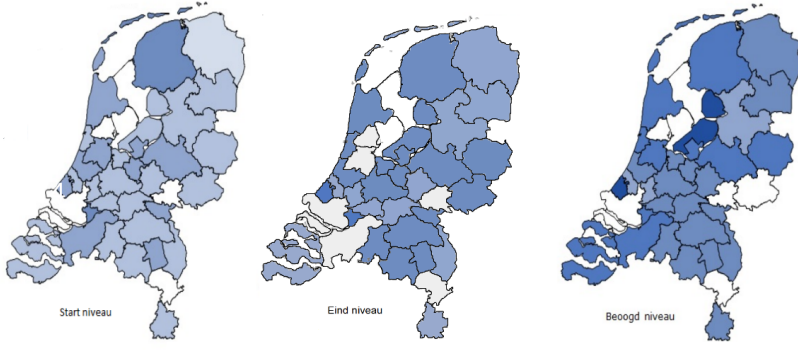
INFOGRAPHIC LANDELIJKE ANALYSE AAN HET EINDE VAN DE PROJECTPERIODE	4
SAMENVATTING	5
Landelijke trends en patronen	5
Over borging en inbedding	9
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	14
Mijlpalen in het project	14
Aanleiding en context onderzoek	15
Onderzoeksvragen	16
Werkwijze	17
<i>Indicatorenset</i>	17
Leeswijzer	18
HOOFDSTUK 2 TERUGBLIK OP STARTSITUATIE EN VERLOOP	19
Samenwerkingsniveau in de regio	19
Beoogde samenwerkingsproducten	20
Verwachte doorlooptijden	22
Doelstellingen	23
Beoogde doelgroep	24
Voorgestelde projectstructuur	25
Activiteiten ter ondersteuning van de (samenwerking tussen) professionals	26
Activiteiten ter ondersteuning van cliënten (individuele interventies)	27
Ideeën om cliënten en cliëntperspectief te betrekken	28
Ideeën om andere stakeholders te betrekken	29
Plannen voor borging structurele samenwerking	29
HOOFDSTUK 3 AAN HET EINDE VAN HET PROJECT: HOE STAAT HET MET DE UITVOERING VAN DE PLANNEN?	31
Realiseren van beoogde doelen	31
<i>Samenwerkingsniveaus verder gestegen, maar vaak nog niet tot beoogd niveau</i>	31
<i>De samenwerking heeft positieve gevolgen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid</i>	36
<i>Realiseren van beoogde einddoelen: doelen gericht op verankeren het minst vaak behaald</i>	38
<i>Bijna een derde van de samenwerkingsproducten is gerealiseerd</i>	40
Realiseren van beoogde activiteiten	44
<i>Activiteiten ter ondersteuning van professionals vaak in het teken van kennisdeling</i>	44
<i>Twee derde van activiteiten voor cliënten in uitvoering of afgerond</i>	45
Ervaringen in het samenwerken	47
<i>Ervaringen in het samenwerken met UWV</i>	47
<i>Ervaring in samenwerken met GGZ</i>	48
<i>Ervaring in samenwerken met gemeenten</i>	49
Over de doelgroep en het betrekken van cliëntperspectief	50
<i>De doelgroepen zijn grotendeels gelijk gebleven</i>	50
<i>Het cliëntenperspectief is op verschillende manieren meegenomen in de samenwerking</i>	50
<i>Veel positieve ervaringen met ervaringsdeskundigen</i>	50
<i>Cliënten zelf zijn weinig expliciet betrokken</i>	51
<i>Regio's zijn vaak nog zoekende naar betrokken (houden) cliëntenraden</i>	52
<i>Regio's vonden vaak tijdelijke oplossingen voor het borgen van de privacy van cliënten</i>	52
Over het betrekken van zorgverzekeraars, werkgevers en WSP's	53
<i>Zorgverzekeraars echt betrekken nauwelijks gelukt</i>	53
<i>Werkgevers betrekken nog weinig prioriteit gekregen?</i>	54

WSP zeer vaak betrokken	56
Werkzame elementen	56
Leerpunten	58
Knelpunten	60
Regionale inbedding nog niet optimaal	61
Randvoorwaarden	63
HOOFDSTUK 4 HOE WORDEN DE PROJECTEN EN DE SAMENWERKING GEBORGD	67
De mate waarin aan borging wordt gewerkt is afgelopen jaar toegenomen	67
<i>De manier waarop gewerkt wordt aan borging is zeer divers</i>	68
<i>Een stabiele, centrale projectleider als aanjager is cruciaal</i>	69
<i>Het zichtbaar maken van resultaten is belangrijk</i>	70
<i>Borging en inbedding (te) laat op de agenda?</i>	70
<i>Er wordt creatief omgegaan met ervaren obstakels, maar niet structureel getackeld</i>	70
Er is te weinig aandacht voor continuïteit in de tijd	71
<i>Methodisch handelen ook in deze projecten een belangrijk hulpmiddel</i>	71
<i>Structurele financiering als middel voor continuïteit</i>	72
De inktvlek in de regio is nog beperkt	74
Inbedding binnen de betrokken organisaties is nog kwetsbaar	74
Uitbreiding naar zoveel mogelijk cliënten uit diverse doelgroepen is de volgende stap	75
Commitment op alle niveaus van de samenwerking	76
<i>Bestuurlijk commitment bij gemeente, UWV en GGZ kan nog beter</i>	77
<i>Vergeet de managers en beleidsmedewerkers niet</i>	79
<i>Blijven investeren in het commitment op uitvoeringsniveau</i>	79
Overstijgen van het niveau van een project	80
HOOFDSTUK 5 STAND VAN ZAKEN AAN HET EINDE VAN DE BEOOGDE PROJECTDUUR: TRENDS, PATRONEN EN AANBEVELINGEN	81
Substantiële vooruitgang in samenwerkingsniveau binnen de regio's	82
<i>Maar er is ook nog een weg te gaan</i>	82
Er zijn veel activiteiten uitgezet	83
Bij de succesfactoren staan bevlogen en betrokken professionals met stip op 1	83
Over prioriteit, urgentie en eigenaarschap	84
De samenwerking is nog erg kwetsbaar	85
<i>Steeds meer randvoorwaarden gerealiseerd, maar ook nog genoeg te doen</i>	85
De samenwerking heeft steeds meer positieve impact voor cliënten	85
Rol van werkgevers en zorgverzekeraar nog steeds beperkt	86
<i>Rol van werkgevers</i>	86
<i>Rol van zorgverzekeraar</i>	86
Cliënten worden voornamelijk betrokken door de inzet van ervaringsdeskundigen	87
Financiering blijft een heikel punt	87
BIJLAGE CHECKLIST BORGING & INBEDDING	89

Landelijke analyse

Stand van zaken en patronen aan het eind van de projecten

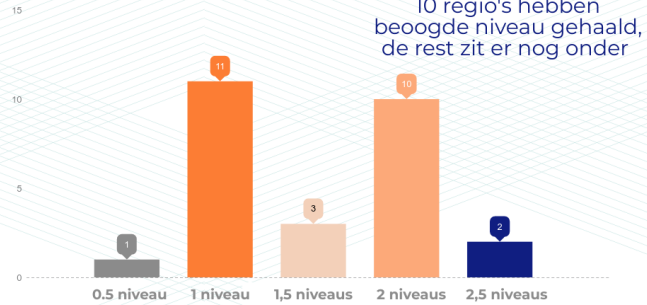
Samenwerkingsniveau



Regio's zonder antwoord & regio's die niet meedoen met het project zijn wit

11 regio's zaten tussen 2 niveaus in (afgerond op basis van analyse)

Stijging per regio



Alle regio's behalve 1 geven aan dat het samenwerkingsniveau omhoog is gegaan, wel zijn er vaak grote verschillen binnen de regio

Effect voor cliënten

"De samenwerking heeft positieve gevolgen voor cliënten"



Grote toename, minder dan beoogd

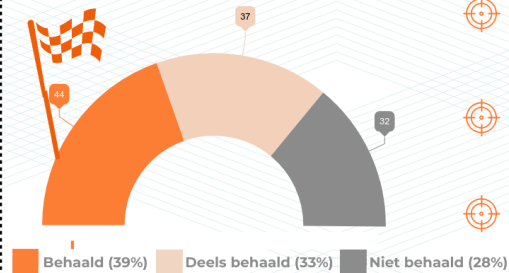
In 15 regio's zijn 233 IPS trajecten gestart

Maar reikwijdte binnen doelgroep nog beperkt

2/3e van de activiteiten voor cliënten is afgerond of in uitvoering

Realiseren van doelen

Behaalde doelen

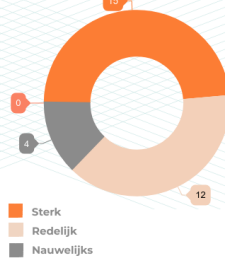


Doelen gericht op kennis vergroten meest gehaald

Doelen gericht op effect voor cliënten vaak gehaald

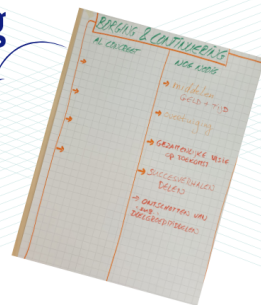
Doelen gericht op verankeren en borgen minste gehaald

Borging & continuering



Veel regio's laat gestart met borging; nog veel nodig en weinig gerealiseerd

Wel toename in aandacht voor borging



Samenwerkingsproducten

Activiteiten voor professionals



25% netwerkactiviteiten



15% activiteiten gericht op casuoverleggen

122 activiteiten gepland

87 uitgevoerd of mee bezig



50% activiteiten gericht op kennis

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 de zomer van 2017 in totaal € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld voor arbeidsmarktregio's die de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening willen bevorderen. Met als doel de kwaliteit van de ondersteuning richting duurzame optimale participatie van deze mensen duurzaam te verhogen. In de zomer van 2017 zijn de aanvragen van 31 regio's gehonoreerd, waarna de projecten van start zijn gaan.

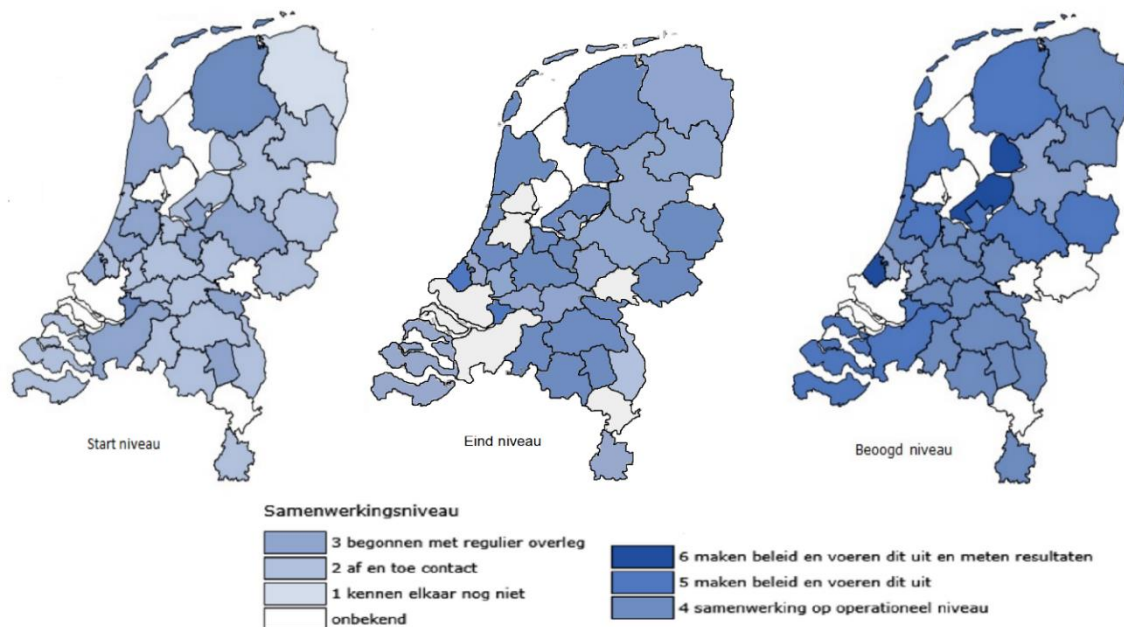
De projecten zouden, conform de planning zoals die in de aanvraag is opgenomen, inmiddels aan het afronden of afgerond moeten zijn. We hebben deze periode dan ook benut om de stand van zaken in de regio's op een rij te zetten, met als focus de landelijke trends en patronen. We hebben deze vervolgens vertaald naar adviezen en praktische handvatten voor het vertalen van deze landelijke trends naar de lokale en regionale dagelijkse praktijk.

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 het volledige rapport.

Landelijke trends en patronen

Substantiële vooruitgang in samenwerkingsniveau in de regio's

Binnen de regio's en met behulp van de financiële impuls is er veel bereikt en zijn er mooie successen te vieren. Op één regio na is in alle arbeidsmarktregio's het samenwerkingsniveau sinds de aanvang van het project gestegen. Gemiddeld gaat het hierbij om een stijging van anderhalf niveau ten opzichte van het niveau bij aanvang van het project. Op dit moment wordt er dan ook in bijna tweederde van de regio's op operationeel niveau (volop) samengewerkt.



Figuur Samenwerkingsniveau per regio bij aanvang, aan het eind en beoogd

Verder geven bijna alle regio's aan dat de samenwerking verbeterd is: de (communicatie)lijnen zijn korter geworden, men weet elkaar beter te vinden, er is meer begrip en kennis over elkaars organisatie en expertise ontstaan en er is meer vertrouwen in andermans expertise. Ook wordt vaak benoemd dat er door het project sprake is van een paradigmaverschuiving van 'eerst klachtenreductie en dan pas

werk' naar 'arbeid als medicijn'. Dit is ook terug te zien in meer aandacht en begrip voor de doelgroep, meer zicht op de keten en een betere onderlinge afstemming. De helft van de regio's geeft bovendien aan dat de verbeterde samenwerking al in sterke mate positieve effecten voor cliënten heeft, echter baseert dit slechts op een klein aantal voorbeelden of geeft aan dat dit (indirect) komt door de paradigmaverschuiving.

Veel activiteiten uitgevoerd

Vanuit de samenwerking in de regio's zijn veel en diverse activiteiten uitgevoerd. Zo worden of zijn er in totaal 87 activiteiten gerealiseerd gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen professionals. Het gaat dan met name om activiteiten gericht op kennisdeling en -ontwikkeling, zoals (regionale) bijeenkomsten of trainingen voor professionals, het leggen van contact en elkaar (beter) leren kennen en casuïstiekbijeenkomsten. Ook zijn er 31 activiteiten gerealiseerd of nog in uitvoering gericht op cliënten. In de helft van deze gevallen gaat het om IPS-trajecten: er zijn maar liefst 233 IPS-trajecten¹ in 15 regio's uitgezet. Hiernaast zijn er ook andere trajecten voor cliënten gestart (veelal trajecten op maat, maar ook intensieve jobcoaching) of zijn er andere activiteiten opgezet zoals informatiebijeenkomsten voor cliënten en een pilot met benefit counselors. Regio's geven vaak aan dat ze vanuit deze activiteiten en trajecten al concrete voorbeelden van successen (bijvoorbeeld het vinden van werk) bij cliënten zien. Verder zijn 21 samenwerkingsproducten gerealiseerd, zoals eindrapporten en voor de regio ontwikkelde effectieve werkwijzen en nog eens 30 samenwerkingsproducten in ontwikkeling (met name effectieve werkwijzen en het komen tot een gezamenlijk afsprakenkader).

Ambitieniveau en doelen (nog) niet altijd behaald

Tegelijkertijd zien we dat de ambities die bij de start zijn benoemd, vaak nog niet zijn waargemaakt. Zo zijn de beoogde samenwerkingsniveaus vaker niet, dan wel behaald: slechts tien regio's hebben het beoogde niveau binnen de projectperiode weten te behalen (zeven daarvan hebben niveau 4 behaald: zij werken nu op operationeel niveau (volop) samen, voortvloeiend uit regulier overleg). Het beoogde samenwerkingsniveau is dus in maar liefst twee derde van de regio's niet gehaald. Veel regio's geven dan ook aan dat het beoogde niveau bij nader inzien te ambitieus was, in ieder geval om binnen de huidige projectperiode te bereiken en dat het niveau bij aanvang lager was dan vooraf ingeschat. Kijken we naar de ambities en doelstellingen, dan zien we dat slechts een kleine 40 procent is behaald en regio's nog druk bezig zijn met het realiseren van de beoogde doelen. Hoewel de regio's aangeven dat er ook voor de cliënten verschil wordt gemaakt, geldt ook hier dat er nog veel in ontwikkeling is. Het inzicht in overall-effecten (bij hoeveel cliënten heeft het wel/niet het beoogde effect) is vaak nog beperkt. Ook wordt er aangegeven dat de reikwijdte binnen de doelgroep nog beperkt is. Er is bovendien vaak sprake van (grote) subregionale verschillen in de samenwerking. Ook wordt aangegeven dat de samenwerking nog te vaak van enkele individuen afhankelijk is en daarom nog steeds kwetsbaar is.

Van zowel de geplande activiteiten voor professionals als die voor cliënten, is een groot deel nog in uitvoering (een kwart van de beoogde activiteiten voor professionals en een derde van de activiteiten voor cliënten) en enkele activiteiten staan nog op de planning om te worden uitgevoerd. Verder geven de projectleiders bij ongeveer een kwart van de geplande activiteiten voor professionals en cliënten aan dat zij van hun oorspronkelijke plan zijn afgeweken en zijn ambities naar beneden bijgesteld.

Bevlogen professionals als kritische succesfactor

Veel is te danken aan de bevlogenheid van betrokken professionals die bereid zijn om soms net een stapje extra te zetten en creatieve oplossingen voor obstakels en 'muren' te bedenken en uit te voeren. Dit wordt door de projectleiders het vaakst als succesfactor genoemd. Hiernaast wordt direct vanuit de uitvoering starten met samenwerken ook vaak genoemd als succesfactor, net als 'gewoon doen'. Juist op uitvoeringsniveau is vaak een grote bereidheid te vinden om gezamenlijk aan de slag te gaan en daarmee mensen met een psychische kwetsbaarheid te helpen. Door hier successen te boeken ontstaat draagvlak op hoger niveau.

¹ Ter indicatie: deze 233 IPS-trajecten verhouden zich tot minder dan 1 procent (0,58 %) van de potentiële doelgroep, volgens een [schatting van Kenniscentrum Phrenos](#).



Figuur Succesfactoren

Belangrijkste knelpunt: de samenwerking krijgt onvoldoende prioriteit

Dat minder is uitgevoerd dan beoogd, kan voor een deel verklaard worden door de veelheid aan knelpunten die regio's gedurende de projecten hebben ervaren. Het knelpunt dat het meest wordt benoemd door de projectleiders is dat de samenwerking niet altijd voldoende prioriteit krijgt binnen de regio. In sommige gevallen lukt het bijvoorbeeld niet om een bepaalde partij bij de samenwerking te betrekken, in andere gevallen heeft de samenwerking bij de betrokken professionals of organisaties onvoldoende prioriteit en worden er geen (extra) middelen voor vrijgemaakt of lukt het niet om commitment te krijgen van bestuurlijke lagen. Ruim een derde van de projectleiders benoemt dat organisaties of professionals regelmatig onvoldoende investeren in de samenwerking. Samenwerken vanuit de gegeven context (zoals geen doelgroepenbeleid vanuit de gemeenten, GGZ-instellingen die gefinancierd worden vanuit DBC's) blijkt in de praktijk een behoorlijke uitdaging.



Figuur Knelpunten

Typerend is dat slechts een derde van de regio's aangeeft dat de samenwerkingspartners genoeg capaciteit en tijd hebben om de samenwerking in te vullen. Veel regio's hebben bovendien vertraging of perioden van stilstand gekend. Een veelvoorkomend probleem was dat van personele wisselingen of uitval van projectleiders, projectgroepsleden en bestuurders.

Belangrijkste leerpunten gaan over het creëren van draagvlak

Gezien veel projectleiders onvoldoende draagvlak en prioriteit ervaren binnen de verschillende organisaties, is het niet verwonderlijk dat de belangrijkste leerpunten voor de projectleiders juist gaan over hoe draagvlak te creëren: binnen alle lagen van de betrokken organisaties, binnen de projectgroep en binnen de organisaties zelf.



URGENTIE & EIGENAARSCHAP VOEDEN

Zorgen dat iedereen de samenwerking prioriteit geeft en zich verantwoordelijk blijft voelen

- Maak zichtbaar welk probleem je aan het oplossen bent
- Help betrokkenen te ervaren wat er gebeurt als je het probleem NIET oplost
- Help betrokkenen te ervaren wat er gebeurt als je het probleem WEL oplost
- Bespreek met elkaar wie waar eigenaar van is
- Deel verantwoordelijkheden en borg dat iedereen weet waar hij verantwoordelijk voor is
- Bespreek welke dingen evt. blijven liggen en wie daar eigenaar van kan en wil zijn
- Hou goed in de gaten dat gaat om (leren) loslaten
- Ga niet andermans fouten herstellen, help de verantwoordelijke met het herstellen (en daarmee leren)
- Maak gezamenlijk beslissingen
- Zorg voor periodieke evaluaties
- Vier successen en zet de 'eigenaar' extra in het zonnetje.

Figuur Aanbevelingen om urgentie & eigenaarschap te voeden

Veel inbreng door ervaringsdeskundigen

Het cliëntperspectief wordt bij de samenwerking vooral ingebracht door ervaringsdeskundigen. Het overgrote deel van de regio's (25 regio's) heeft ervaringsdeskundigen betrokken, vaak tot grote tevredenheid van de projectleiders en projectgroepen, met name vanwege het perspectief dat zij met zich meebrengen en de expliciete aandacht voor wat werkt voor de cliënt. Cliëntenraden zijn minder vaak betrokken (door een derde van regio's) en vaak gaat het hierbij alleen om het op de hoogte houden van cliëntenraad.



BETREKKEN WERKGEVERS

Samen met werkgevers kansen creëren en benutten om zowel de cliënt als de werkgever te helpen

- Ga in gesprek met werkgevers en werkgeversorganisaties in de regio
- Bedenk samen een aanpak
- Maak werkgevers(-organisaties) onderdeel van de projectgroep
- Inventariseer de gewenste ondersteuning voor de werkgever bij plaatsing
- Leg niet te veel nadruk op financieringsaspecten
- Zet de werkgevers in het zonnetje in lokale en regionale media
- Ondersteun werkgevers met praktische handreikingen en informatie
- Blijf in gesprek
- Maak ambassadeurs van de geplaatste kandidaten
- Laat je inspireren door de pilots die met de AWWN en De Normaalste Zaak zijn opgezet

Figuur Aanbevelingen om werkgevers te betrekken

Werkgevers en zorgverzekeraars nog weinig betrokken

De werkgeversbetrokkenheid bij het project laat nog te wensen over: niet veel meer dan een derde van de regio's heeft werkgevers betrokken en vaak gaat dit om een lichte vorm van betrokkenheid. Regio's richtten zich in eerste instantie veelal op de samenwerking tussen de drie kernpartijen (gemeente, UWV en GGZ) en het betrekken van werkgevers lijkt geen directe prioriteit te hebben gehad. Bij het overgrote deel van de regio's is wel het WSP (werkgeversservicepunt) bij de samenwerking aangehaakt. Verder lukt het in de regio's nog niet - 1 uitzondering daargelaten - om zorgverzekeraars bij de samenwerking te betrekken.

BETREKKEN ZORGVERZEKERAAARS

Zorgverzekeraars betrekken bij de samenwerking, meer dan alleen als 'geldschieder'

- Kijk goed welke verzekeraars actief zijn in de regio
- Verken of er sprake is van een gedeelde visie, belangen en doelen
- Probeer op regioniveau tot een gemeenschappelijke aanpak te komen
- Redeneer vanuit het belang van de individuele cliënt, in plaats van wie de kosten voor haar rekening moet nemen
- Probeer elkaars positie te begrijpen
- Maak resultaten zichtbaar, bijvoorbeeld via een maatschappelijke businesscase
- Werk echt samen in plaats van uit te gaan van een opdrachtgever-opdrachtnemer constructie
- Begin klein en zorg dat het gaat werken en geborgd wordt.

Figuur Aanbevelingen om zorgverzekeraars te betrekken

Over borging en inbedding

We hebben in de tweede helft van de projecten specifiek aandacht besteed aan het thema borging en inbedding. De financiële impuls die in 2017 is verstrekt vanuit het ministerie was immers gericht op het opbouwen van samenwerkingsverbanden binnen de arbeidsmarktregio's, die vervolgens ook geborgd zouden worden.

De mate waarin aan borging wordt gewerkt, is toegenomen

In vergelijking met de tussentijdse rapportage (oktober 2018) zien we dat de borging en continuïteit explicieter op de agenda staat bij de projectgroep en dat er in steeds meer mate actief aan gewerkt wordt. Zo zijn er 15 regio's waar in sterke mate aan borging wordt gewerkt en 12 regio's waar in redelijke mate aan borging wordt gewerkt. Een jaar geleden was dit beduidend anders, toen waren slechts 7 regio's in sterke mate bezig met borging. Opvallend is dat er 4 regio's zijn, waar wordt aangegeven dat er nauwelijks aan borging wordt gewerkt.

De manier waarop gewerkt wordt aan borging is zeer divers

Uit ons onderzoek blijkt ook dat regio's borging en inbedding zeer verschillend interpreteren en daarmee ook de antwoorden op de bovenstaande stelling. Waar de ene regio die aangeeft in sterke mate met borging bezig te zijn, dit doet door een eindrapportage te schrijven, gaat de andere regio veel verder. Alle regio's maken ook gebruik van de verlenging die het ministerie van SZW, gezamenlijk met het ministerie VWS, in de zomer van 2019 aangeboden heeft met het oog op borging. Het overkoepelende beeld is wel dat - ondanks de toegenomen aandacht hiervoor - borging en inbedding in de meeste regio's nog een belangrijk aandachtspunt is om de (vaak nog kwetsbare) samenwerking in de toekomst te garanderen.

Een stabiele, centrale projectleider als aanjager is cruciaal

Veel van de regio's hebben de initiële financiële impuls benut om een externe projectleider in te huren. In de tussentijdse evaluatie bleek al dat de regio's te spreken waren over de inzet van deze projectleider. En ook in deze fase van de samenwerking wordt het belang van een centrale projectleider onderschreven. Toch zijn er 5 regio's die aangeven dat er op dit moment geen sprake is van een (voldoende toegeruste) projectleider om het project succesvol te leiden en in 4 regio's wordt benoemd dat dit in ontwikkeling is. Voor projecten die allen nog minimaal een jaar draaien is dit een zorgpunt.

Het zichtbaar maken van resultaten is belangrijk

Het is niet alleen motiverend voor de betrokken professionals en cliënten om successen te vieren, maar ook voor de continuïteit van de samenwerking belangrijk om resultaten zichtbaar te maken en daar zoveel mogelijk over te communiceren. De samenwerking is immers een middel, niet een doel op zich. Om te borgen dat de samenwerking voortduurt, is het dus belangrijk om de impact van die samenwerking zichtbaar te maken: hoeveel cliënten hebben bijvoorbeeld baat bij deze nieuwe, versterkte samenwerking? Welke effecten zien we bij werkgevers in de regio? Door het delen van deze resultaten blijft de urgentie voor de samenwerking hoog, en wordt er een aanzuigend effect gecreëerd: resultaten zorgen ervoor dat andere partijen graag mee willen (gaan) doen.

Borging en inbedding (te) laat op de agenda?

In de tussentijdse rapportage gaven we al aan dat de borging toentertijd slechts beperkt op de agenda stond en voornamelijk belegd was bij de projectleiders. Hoewel de borging op dit moment veel meer aandacht krijgt, kunnen we niet anders dan constateren dat de borging over het algemeen te laat op de agenda is komen te staan. Zo blijkt bijvoorbeeld bij de inventarisatie van de gerealiseerde randvoorwaarden dat een lange termijnvisie bij slechts 6 regio's gerealiseerd is. Dit terwijl een dergelijke visie, die door de samenwerkingspartners gezamenlijk is opgesteld en wordt uitgedragen één van de eerste randvoorwaarden is voor borging in de tijd. Ook geven regio's aan dat de borging op de agenda voor de laatste periode van het project stond, maar dat door de bekendmaking van de mogelijke verlenging van de financiële impuls, de aandacht verschoven is.

Er wordt creatief omgegaan met obstakels, maar niet structureel getackeld

Werken binnen het publieke domein en al helemaal het samenwerken tussen organisaties uit verschillende domeinen brengt zo zijn eigen uitdagingen mee. De betrokkenen bij de samenwerking lopen dan ook regelmatig tegen obstakels en 'muren' aan, veelal vormgegeven door regelgeving en protocollen. Een voorbeeld is de privacywetgeving die ervoor zorgt dat professionals van de verschillende organisaties onderling niet met naam en toenaam over hun klanten/cliënten kunnen praten. Wat we veel zien binnen de regio's is dat deze obstakels en 'muren' er ofwel voor zorgen dat de betreffende activiteiten worden stopgezet, maar vooral ook dat professionals individueel of gezamenlijk op zoek gaan naar creatieve oplossingen en daarbij soms 'burgerlijk ongehoorzaam zijn' (zoals het cryptisch met elkaar over een casus praten zodat je geen namen noemt, maar wel met elkaar het zo concreet kan maken dat je elkaars ervaringen en lessen kan uitwisselen).

Trends en patronen bij borging en inbedding

We hebben aan de hand van zes manieren om borging en inbedding invulling te geven, trends en patronen in kaart gebracht. Daarbij hebben we ook bij elke manier aanbevelingen gedaan. Deze zijn vervolgens vertaald naar een [Checklist borging en inbedding](#).

➔ Weinig aandacht voor continuïteit in de tijd

Bij het borgen van de continuïteit van de samenwerking in de tijd gaat het er om dat de diverse partijen vanuit Werk & Inkomen en de GGZ een samenwerking opbouwen die robuust genoeg is dat die ook zonder de financiële impuls vanuit het ministerie blijft voortbestaan en idealiter nog verder wordt uitgebreid. Bij het borgen van deze continuïteit lijken de meeste regio's onvoldoende te anticiperen op de langere termijn en voornamelijk op de korte termijn te focussen.



CONTINUÏTEIT IN DE TIJD

De samenwerking is robuust genoeg om ook na de financiële impuls door te gaan

- Zet borging op tijd op de agenda.
- Begin op tijd met het borgen van structurele financiering.
- Investeer in een gezamenlijke langetermijnvisie.
- Stel een meerjarenplan op, met concrete KPI's.
- Stel concrete doelen op en communiceer deze met stakeholders als 'stok achter de deur'.
- Houd een lange termijn projectstructuur aan.
- Anticipeer op de overdracht van externe experts naar interne professionals.
- Zorg regelmatig voor (informele) contactmomenten.
- Doe af en toe een (ludieke) opfrisactie.
- Vier (ook de kleine!) successen.

Figuur Aanbevelingen om continuïteit in de tijd te borgen

- ➔ De inktvlek in de regio is nog beperkt
- Tussentijds constateerden we al dat binnen de arbeidsmarktregio's de drie kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV) actief betrokken zijn in de projectgroepen. In sommige regio's zijn er daarnaast nog diverse partijen betrokken, maar in het merendeel van de regio's blijft het aantal betrokken organisaties beperkt en wordt ook niet altijd verder gekeken dan de centrumgemeente en één GGZ-instelling. Op dit moment is in veel regio's, ook in de regio's waar wordt benoemd dat er sterk aan borging wordt gewerkt, deze borging vaak gericht op een kleine kring van mensen en organisaties. Het is dus nog een uitdaging om een geografische inktvlek te faciliteren die steeds groter wordt, maar ook een inktvlek van het aantal organisaties en gemeenten die betrokken zijn (en blijven).

INBEDDING IN DE REGIO



Steeds meer organisaties, op steeds meer plekken in de regio zijn actief betrokken

- Zorg voor een sociale kaart, waardoor duidelijk is welke organisaties betrokken moeten worden.
- Ga op zoek naar lege plekken in de sociale en geografische kaart.
- Ga actief contact zoeken met organisaties in deze lege gebieden.
- Zorg dat de relevante organisaties weten van de samenwerkingsverbanden.
- Maak de resultaten voor alle relevante organisaties zichtbaar.
- Overweeg duaal projectleiderschap.
- Ga op roadshow.

Figuur Aanbevelingen om deelname in de regio te vergroten

- ➔ Inbedding binnen de betrokken organisaties is nog kwetsbaar
- We signaleren dat het project vaak bij één of twee personen binnen de betrokken organisaties belegd is. En dat er veel personele wisselingen zijn geweest die vertragend hebben gewerkt voor de projecten. Terwijl het in het kader van borging juist belangrijk is dat steeds meer personen binnen de betrokken organisaties betrokken zijn waardoor afbreukrisico's vanwege ziekte, vakantie en andere personele aspecten steeds minder worden. Ook zijn de projecten nog steeds relatief veel afhankelijk van een externe projectleider.



INBEDDING BINNEN DE ORGANISATIES

Meer mensen binnen elke organisatie, minder afhankelijk van individuen en minder kwetsbaar voor personele wisselingen

- Beleg cruciale rollen bij mensen die in dienst zijn bij de sleutelorganisaties.
- Zorg dat sleutelfiguren in de organisaties het goede voorbeeld geven.
- Betrek meerdere professionals vanuit elke organisatie en geef ze een rol in de verdere ideevorming en implementatie van de samenwerking.
- Zet ambassadeurs in.
- Anticipeer op wisselingen in de wacht.
- Zorg voor een goede overdracht wanneer iemands rol wordt overgenomen door een collega.
- Besteed aandacht aan interne communicatie (nieuwsbrieven, intranet, posters in bedrijfsrestaurant) en maak de medewerkers nieuwsgierig.
- Maak de resultaten voor alle medewerkers zichtbaar.

Figuur Aanbevelingen om deelname binnen organisaties te vergroten

- ➔ Uitbreiding naar zoveel mogelijk cliënten uit diverse doelgroepen is de volgende stap. De impact die de samenwerking heeft op cliënten uit de regio is zeer divers, maar over het algemeen nog beperkt. Regelmatig wordt daarbij aangetekend dat de huidige samenwerking nadrukkelijk nog niet de gehele doelgroep bereikt, of dat de huidige vorm niet voor iedereen even geschikt is. De uitdaging in het komende jaar is dan ook om de omslag te maken van investeren in de samenwerking, naar het benutten van de samenwerking ten dienste van specifieke cliënten. Ook is in veel regio's voor een specifieke doelgroep gekozen (bijvoorbeeld EPA) om zo IPS in te kunnen zetten. De impact die merkbaar is in die regio's is voor de betrokken cliënten groot, maar de spreiding naar een groter aantal en naar andere doelgroepen is dan ook de volgende stap.

SPREIDING EN UITBREIDING BIJ CLIËNTEN

Merkbare impact bij zoveel mogelijk cliënten uit zoveel mogelijk diverse doelgroepen



- Maak concrete plannen om alle doelgroepen voordeel te laten voelen van de samenwerking.
- Stel KPI's op die zich richten op merkbare impact voor cliënten en monitor deze.
- Zet in op cliëntparticipatie.
- Betrek cliënten(raden) bij de verbeterde samenwerking en geef ze een rol in de verdere ideevorming en implementatie van de samenwerking.
- Houd cliënten op de hoogte van de doelen, maar ook van hoe het met de samenwerking gaat.
- Doe klanttevredenheidsonderzoeken.

Figuur Aanbevelingen om reikwijdte binnen doelgroep te vergroten

- ➔ Commitment borgen op alle niveaus is lastig. Voor het voortbestaan van de samenwerking en voor het borgen van de impact bij zoveel mogelijk cliënten, is een blijvende basis en een blijvend commitment voor de samenwerking op uitvoerend niveau, op beleidsniveau én op bestuurlijk niveau cruciaal. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk, waar door alle drie de niveaus prioriteit wordt gegeven aan deze samenwerking. We zien dat regio's die sterk hebben ingezet op samenwerking op uitvoerend niveau als aandachtspunt noemen dat er nog onvoldoende draagvlak is op bestuurlijk niveau. Andersom gebeurt echter ook: in regio's waar hard gewerkt is aan commitment op bestuurlijk niveau ligt er een uitdaging op het uitvoerend niveau. Bestuurlijk draagvlak blijkt in de praktijk in veel regio's lastig. Uit de eerste analy-

ses komt weliswaar naar voren dat er in bijna alle regio's sprake is van voldoende of groeiend bestuurlijk draagvlak. Echter, er wordt door de regio's ook geconstateerd dat dit commitment vaak 'op papier' is: het bleef vaak bij het uitspreken van goede intenties en het zetten van een handtekening. Ook wordt er in een aantal regio's gesignaleerd dat het commitment op managementniveau een belangrijk aandachtspunt is en dat het belangrijk is om te blijven investeren in het commitment op uitvoeringsniveau.



COMMITMENT OP ALLE NIVEAUS

Commitment bij uitvoering, beleid, management en bestuurders, verder dan 'op papier'


- Realiseer je dat dit continu aandacht verdient, niet alleen aan begin.
- Realiseer je dat top down en bottom up hand in hand gaan.
- Neem de samenwerking op in het beleid van de organisaties.
- Zorg dat de samenwerking terugkomt als regulier agendapunt bij het bestuurs-/managementoverleg.
- Informeer betrokkenen proactief en betrek ze actief.
- Maak resultaten zichtbaar, op maat gemaakt en relevant per niveau.
- Nodig bestuurders uit voor regionale activiteiten en vraag hen een actieve rol te spelen (dagvoorzitter, spreker, panellid).
- Check of het management het eigenaarschap deelt met de medewerkers.
- Zet in op het endowment effect.

Figuur Aanbevelingen om commitment op alle niveaus te realiseren

- ➔ De samenwerking overstijgt nog niet altijd het niveau van een (tijdelijk) project. De financiële impuls van het ministerie brengt veel voordelen met zich mee, maar ook meteen een paradox: de samenwerking kan bijvoorbeeld eerder als 'een project erbij' worden ervaren en de urgentie van het project kan samenvallen met de beschikbaarheid van de financiën. Hierdoor kan het paradoxale effect optreden dat de eigen urgentie daarmee - vooral op bestuurlijk niveau - kan afnemen. We zien in de interviews terug dat het nut en de meerwaarde van samenwerking in alle regio's wordt gezien, met name bij de professionals op uitvoerend niveau. Maar er zijn ook veel factoren die ervoor kunnen zorgen dat het urgentiebesef afneemt of de prioriteiten elders komen te liggen, zoals gemeenten die geen officieel beleid voeren voor een specifieke doelgroep, bezuinigingen, reorganisaties, en weinig ruimte voor zaken die niet kostendekkend zijn of buiten de diagnose-behandeling-combinatie vallen.

VOORBIJ 'EEN PROJECT ERBIJ'

De samenwerking is onderdeel van de dagelijkse routine, met inbedding en een lange termijn visie



- Zorg dat iemand eigenaar blijft van het in goede banen leiden van de samenwerking.
- Zorg dat de (nieuwe) manier van samenwerken aansluit bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie.
- Bespreek activiteiten in reguliere overlegmomenten en maak ze zichtbaar in presentaties en kwartaalrapportages.
- Bouw de (nieuwe) eisen die voortkomen uit de samenwerking in de functieprofielen van de medewerkers in.
- Geef nieuwe medewerkers informatie en ook scholing over de samenwerking.
- Laat de samenwerking terugkomen in weekstarts, functioneringsgesprekken en strategiebesprekingen.
- Werk vanuit het adagium: Doe het goed of doe het niet.

Figuur Aanbevelingen om niveau van 'tijdelijk project' te overstijgen

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 de 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.

Mijlpalen in het project

Een vervolg op het project Mensenwerk was 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 pilot-regio's](#) projecten opgestart gericht op deze arbeidsmarktregionale samenwerking.

In mei 2018 hebben tien landelijke partijen² het [convenant Samenwerken aan wat werkt](#), ondertekend. Het doel van dit convenant is 'een effectieve re-integratie voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, of behoud van werk zodat uitval op de arbeidsmarkt wordt voorkomen. Met speerpunten zoals het tegengaan van vooroordelen en een extra impuls aan de betrokkenheid van werkgevers.



In juni 2019 is in een bestuurlijk overleg tussen het ministerie SZW, het ministerie VWS en een vertegenwoordiging van de convenantpartners, [een verlenging van de financiële ondersteuning](#) afgesproken. De beide ministeries hebben gezamenlijk 1 miljoen beschikbaar gesteld voor nog een periode van 1 jaar. Alle 31 regio's hebben inmiddels een aanvraag ingediend voor deze verlengde financiële ondersteuning en hebben deze inmiddels ook gehonoreerd gekregen.

Naar de toekomst toe is er ook een aantal aanvullende initiatieven gestart. Zo is er in mei 2019 een [subsidieregeling IPS-CMD](#) beschikbaar gesteld om IPS ook toepasbaar te maken voor mensen met CMD. Binnen deze regeling is het mogelijk om 200 trajecten voor werklozen met CMD in te zetten.

[AWVN](#) doet in 2019 in vijf arbeidsmarktregio's een pilot van een jaar, met echte plaatsingen als uitgangspunt. Met als doel om succesfactoren in kaart te brengen vanuit het perspectief van werkgevers bij plaatsingen van mensen met een psychische aandoening. Dit AWVN-project heeft inmiddels een praktische handreiking voor werkgevers opgeleverd over het aannemen van mensen met een psychische aandoening.

Ook is er besloten dat er in een aantal regio's een [vijfjarig experiment naar ontschotting van financiering](#) te doen naar de mogelijkheid om de financiering van de samenwerking GGZ en Werk & Inkomen anders te regelen, zodanig dat belemmeringen voor optimale samenwerking op uitvoerend niveau worden verminderd. Het idee is dat vier of vijf regio's, waarvan twee G4-gemeenten en verschillende zorgverzekeraars aan het experiment meedoen.

² Die tien partijen zijn: GGZ Nederland, UWV, Cedris, Divosa, de Federatie Opvang, Mensen Met Mogelijkheden, MIND, RIBW Alliantie, Stichting Samen Sterk Zonder Stigma en VNG.

Aanleiding en context onderzoek

Om de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen een extra impuls te geven, heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (hierna: ministerie) in de zomer van 2017 in totaal € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld voor arbeidsmarktregio's die de arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening willen bevorderen. Met als doel de kwaliteit van de ondersteuning richting duurzame optimale participatie van deze mensen duurzaam te verhogen, met als aandachtspunten:

- ➔ Het versterken van de samenwerking en het organiserend vermogen van de regio's
- ➔ Het gezamenlijk ontwikkelen van regionaal beleid door GGZ en Werk & Inkomen
- ➔ De combinatie van klachtenreductie enerzijds en optimale arbeidsparticipatie anderzijds concreet op elkaar afstemmen
- ➔ De 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 zijn gaan. 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.

De projecten zouden, conform de planning zoals die in de aanvraag is opgenomen, inmiddels aan het afronden of afgerond moeten zijn. We hebben deze periode dan ook benut om de stand van zaken in de regio's op een rij te zetten, met als focus de landelijke trends en patronen. In deze beschrijving zullen we bovendien meenemen dat het ministerie van SZW, gezamenlijk met het ministerie VWS, een verlenging van de stimuleringsregeling heeft aangeboden. Alle 31 regio's die in 2017 zijn begonnen met hun projecten hebben ook een aanvraag ingediend voor deze verlenging en inmiddels ook ontvangen.

Rondom deze projecten is een aantal activiteiten georganiseerd om kennis te verzamelen en kennis te delen. Het ministerie, ZINZIZ, 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:

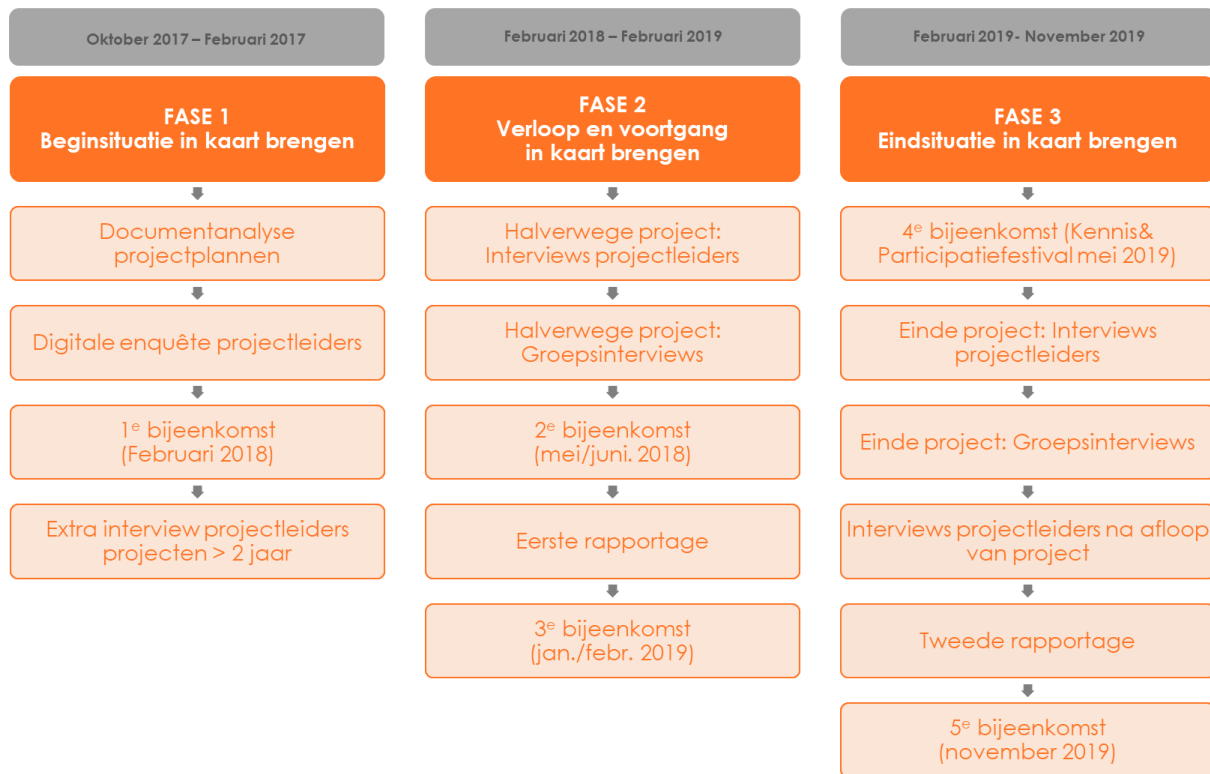
- 1) Inzicht te geven in de ontwikkeling van de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen. Zijn er landelijke en regio specifieke thema's en ontwikkelingen te onderscheiden?
- 2) Praktische kennis die de regio's in staat stelt om van elkaar te leren en die de uitvoering van de plannen ten goede komt.

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 (zie figuur). Met deze rapportage staan we aan het einde van de derde fase 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 nemen we u mee in de trends en patronen gebaseerd op de aanvragen die in de zomer van 2017 zijn ingediend en de interviews met de projectleiders en projectgroepen in het voorjaar van 2018 ([Hoofdstuk 2](#)). Vervolgens gaan we in [Hoofdstuk 3](#) in op de huidige stand van zaken, staan we expliciet stil bij het thema borging en inbedding van de samenwerking ([Hoofdstuk 4](#)) en vatten we de landelijke trends, patronen en aanbevelingen samen in [Hoofdstuk 5](#).

Dit rapport heeft daarmee als doel om inzicht te geven in:

- ➔ Het verloop van de samenwerking in de regio's, met een focus op landelijke trends en patronen
- ➔ Concrete activiteiten gericht op borging van de samenwerking, met als aandachtspunten:
 - Continuïteit in de tijd
 - Inktvlek in de regio
 - Inbedding binnen de betrokken organisaties
 - Spreiding naar zoveel mogelijk cliënten en uitbreiding naar diverse doelgroepen
 - Commitment op alle niveaus van de samenwerking
 - Overstijgen van het niveau van een (tijdelijk) project.
- ➔ Voortschrijdend inzicht, afbreukrisico's, obstakels, oplossingen in de praktijk en adviezen, specifiek gericht op borging en inbedding.

Om het leesgemak te vergroten, verwijzen we naar handige hulpmiddelen of achtergrondinformatie. Via [hyperlinks](#) kunt u deze raadplegen.

HOOFDSTUK 2 TERUGBLIK OP STARTSITUATIE EN VERLOOP

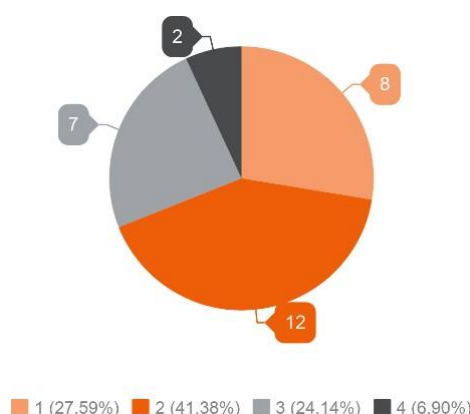
In dit hoofdstukschetsen we een overzicht van deze beginsituatie, zoals die in de zomer van 2017 tot aan de tussentijdse uitvraag in de zomer van 2018 door de regio's zelf is benoemd. Van elk onderdeel van de aanvraag wordt de landelijke analyse gepresenteerd, daarna wordt er kort ingegaan waar de regio's stonden een jaar na de aanvraag. Een aantal van deze resultaten hebben we al eerder gepresenteerd in de kennisbijeenkomsten en een tussentijdse rapportage (klik [hier](#) voor de rapportage).

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.

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). De regio's hadden bovendien hun beoogde samenwerkingsniveau aangegeven in de aanvraag. De meeste regio's mikten gedurende de doorlooptijd van het project op het versterken van de samenwerking door twee niveaus te ontwikkelen. De regio's Zeeland en Flevoland vielen daarbij op met een beoogde ontwikkeling van vier niveaus (van niveau 2 naar niveau 6) en hebben dan ook de lat hoog gelegd. Opvallend was verder dat de beoogde ontwikkeling niet samenhangt met de doorlooptijd: een langere doorlooptijd leidt niet automatisch tot een hogere beoogde ontwikkeling in samenwerkingsniveau.

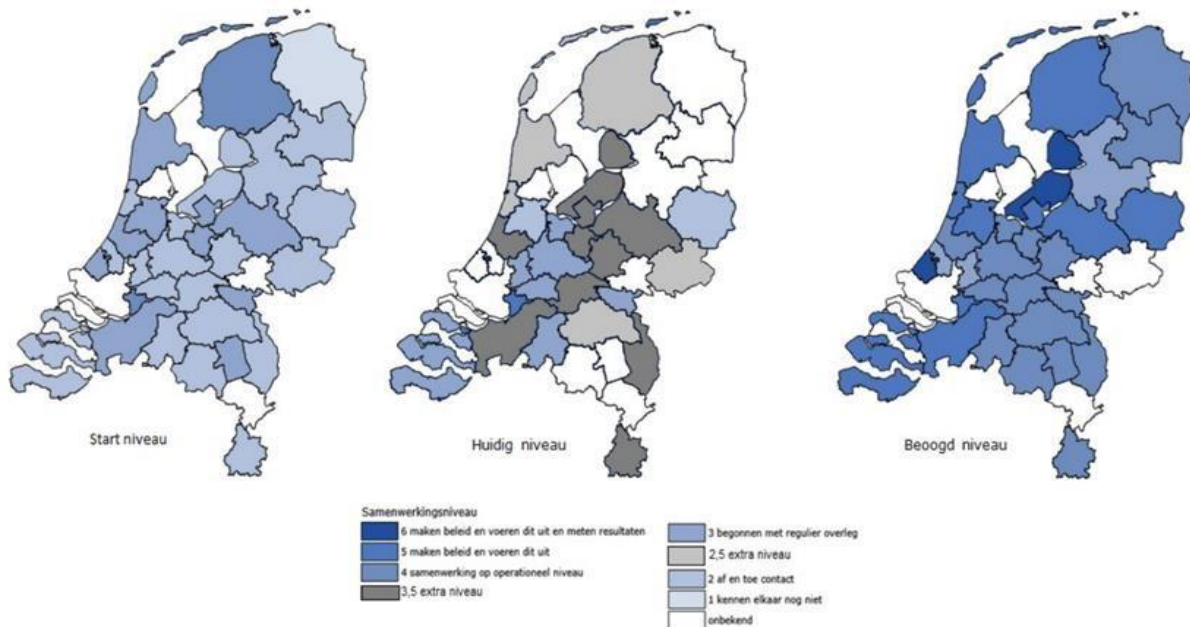


Figuur verschillen tussen het start en beoogde samenwerkingsniveau³

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

Tussentijdse uitvraag

De regio's gaven ten tijde van de tussentijdse rapportage aan dat zij stappen hadden ondernomen om verder te komen in de samenwerking. Er waren dan ook veel regio's die daadwerkelijk een niveau verder waren gekomen, maar ook zes regio's die ten aanzien van de verschillende niveaus kleine stapjes (halve niveaus) maakten. Veelal konden regio's niet goed kiezen tussen twee niveaus, bijvoorbeeld doordat er wel op operationeel niveau samengewerkt werd, maar nog niet volop.



Figuur Start, tussentijds en beoogde samenwerkingsniveau

Verandering in samenwerkingsniveau	Aantal regio's
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

Beoogde samenwerkingsproducten

In de aanvragen hadden de regio's ook aangegeven naar welke concrete deliverables het project opgeleverd diende te worden. Op basis daarvan heeft een categorisatie plaatsgevonden en werden de samenwerkingsproducten gedefinieerd. De regio's wilden hier op verschillende manieren invulling aan gaan geven:

1) Ontwikkeling effectieve werkwijze

Het merendeel van de regio's (24) had 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 het voorkomen van uitval op de werkplek door psychische problemen."

- 3) Eindrapport en/of handreiking
Bijna de helft van de regio's (14) gaf bovendien aan dat ze een eindrapport en/of een handreiking wilden opleveren.

"Opstellen en vastleggen van werkafspraken, - processen, methodieken en best practices in handboek WSP."

Samenwerkings-Producten	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
Eindrapport en/of handreiking	Een concreet, praktisch document, bijvoorbeeld in de vorm van proces-evaluatie, adviesrapport of aanbevelingenkader	14
Gezamenlijke financiering	Op regionaal niveau gezamenlijke budgettaire afspraken over bijvoorbeeld financiering van trajecten of inzet van personele uren	5
Eigen (effectiviteit) onderzoek	Op regionaal niveau meten van voortgang op zelf gestelde doelen/resultaten, op een systematische en objectieve wijze	5
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	3

- 4) Gezamenlijke financiering
Vijf 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."

- 5) Eigen (effectiviteit)onderzoek
Vijf regio's hadden 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) Invoering effectieve werkwijze

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

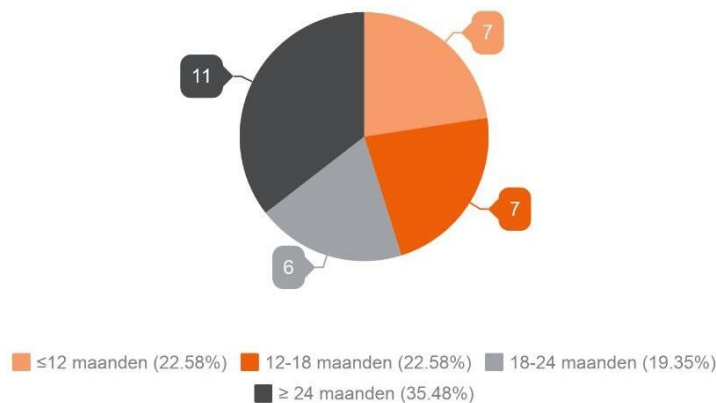
“Samenwerking tussen reeds betrokken organisaties verder ontwikkelen door concreet invulling te geven aan de nieuwe werkwijze in de vorm van een pilot. In de pilot wordt gewerkt met één regievoerder, die wordt aangewezen n.a.v. echte casussen in gezamenlijke casuïstiekbesprekingen. Daarmee wordt daadwerkelijk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

Tussentijdse uitvraag

In de zomer van 2018 waren de samenwerkingsproducten nog volop in ontwikkeling. Tevens was duidelijk dat de projectgroepsleden de samenwerkingsproducten veelal niet goed op het vizier hadden, het ontwikkelen daarvan lag vaak bij de projectleider. Er waren nog geen producten afgerond bij de tussentijdse uitvraag, wel werd duidelijk dat sommige producten niet ontwikkeld zouden gaan worden.

Verwachte doorlooptijden

De verwachte doorlooptijden van de projecten waren redelijk divers. Een derde van de regio's gaf aan de volledige 24 maanden te gebruiken voor het project, de overige regio's hadden een doorlooptijd van tussen 6 en 24 maanden voor ogen.



Figuur beoogde doorlooptijden van de 31 projectplannen

Tussentijdse uitvraag

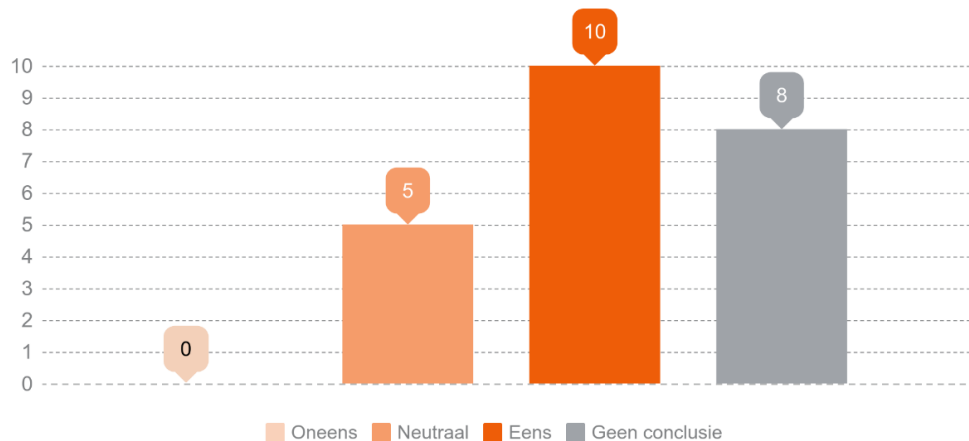
Bij de tussentijdse uitvraag gaven 22 regio's aan dat de oorspronkelijke einddatum van het project gehandhaafd bleef. Dit was opvallend aangezien de meeste projectleiders enkele maanden na de oorspronkelijke startdatum begonnen waren. Toch schatten deze projectleiders in dat de gestelde doelen behaald konden worden voor de oorspronkelijke einddatum. Bijvoorbeeld doordat er een lange opstarttijd ingecalculeerd was bij de planning, of doordat zij hadden 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 gaven aan mogelijk uit te lopen. Een regio gaf aan de einddatum met drie maanden te hebben verplaatst om zo meer gelegenheid te hebben de doelen te behalen. Over het algemeen waren 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 gaven bijvoorbeeld aan een langzame start te hebben gehad. En dat er veel tijd nodig was voor het kennismaken met de verschillende partijen, het vormen van groepen en het opstellen en laten goedkeuren van een plan van aanpak.

"Wij zijn tevreden met de voortgang van het project"



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

Doelstellingen

In de aanvragen hadden de regio's ook doelen gesteld voor het project. Deze doelen waren meestal vrij algemeen geformuleerd: de meeste regio's hadden dan ook aangegeven deze doelstellingen verder te concretiseren in een plan van aanpak dat door de projectleider opgesteld zou gaan worden. Zeven regio's hadden bijvoorbeeld primair het hoofdoel benoemd dat het ministerie had opgesteld, zonder daar subdoelen bij te benoemen. 24 regio's hadden echter ook al concrete en specifieke doelen in de aanvraag geformuleerd. De subdoelen van deze 24 regio's werden gecategoriseerd en zijn 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	Bijvoorbeeld 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 en de regio Haaglanden wil ervaring opdoen met het verbreden van hun doelgroep	2

Tussentijdse uitvraag

De regio's gaven bij de tussentijdse uitvraag overwegend aan op schema te liggen ten aanzien van de gestelde doelen. Enkele regio's stonden echter nog aan de beginfase en startten net op. Projectleiders gaven aan dat ze aan een goede basis werkten. Ze waren zich er bewust van dat ze 'er nog niet zijn', maar zeiden ook dat ze (soms flinke) stappen hadden gemaakt. Wanneer de projectleden gevraagd werd om op een lijn aan te kruisen hoever ze waren met het bereiken van hun doelen, zat dat vaak rond een derde. De doelen waren volgens de geïnterviewden nog wel haalbaar, hoewel ze soms ook zeiden dat ervaart achter gezet moest worden om dit nog op tijd te bereiken.

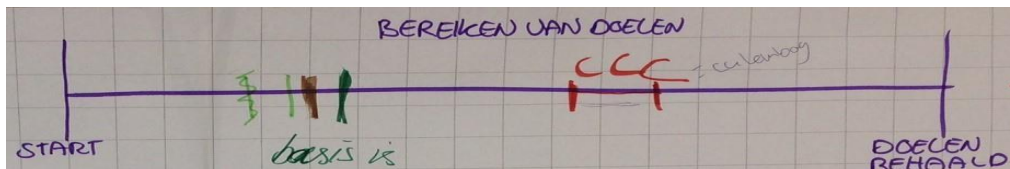
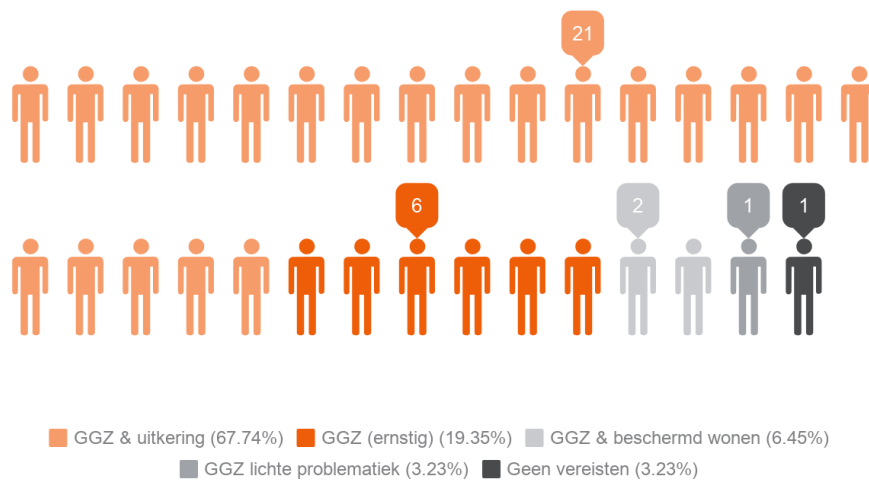


Foto inschatting van deelnemers aan groepsinterview over het realiseren van doelen

Beoogde doelgroep

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



Figuur beoogde doelgroepen, zoals gedefinieerd in de aanvragen

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

Tussentijdse uitvraag

De meeste regio's hadden vastgehouden aan de doelgroep, zoals aangegeven in de aanvraag. In een enkele regio had er wel een kleine aanpassing plaatsgevonden, maar dan vooral in de vorm van een specificatie of klein accent (bijvoorbeeld dat niet-uitkeringsgerechtigden wel betrokken konden

worden). Opvallend was dat drie regio's aangaven dat hun primaire doelgroep voor het project niet de cliënt was, maar de professional. 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.

Voorgestelde projectstructuur

Alle regio's hadden een projectleider aangesteld. De invulling van de taken van de projectleider was wisselend, evenals het aantal uren dat de projectleider beschikbaar werd gesteld. Veelal had hij of zij een trekkersrol en faciliteerde het proces.



Figuur patronen in de beoogde projectstructuur

Daarnaast hadden de regio's voor de volgende projectstructuren gekozen:

- ➔ Projectgroepen (19 regio's)
 - Samenstelling: projectleiders en vertegenwoordigers (GGZ, UWV, gemeenten en cliëntvertegenwoordiging). Soms alleen beleidsadviseurs, soms alleen uitvoerende professionals, soms een 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 zagen verder bij een aantal regio's een fase indeling, waarbij de projectstructuur was vormgegeven in drie of vier fasen, waarbij bijvoorbeeld een oriëntatiefase, planfase en uitvoeringsfase was omschreven (vier regio's).

Tussentijdse uitvraag

In de meest regio's was er in middel een projectstructuur opgezet. Sommige regio's waren door omstandigheden later gestart en waren nog bezig met het opzetten van de structuur. Duidelijk was in ieder geval dat er

(nog) niet werd afgeweken van de projectstructuur zoals die in de aanvraag was omschreven. De regio's die al waren opgestart gaven aan dat deze structuur redelijk goed beviel: de projectgroepen kwamen frequent bij elkaar en gaven aan dat er korte lijnen waren tussen de leden. Ze waren bovendien positief over de structuur en de betrokkenheid van de professionals in de verschillende projectgroepen.

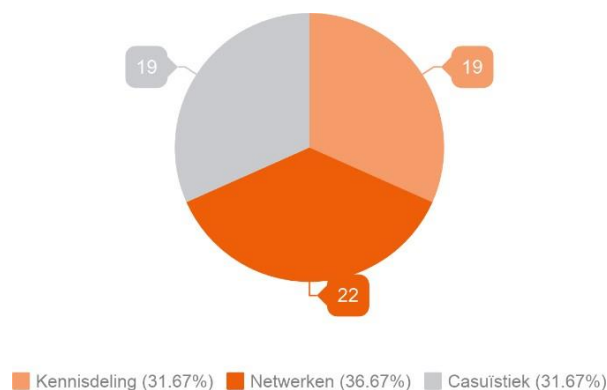
Veel regio's gaven aan dat ze zoekende waren naar het implementeren en breder trekken van de projecten. De leden van de projectgroepen gaven aan gemotiveerd en betrokken te zijn en ze wilden graag iets moois van het project maken. Als belemmering werd de 'waan van de dag' benoemd en het gevoel dat ze het project 'erbij' moesten 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."

Activiteiten ter ondersteuning van de (samenwerking tussen) professionals

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

- 1) Kennisdeling: activiteiten gericht op het delen of vergaren van kennis
 - Waarbij ervaringsdeskundigen werden betrokken (in vijf regio's)
 - Waardoor belemmerende en faciliterende factoren in beeld werden gebracht (in vier regio's)
- 2) Netwerken: activiteiten gericht op het 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)

Tussentijdse uitvraag

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

- ➔ Werkbezoeken. Hierbij kregen ze vaak een kijkje in de keuken van de andere partij
- ➔ Casuïstiek overleg werd in bijna alle regio's gedaan
- ➔ Uitleg over IPS verzorgen bij het UWV of de gemeente wordt meerdere malen genoemd
- ➔ Een beperkt aantal activiteiten is opgezet die puur gericht zijn op kennisdeling, zoals het organiseren van trainingen/symposia/congressen.

Daarbij werd aangegeven dat het zwaartepunt van de activiteiten in de tweede helft van het project lag. Een aantal regio's was nog dusdanig in de opstartfase en konden daardoor geen concrete activiteiten benoemen. Zo zagen we bijvoorbeeld dat de regio's Twente en Zeeland door een lagere planperiode nog geen concrete activiteiten hadden uitgevoerd, maar deze wel gepland hadden.

De activiteiten leverden verschillende resultaten op: Veelgenoemde aspecten waren het maken van verbindingen tussen partijen en het beter leren kennen van elkaars werkwijze. Hier lag een duidelijke nadruk op. Met name het versterken van onderlinge contacten en kortere lijntjes waren 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 werden, 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 kon het opzetten en uitvoeren van activiteiten ook blootleggen dat er nog een gebrek was aan afstemming en betrokkenheid onder professionals. Dit was echter wel een voorwaarde om activiteiten te kunnen trekken. Het betrekken van verschillende partijen bij elkaar werd door veel regio's als een uitdaging gezien.

"Er moet meer van beneden aan gewerkt worden."

Activiteiten ter ondersteuning van cliënten (individuele interventies)

In het kader van de projecten waren in het merendeel van de regio's (ook) individuele activiteiten/interventies benoemd in de aanvragen. In zeven regio's was het inzetten van IPS opgenomen in de aanvragen. Het aantal beoogde trajecten varieerde daarbij sterk: de ene regio noemde vier IPS-trajecten, andere regio's noemden 10 of zelfs 100 trajecten. Voor een aantal regio's gold dat ze dit nog niet hadden vastgelegd.

Naast IPS werd 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 benadrukte dat de interventie in samenspraak met de cliënt gekozen en ingezet werd.

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 zou hebben gekregen. Een paar regio's gaf aan dat de methodiek vanuit casuoverleg gekozen zou worden en daarom nog niet vastgesteld kon worden.

Tussentijdse uitvraag

Van alle interventies of activiteiten die genoemd werden, werd IPS duidelijk het meest ingezet. Negen regio's gaven expliciet aan IPS in te (gaan) zetten en een aantal andere regio's overwogen IPS in te zetten, maar konden daar nog geen duidelijkheid over geven. Vaak was er sprake van een relatief uitgebreid voortraject voordat de regio's startten met IPS-trajecten, waarbij aandacht besteed werd 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

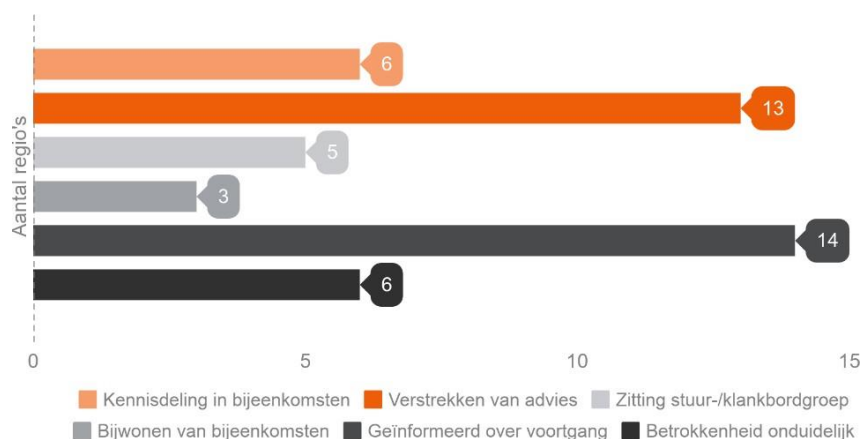
Opvallend was dat een aantal regio's geen concrete interventies of concrete aantallen cliënten benoemden die ze wilden ondersteunen richting werk. Deels had dit te maken met de startfase waarin deze regio's zich bevonden, maar er waren ook regio's die zich niet richtten op de cliënten/interventies, maar juist op de professionals de samenwerking. Ook waren er regio's die ervoor kozen om maatwerk te leveren en om per casus een geschikte methodiek in te zetten. Andere genoemde interventies waren het inzetten van jobcoaching en gebruik maken van een regievoerder die samen met de cliënt de beste route bespreekt. Ook werden er andere activiteiten specifiek voor cliënten georganiseerd.

Ideeën om cliënten en cliëntperspectief te betrekken

In de plannen kwamen verschillende combinaties van type cliëntenraden die betrokken werden naar voren. Sommige regio's benoemden het type en combinatie van raden heel expliciet (inclusief contactpersonen), bij andere regio's was het nog onduidelijk welke cliëntenraden zouden 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 hadden opgenomen in hun aanvraag, betrokken de cliëntenraden voornamelijk door hen te informeren over de voortgang van het project. Ook wilden veel regio's de cliëntenraden om advies vragen.



Figuur Wijze waarop cliëntenraden en -organisaties betrokken worden

Tussentijdse uitvraag

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

18 regio's betrokken ervaringsdeskundigen in hun project. Dit gebeurde op verschillende manieren:

- ➔ De regio Achterhoek had bijvoorbeeld een expertgroep van ervaringsdeskundigen ingericht en die werden regelmatig opgeroepen om de werkgroepen te adviseren
- ➔ De regio Noord-Limburg had een ervaringsdeskundige als mede-projectleider

- ➔ In verschillende regio's waren er ervaringsdeskundigen betrokken bij de projectgroepen
- ➔ Bij een aantal regio's waren er ervaringsdeskundige betrokken bij het opzetten van het projectplan
- ➔ Een aantal regio's zetten ervaringsdeskundigen in om een training te geven of ervaringsdeskundigen brachten zelf casussen in tijdens casuïstiekbesprekingen

Ideeën om andere stakeholders te betrekken

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

- ➔ Werkgevers betrokken via themabijeenkomsten (regio Flevoland en regio Rivierenland)
- ➔ Werkgevers namen zitting in stuurgroep (regio Groot-Amsterdam)
- ➔ Werkgevers benaderd of betrokken via het WSP (regio Gorinchem, regio Haaglanden, regio Noord-Holland Noord, regio Zuid-Holland Centraal, regio Zuid-Kennemerland en regio IJmond)
- ➔ Werkgevers geïnccludeerd via de werkgeversdienstverlening (regio Rijk van Nijmegen).

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

Naast werkgevers en zorgverzekeraars werd 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).

Tussentijdse uitvraag

Tijdens de tussentijdse uitvraag was er specifiek gevraagd naar het betrekken van het regionale WSP, werkgevers en zorgverzekeraars bij het project. Regio's gaven aan hier nog niet heel veel mee bezig geweest te zijn. De helft van de regio's gaf aan wel contact te hebben gehad met een zorgverzekeraar, maar de invulling van dit contact was zeer divers en vaak niet intensief. Het aantal regio's dat werkgevers betrokken hadden bij het project was laag. Projectleiders gaven aan hier nog zoekende in te zijn en dat dit om een andere aanpak vraagt dan de drie kernpartijen. Wel werd het belang in (bijna) elk groepsinterview benadrukt. Tot slot werd het WSP vaak betrokken op casusniveau plus doordat ze deelnamen aan de projectgroep of regiegroep van de regio.

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 hadden 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 waren in de meeste aanvragen nog niet uitgewerkt. Wel werd aangegeven dat veel regio's aan het einde van de projectperiode zouden gaan evalueren, de balans opmaken en/of vervolgstappen gaan plannen. In enkele gevallen was er sprake van een gefaseerde

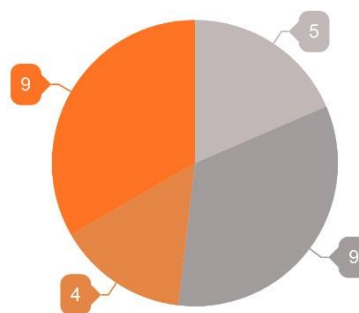
projectplanning, waar in de laatste fase aandacht besteed werd aan de borging van de projectresultaten (bijvoorbeeld in de regio's Achterhoek en Amersfoort). Een aantal regio's had al in de aanvraag een concreet plan benoemd voor inbedding en continuering:

- ➔ 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).

Tussentijdse uitvraag

De projectleiders werd gevraagd om een antwoord te geven op de stelling; er wordt gewerkt aan borging en continuering voor na de planperiode. Uit de projectleidersinterviews kwam naar voren dat er veel diversiteit zat in de mate waarin de regio's bezig waren met borging en continuering van het project. Dat betekende niet dat er geen intentie was om door te gaan na de planperiode, maar vaak waren regio's nog bezig met het regelen van praktische zaken of stond 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.”



■ Helemaal niet (18.52%) ■ Nauwelijks (33.33%) ■ In redelijke mate (14.81%) ■ In sterke mate (33.33%)

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

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

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

“Financiële borging, we proberen het een onderdeel te laten zijn van het reguliere proces.”

HOOFDSTUK 3 AAN HET EINDE VAN HET PROJECT: HOE STAAT HET MET DE UITVOERING VAN DE PLANNEN?

In dit hoofdstuk bespreken we de stand van zaken 'aan het eind van het project' binnen de 31 regio's. Een belangrijke opmerking hierbij is dat een deel van de projecten nog lopende was ten tijde van het uitvoeren van de projectleiders- en groepsinterviews en/of ook nog ten tijde van het schrijven van deze eindrapportage. Dit heeft grotendeels te maken met het verschuiven van einddata van verschillende projecten. Ook waren er enkele regio's die pas in 2019 een (door)start met het project maakten.

De interviews hebben grotendeels plaatsgevonden tussen januari 2019 (voor de regio's waar de projecten relatief vroeg afgerond waren) en oktober 2019. Hierin is ernaar gestreefd om zoveel mogelijk aan te sluiten op de projecteinddatum, of de interviews zo laat mogelijk af te nemen als de projecten nog lopende waren. Net als bij de tussenrapportage bestond de dataverzameling uit het voeren van een projectleidersinterview en een groepsinterview. In zes regio's waren er aanpassingen nodig in de onderzoeksmethode om toch tot voldoende informatieverzameling te komen.

Aanpassingen in onderzoeksmethodiek in zes regio's

In vier regio's is het niet gelukt om de projectgroep bij elkaar te krijgen voor een projectgroepsinterview. Uiteindelijk is in deze regio's gekozen voor individuele telefonische interviews met (een deel van) de projectgroepsleden. Voor twee regio's, die beide al in 2018 klaar waren, is informatie uit de eindrapportage gebruikt. Aanvullend is van één van beide regio's nog wel de projectleider geïnterviewd. In de andere regio heeft nog een groepsinterview plaatsgevonden met vertegenwoordigers van het UWV, GGZ en de gemeentelijke sociale dienst. Eén van hen was tevens oorspronkelijk projectgroepslid, een ander een van de oorspronkelijke subsidie-aanvragers en de derde was betrokken bij de huidige vorm van samenwerking.

Van de regio Drechtsteden lag de formele projecteinddatum (april 2018) ook al ruim voor de tussenrapportage. Dat project is sindsdien verder voortgezet en uitgebreid. Met deze regio heeft in april 2019 nog een projectleidersinterview plaatsgevonden en in september 2019 een conference call over de ervaringen sinds de formele projecteinddatum waaraan ook de vertegenwoordiger van de GGZ deelnam.

Realiseren van beoogde doelen

Onderstaand bespreken we achtereenvolgens het behaalde samenwerkingsniveau, het realiseren van de beoogde einddoelstellingen en de beoogde samenwerkingsproducten.

Samenwerkingsniveaus verder gestegen, maar vaak nog niet tot beoogd niveau

Het samenwerkingsniveau is binnen vrijwel alle regio's gedurende de projectperiode gestegen. Bijna twee derde (18) van de regio's geeft aan op zijn minst op operationeel niveau (volop) samen te werken, meestal voortvloeiend uit regulier overleg (samenwerkingsniveau 4). Twee regio's geven daarbij aan dat er ook gezamenlijk beleid wordt gemaakt en zij dit beleid ook in geïntegreerde werkprocessen uitvoeren (Drechtsteden en Haaglanden). Elf regio's stellen dat gemeenten, UWV en GGZ begonnen zijn om regulier met elkaar te overleggen.

Het aangeven van het huidige samenwerkingsniveau werd vaak niet eenvoudig gevonden. Het vaakst had dit te maken met (sterke) subregionale verschillen, waardoor regio's het moeilijk vonden om een gemiddeld samenwerkingsniveau te geven over de gehele arbeidsmarktregio. In totaal gaven van 16 regio's de projectleiders en/of de projectgroepen aan op een tussenniveau te zitten of meerdere samenwerkingsniveaus aan te willen kruisen, om zo recht te doen aan verschillen binnen de regio. Ook zaten de projectleiders en projectgroepen niet altijd op een lijn.

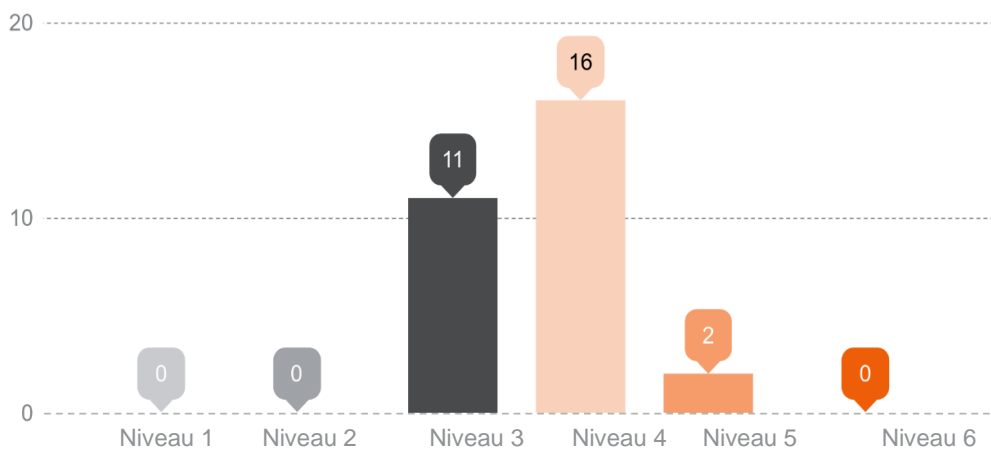
“Voor 3 plaatsen zijn we een heel eind, voor de rest is het echt nog in ontwikkeling. Dus grote verschillen. Bovendien is het zeker nog niet in alle lagen verbeterd.”

Ongeveer een derde van de regio's zei bovendien dat het samenwerkingsniveau vooral de direct betrokkenen betrof: alleen de organisaties uit de projectgroep bijvoorbeeld, of zij die met een specifieke interventie zoals IPS te maken kregen, breder nog niet (echt).

*“Binnen projectgroep zitten we zeker aan tafel, maar daaromheen is het eigenlijk nog los zand.”
“Bovendien hebben we hiermee nog lang niet het hele veld bereikt, het moet nog groter.”*

Vier regio's gaven bovendien expliciet aan dat zij op niveau 4 zitten, maar dat er daarnaast sprake is van monitoring van de uitgezette trajecten.

Huidig samenwerkingsniveau



- Niveau 1: Gemeenten, UWV en GGZ kennen elkaar nog niet, maar willen hier een eerste stap in 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 met elkaar 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 en kwantitatieve doelen gesteld gericht op arbeidsparticipatie én meten gemeenten UWV en GGZ systematisch of de beoogde resultaten behaald worden

Figuur Huidig samenwerkingsniveau⁴

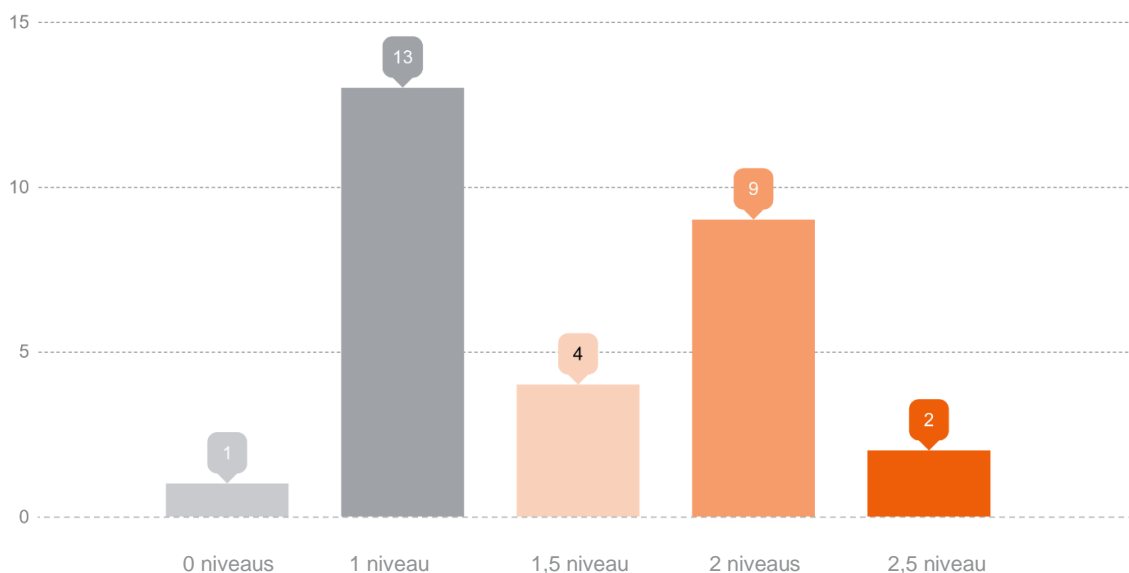
Met enige regelmaat werden ook kanttekeningen geplaatst bij de formuleringen van de samenwerkingsniveaus. Een typisch voorbeeld was het woordje “volop”, in de formulering van samenwerkingsniveau 4. Regio's gaven soms dit niveau aan, omdat zij zeiden dat er al samengewerkt werd op operationeel niveau, maar tekenden daarbij aan dat het (zeker) nog niet volop was. In een enkel geval werd het hele antwoordmodel bekritiseerd.

⁴ Eén regio koos ervoor om geen huidig samenwerkingsniveau aan te geven. Bij een andere regio kon het huidige niveau niet eenduidig worden vastgesteld op basis van hun eindevaluatie en de voormalig projectleider was niet langer beschikbaar voor het interview.

“Dit model suggereert dat er 1 samenwerkingsniveau is. Dat is er niet, zelfs niet binnen 1 organisatie. Dat kan per afdeling verschillen. [...] Het is zo afhankelijk van het moment. Iets wat vandaag een goede samenwerking is, kan morgen weer veranderd zijn, bijvoorbeeld door de verandering van sleutelpersonen. [...] Het is bovendien erg afhankelijk van waar je de focus op legt.”

Voor de uiteindelijke samenwerkingsniveaus per regio hebben de onderzoekers de niveaus teruggebracht naar 'hele niveaus', op basis van een analyse van de antwoorden van de projectleiders en de projectgroepen tezamen. Van belang om hierbij te benoemen is dat van zes regio's de projectleider aan had gegeven een half niveau hoger te zitten: Food Valley en Rivierenland (3.5), Noord-Holland Noord, Noordoost-Brabant en Stedendriehoek Noordwest-Veluwe (4.5) en Drechtsteden (5.5). Van vijf regio's is het projectleidersantwoord een half punt opgehoogd op basis van de antwoorden van de projectgroep. Van twee van deze regio's gaven de projectleiders aan dat het samenwerkingsniveau nog tussen niveau 2 en 3 in zat. Bij de één had dit (o.a.) te maken met beperkte samenwerking met het UWV, bij de ander juist met beperkte samenwerking met de gemeenten. In beide gevallen gaf de projectgroep een hoger niveau aan. Een belangrijke aantekening is dus ook dat voor zowel deze als sommige andere regio's geldt dat het samenwerkingsniveau doorgaans niet voor de gehele arbeidsmarktregio, of voor alle betrokken/relevante partijen geldt.

Stijging in samenwerkingsniveau



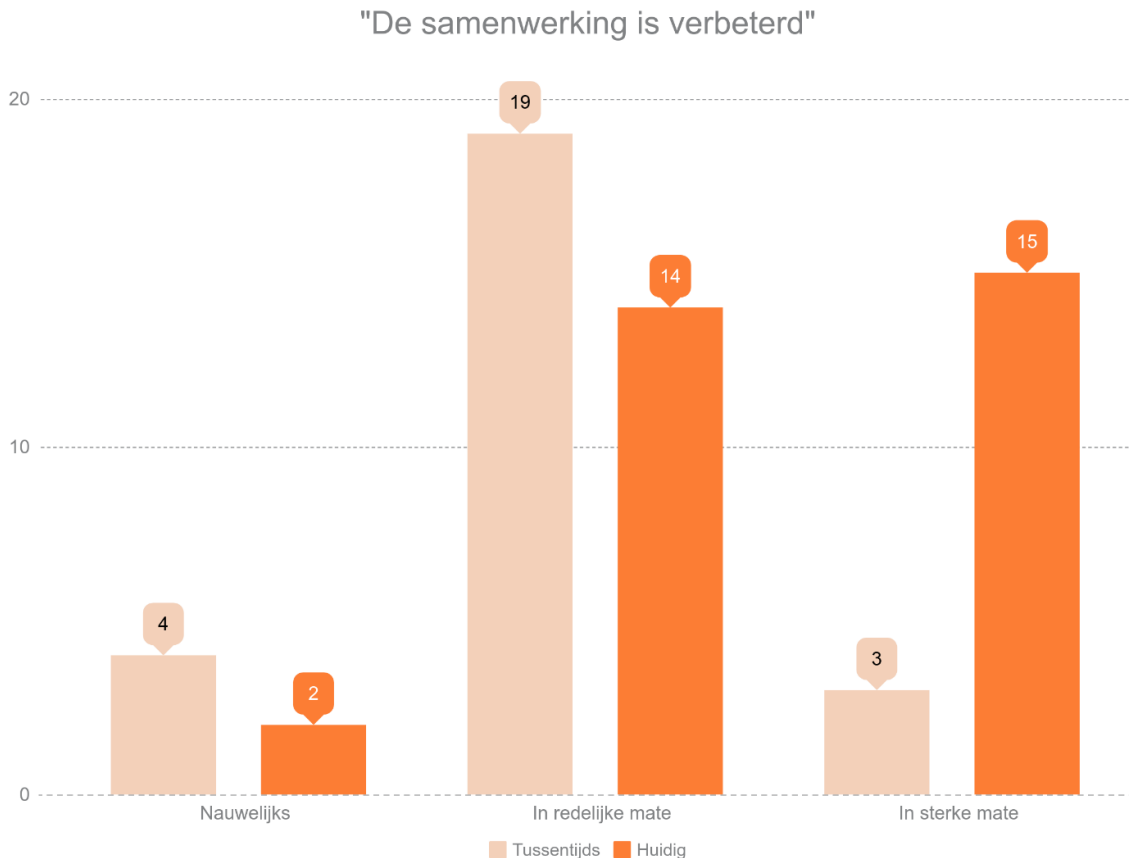
Figuur Stijging in samenwerkingsniveau

In vrijwel alle regio's is het samenwerkingsniveau aanzienlijk gestegen

Er is een duidelijke stijging zichtbaar in samenwerkingsniveaus van de regio's, ten opzichte van het aanvangsniveau: bij 28 regio's zien we een stijging van op zijn minst 1 samenwerkingsniveau. Bij 13 regio's is deze stijging 1 niveau, bij vier regio's 1,5. Elf regio's geven een stijging van 2 (of 2,5) niveaus aan. Alleen in Friesland, waar het aanvangsniveau op 4 relatief hoog lag, wordt hetzelfde samenwerkingsniveau als bij aanvang aangegeven. Ook ten opzichte van de tussentijdse meting heeft er bij het merendeel van de regio's een verdere stijging plaatsgevonden: 17 regio's zijn sinds de tussenmeting in 2018 op zijn minst 1 niveau verder gestegen.

Regio's zeggen zelf ook dat de samenwerking verbeterd is

Ten opzichte van vorig jaar zien we dan ook dat veel meer regio's aangeven dat de samenwerking verbeterd is en ook meer regio's geven aan dat dit in sterke mate zo is. Op de stelling 'De samenwerking is verbeterd' geven zestien regio's een hoger antwoord dan vorig jaar. In de tussentijdse meting zeiden nog 19 regio's dat de samenwerking "in redelijke mate" verbeterd was, 3 "in sterke mate" en 4 "nauwelijks". Nu geeft ongeveer de helft (15) aan dat de samenwerking in sterke mate verbeterd is en bijna net zoveel (14) dat dit in ieder geval in redelijke mate zo is.



Figuur Antwoord op stelling: "De samenwerking is verbeterd"

"Ten tijde van de start was het nog erg ad hoc. Daar is door dit project verandering in gekomen. De samenwerking is ten opzichte van de aanvangspositie echt verbeterd en dat hebben we gecontinueerd ten opzichte van vorig jaar"

Overigens kan de beantwoording van deze stelling los staan van de stijging zoals we die met de samenwerkingsniveaus in kaart hebben gebracht: ook de regio Friesland geeft aan dat hun samenwerking sterk verbeterd is, ondanks een gelijkblijvend samenwerkingsniveau.

"Dat je weet van elkaar wat je doet en vanuit welk doel je werkt. Dat je de ander begrijpt en begrijpt waarom een ander op de hoogte moet worden gebracht. Inzicht in elkaars dienstverlening, het hebben van korte lijnen, elkaar opzoeken buiten het casusoverleg, gesprekken voeren met klanten. Er is voor veel mensen een wereld opengestaan betreft de mogelijkheden die er zijn"

"Het is sterk verbeterd. Maar het is nog steeds aan het groeien, nog niet duurzaam verbeterd."

Veelgenoemde aspecten van de verbeterde samenwerking waren onder andere: de lijnen zijn korter, betrokkenen weten elkaar beter te vinden en doen dat ook, er is meer begrip en kennis over elkaars organisatie en expertise, er is een groter vertrouwen om gebruik te maken van andermans expertise. Ook werd een veranderde mindset of houding ten opzichte van de doelgroep waargenomen, met name bij gemeenten, maar ook elders: de paradigmaverschuiving van "eerst herstellen, dan werk" naar "werk is ondersteunend voor herstel" was soms duidelijk zichtbaar.

"De lijnen zijn kort, samenwerking met GGZ gaat heel goed, er is daar echt een positieve energie ontstaan. Mensen waarvan eerder werd gedacht dat ze niets zouden kunnen qua werk, worden nu aangemeld. De focus is positiever."

Nog steeds zijn er 2 regio's die zeggen dat de samenwerking nauwelijks verbeterd is. Twee regio's geven een lager antwoord dan vorige keer. In beide regio's had dit deels te maken met het uitvallen van een (van de) projectleider(s) en het tijdelijk stilvallen van het project.

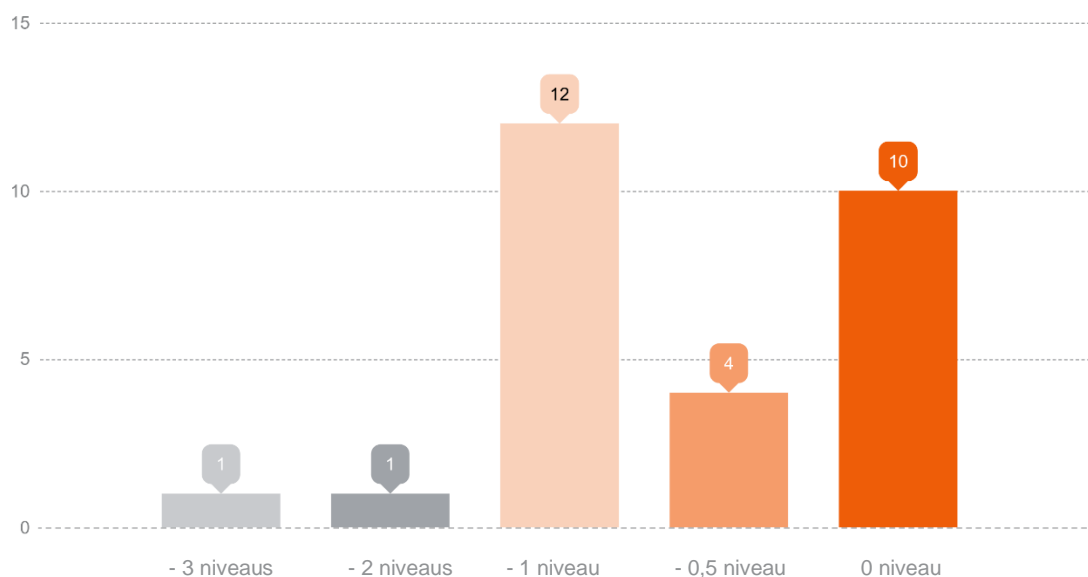
Toch zijn de beoogde samenwerkingsniveaus vaker niet dan wel behaald

Ongeveer een derde (10) van de regio's heeft het samenwerkingsniveau dat zij vooraf hadden beoogd ook binnen de projectperiode weten te behalen. De meesten hiervan (7) hebben niveau 4 behaald: zij werken nu op operationeel niveau (volop) samen, voortvloeiend uit regulier overleg.

Vier regio's geven aan dicht bij het beoogde niveau te zijn (0,5 verschil). Bijna de helft (14) van de regio's zit hier echter nog één of meerdere niveaus vandaan. In de meeste regio's is het dus niet gelukt om het vooraf beoogde samenwerkingsniveau te halen. In de gesprekken met de regio's werd dan ook regelmatig benoemd dat het bij aanvang beoogde samenwerkingsniveau - bij nader inzien - te ambitieus was. Ook werd met enige regelmaat aangegeven dat het beoogde samenwerkingsniveau wel haalbaar was, maar niet binnen het huidige tijds- en middelenbestek.

"Ik sta nog steeds achter de aanpak die we toen opgesteld hebben. Misschien waren de doelen wel te ambitieus of groot, maar je moet ook grote doelen nastreven om iets te bereiken misschien. In de actieplannen hebben we daar deels concrete onderdelen van aan kunnen pakken."

Afwijking van beoogde samenwerkingsniveau



Figuur Afwijking van beoogde samenwerkingsniveau

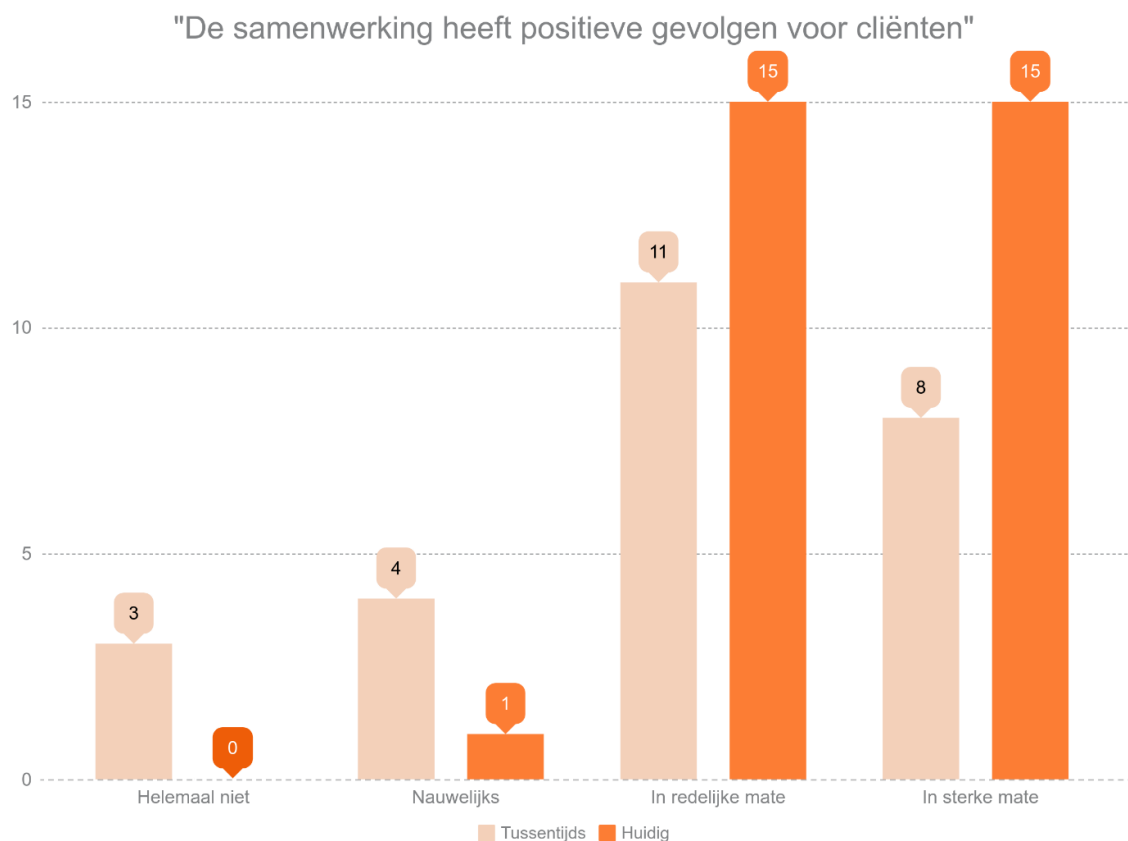
Een ander punt is dat soms werd benoemd dat het samenwerkingsniveau bij aanvang van het project te rooskleurig was ingeschat. Hierdoor ging er veel meer tijd zitten in bij elkaar aan tafel komen, elkaar leren kennen en de neuzen dezelfde kant op krijgen.

"De vorige keer heb ik weliswaar aangegeven dat de uitgangspositie in samenwerking best goed was, maar dat was ook wel een beetje de perceptie van dat moment, weet ik nu. In de loop van zo'n project kom je er dan toch wel achter dat die samenwerking echt nog niet zo goed was."

Concluderend kan gesteld worden dat er, op een regio na, bij alle regio's waarvan dit in kaart gebracht is een verbetering zichtbaar is in samenwerkingsniveau en dat dit regelmatig als een sterke verbetering ervaren wordt. Toch worden er ook kanttekeningen genoemd bij de huidige samenwerking, veelal dat deze nog kwetsbaar is, er nog sterke verschillen zijn binnen de arbeidsmarktregio en/of dat de reikwijdte nog beperkt is. Ook is het in de meerderheid van de regio's niet gelukt om het beoogde samenwerkingsniveau binnen de projectperiode te behalen. In (onder andere) de paragraaf *Knelpunten* gaan we dieper in op mogelijke oorzaken en de belemmeringen waar regio's tegenaan zijn gelopen.

De samenwerking heeft positieve gevolgen voor mensen met een psychische kwetsbaarheid

Naar het einde van de projecten toe is er een duidelijke toename te zien in het aantal regio's dat aangeeft dat de samenwerking positieve gevolgen heeft voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. 15 van de regio's geven inmiddels aan dat dit in sterke mate het geval is, 15 andere regio's zeggen dat dit in redelijke mate is. Slechts één regio zegt dat het nog nauwelijks positieve gevolgen voor de doelgroep heeft en beargumenteert dit door te zeggen dat het met name nog om zeer kleine aantallen gaat. Voor die mensen die specifiek in de casuïstiekbijeenkomsten worden meegenomen is er wel sprake van positieve gevolgen, aldus de regio.



Figuur Antwoord op stelling: "De samenwerking heeft positieve gevolgen voor cliënten"

Hiermee wordt ook duidelijk dat de interpretatie van of er sprake is van positieve gevolgen sterk afhangt van het gegeven of hiermee naar de volledige doelgroep of alleen de meest direct betrokkenen van de huidige samenwerking wordt gekeken. Precies dezelfde argumentatie wordt namelijk gegeven door zowel regio's die aangeven dat er in redelijke mate sprake is van positieve gevolgen als de regio's die zeggen dat het al in sterke mate is.

Kijken we naar de 15 regio's die aangeven dat er in sterke mate positieve gevolgen zijn, dan zien we dat ongeveer twee derde dit antwoord toespitst op de cliënten die in directe zin te maken heeft gehad met de vorm van samenwerking die binnen het project gekozen is. Dit gaat onder andere om cliënten die in casuïstiekbijeenkomsten zijn besproken, IPS-trajecten (hebben) doorlopen, of om andere concrete voorbeelden die projectleiders of projectgroepsleden vanuit hun eigen positie hebben gezien. Regelmatig wordt daarbij aangetekend dat de huidige samenwerking nadrukkelijk nog niet de gehele doelgroep bereikt, of dat de huidige vorm niet voor iedereen even geschikt is.

“Jazeker. Uit een evaluatie onder de casuïstiekdeelnemers kwam naar voren dat zij het overleg van waarde vonden. Door de subsidie kunnen sommige mensen nu werken, een opleiding volgen of met een jobcoach werk behouden. Dat zijn mooie resultaten die we bereikt hebben.”

“Niet voor iedereen, maar voor een aantal mensen helpt het heel goed.”

Vijf regio's benoemen verder dat de samenwerking op indirecte wijze een sterk positief effect heeft. Dit heeft te maken met een veranderde houding en 'mindset' van bijvoorbeeld gemeenten ten opzichte van de doelgroep. Zo wordt er benoemd dat er meer aandacht en begrip voor de doelgroep is, meer zicht op de keten en een betere onderlinge afstemming. Een voorbeeld dat ook gegeven werd was een gemeente die nu op eigen initiatief een voorlichtingsbijeenkomst voor de doelgroep organiseerde.

“Er is echt een beweging op gang gekomen die ervoor gezorgd heeft dat er meer aandacht is voor omgaan met mensen met psychische klachten.”

Maar ook binnen de GGZ werd een veranderde mindset waargenomen.

“Er is echt een verschuiving in het beeld van patiënt naar burger. De gesprekken in de spreekkamer worden meer genormaliseerd. Nu gaat het niet alleen maar over de verslaving, maar vraag ik ook: ‘Hoe was je dag?’ En kunnen we het ook gewoon hebben over hoe de werkdag van die persoon was.”

In veel van de andere regio's wordt bovenstaande ook vaak benoemd, maar wordt vaak beargumenteerd dat de positieve gevolgen op dit moment nog slechts in redelijke mate zijn, juist doordat de reikwijdte van de samenwerking nog (soms zeer) beperkt is: de veranderde houding heeft zich nog niet vertaald in concrete andere mogelijkheden voor de doelgroep en heeft voor veel mensen uit de doelgroep dus ook nog geen positieve gevolgen. Hierin speelt ook mee dat de keuze van enkele regio's om zich te beperken tot het uitvoeren van één specifieke interventie, zoals IPS, tot gevolg heeft dat een deel van de bredere doelgroep op korte termijn nog niet veel (directe) positieve gevolgen van deze samenwerkingsvorm zal ondervinden, omdat zij niet in aanmerking komen voor IPS binnen de huidige protocollen en regelgeving en/of doordat er sprake is van een beperkte capaciteit in aantallen begeleiders of beschikbare budgetten.

“Bij ons lopen de IPS-aanmeldingen pas sinds begin dit jaar. Er zijn inmiddels al wel een paar mensen aan het werk, maar we zijn er nog niet. Als het gaat om de bredere doelgroep, dan merkt die de verbeterde samenwerking nog niet “in het zijn”, maar al wel in het “het denken” van gemeenten, daar zie je echt een enorme ontwikkeling “.

“Over de regio is het nog heel wisselend. Voor een deel zie ik echt fantastische resultaten, maar een ander deel valt nog volledig tussen wal en schip omdat het daar niet goed gaat met de samenwerking.”

Vijf regio's geven tenslotte aan dat ze wel denken dat de samenwerking al in redelijke mate positieve gevolgen heeft voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, maar dat ze eigenlijk onvoldoende zicht hebben op concrete resultaten. Tot slot zijn er twee regio's die aangeven dat het nu, binnen de uitvoering van het project, nog te vroeg is om al over positieve gevolgen in sterke mate te spreken.

“We hebben echt al wel mensen geholpen via casuïstiekbesprekingen, maar het kan nog breder en beter.”

Concluderend kan gesteld worden dat vrijwel alle regio's van mening zijn dat de samenwerking positieve gevolgen heeft voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. De helft van de regio's vindt dat dit in sterke mate zo is en baseert dit veelal op concrete voorbeelden uit de praktijk. De andere helft zegt “in redelijke mate” en tekent hierbij vaak aan dat de reikwijdte van de samenwerking nog zodanig beperkt is dat het voor een aanzienlijk deel van de doelgroep nog geen positieve gevolgen heeft. De uitdaging zit hem zo gezien vooral in het (regionaal) verbreden van de samenwerking en daardoor het bereiken van een breder deel van de doelgroep.

Realiseren van beoogde einddoelen: doelen gericht op verankeren het minst vaak behaald

We hebben geanalyseerd in hoeverre de verschillende einddoelen die binnen het project zijn gesteld, gerealiseerd zijn. Zoals verwacht hebben veel regio's de algemeen geformuleerde doelstellingen verder geconcretiseerd in subdoelstellingen of actieplannen. Hierdoor zijn er dus veel meer beoogde doelstellingen dan in de tussenrapportage. Wel valt op dat nog steeds sprake is van algemeen geformuleerde doelstellingen in verschillende regio's. Ook werd in de groepsinterviews duidelijk dat de doelstellingen voor de leden van het project vaak helemaal niet duidelijk bleken. Tijdens een groeps gesprek met de stuurgroep in een regio, bleek bijvoorbeeld dat voor degenen die de plannen hadden opgeschreven de doelen duidelijk waren, terwijl de rest het hiermee oneens was. Geconstateerd werd dat dit een belangrijk signaal was en er op dit punt dus nog verbetering mogelijk was.

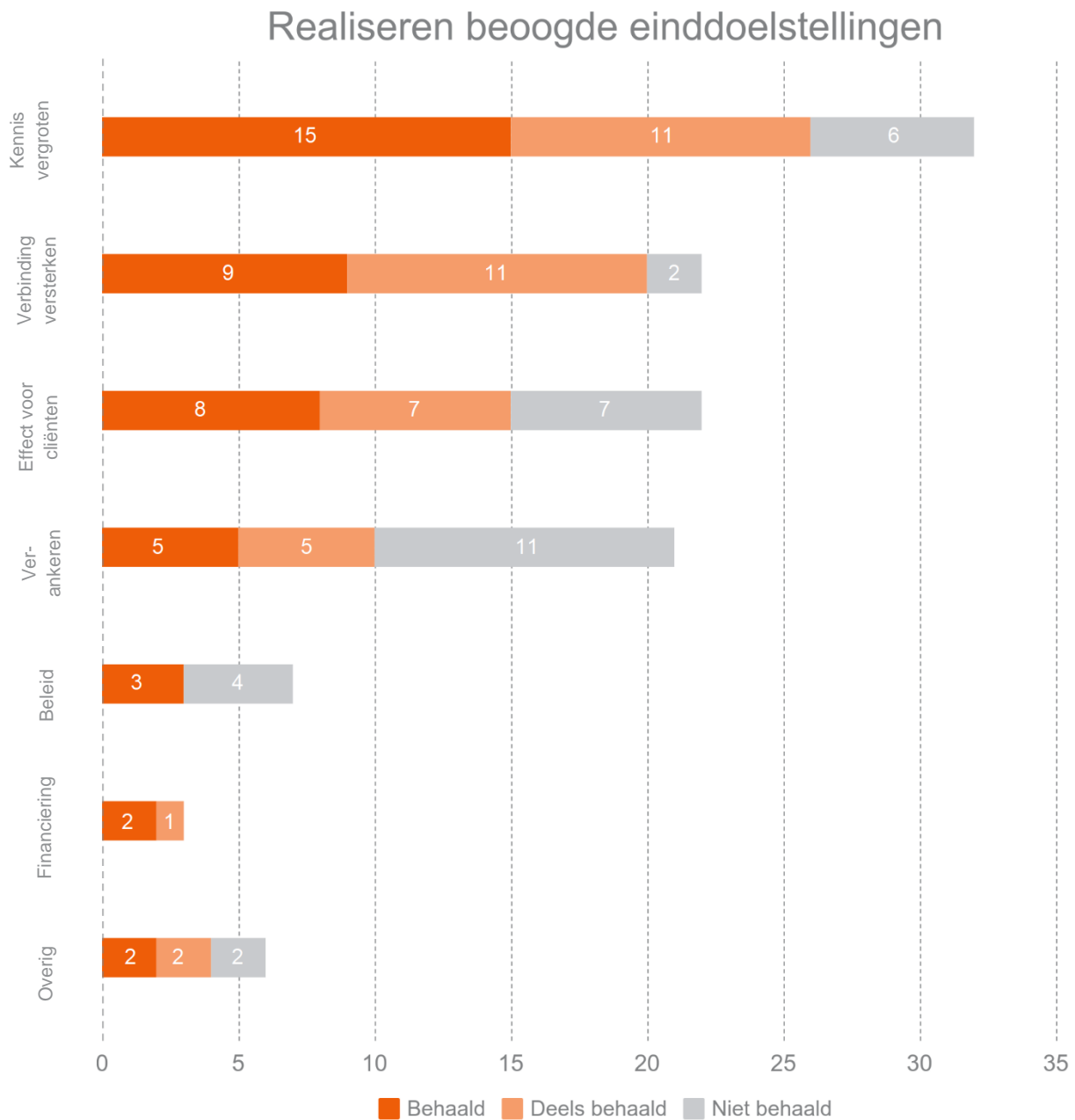
In totaal kunnen we nu 113 subdoelen onderscheiden. Deze hebben we gecategoriseerd. De grootste groep doelen (32) richt zich op het vergroten van kennis. Hiernaast richt ook een groot aantal doelen zich op het verbinden en versterken (22 doelen gaan hierover), effecten voor cliënten (22 doelen) of verankeren (21 doelen). Zeven doelen gaan over beleid en enkele doelen gaan over financiering (3). Verder zijn er nog vijf doelen die we kunnen scharen onder de categorie 'overig', bijvoorbeeld 'het ontwikkelen van een visie op begrippen arbeid/werk in relatie tot de doelgroep' en 'het maken van een maatschappelijke businesscase'.

Kijken we naar de realisatie van de gestelde doelen, dan valt op dat een relatief groot deel hiervan (ongeveer een derde: 37 van de 113) aan het einde van de officiële projectperiode deels is behaald. Dit betekent in de meeste gevallen dat de partijen nog druk bezig zijn met het realiseren van het gestelde doel. Zo heeft een regio zich als doel gesteld om een sluitende en effectieve werkwijze te ontwikkelen waarmee mensen met een psychische aandoening beter kunnen reïntegreren naar werk of participatie. Het uitvoeren van de trajecten voor cliënten is gelukt, maar dit moet nog geborgd worden. Een andere regio heeft zich als doel gesteld om 100 tot 140 IPS-trajecten op te starten binnen de planperiode, er zijn 69 IPS trajecten gestart en ze zijn nog bezig dit aantal uit te breiden. Iets meer dan een derde van de doelen (44 van de 113) is helemaal behaald en iets minder dan een derde (32 van de 113) van de doelen is niet behaald. Dit laatste laat zien dat het in de praktijk moeilijk blijkt om de beoogde doelen te realiseren.

Wanneer we kijken naar welk type doelen wel of niet gerealiseerd is, dan zien we dat de doelen gericht op kennis vergroten, verbinden en versterken, effect voor cliënten en financiering, relatief vaak (deels) behaald zijn. Zo zijn alle drie de doelen gericht op financiering behaald. Een voorbeeld is 'transparante afspraken over financiering vanuit budgetten UWV, Gemeenten & verzekeraars realiseren voor de 5 pilot IPS trajecten'. Bijna alle doelen gericht op het versterken van de verbinding zijn (deels) behaald (20

van de 22). Een voorbeeld hiervan is 'elkaar beter leren kennen als professionals; inzicht in elkaars rollen, doelen, werkwijzen, context'.

Verder is het overgrote deel van de doelen gericht op kennis vergroten behaald (26 van de 32; bijvoorbeeld 'inventariseren bij GGZ, UWV en gemeenten hoe groot de groep is van cliënten met milde tot matige psychiatrische problematiek in deze gemeenten'). Ook de doelen gericht op het effect voor cliënten zijn vaak (deels) behaald (resp.) en 15 van de 22; bijvoorbeeld '20 personen uit de regio met een GGzE behandeling en bijstandsuitkering betaald werk bieden, waarvan 5 middels IPS'.



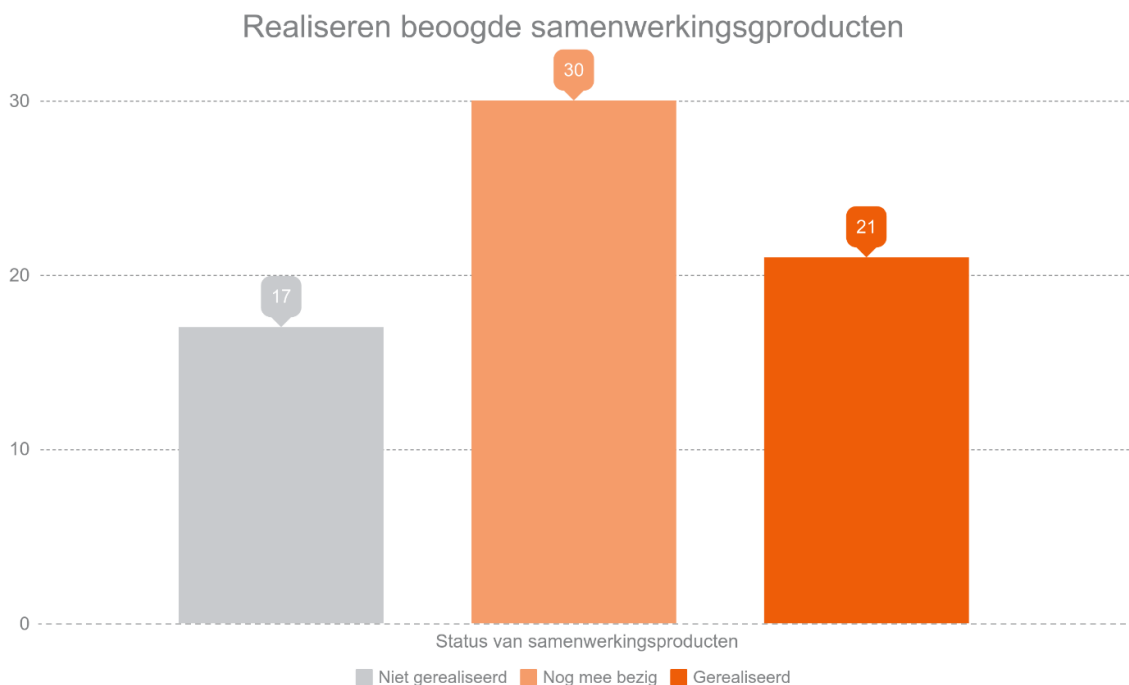
Figuur Realiseren beoogde einddoelstellingen

De doelen die zich richten op verankeren zijn naar verhouding juist het minst vaak behaald, zo is ongeveer de helft van deze doelen niet behaald (11 van de 21). Voorbeelden zijn 'het verankeren van uitvoeringsafspraken en werkprocessen tussen GGZ-instellingen, gemeenten (Werk en Inkomen en Wmo) en het UWV' en 'het realiseren van gezamenlijke uitgangspunten en doelen m.b.t. bevorderen van arbeidsparticipatie in een gezamenlijk convenant.' We kunnen hieruit concluderen dat de regio's veelal nog niet aan het verankeren zijn toegekomen.

Samenvattend zijn veel regio's dus nog druk bezig met het verwezenlijken van de gestelde doelen. Dat een groot aantal doelen niet is behaald, duidt erop dat het moeilijk is om de doelen te realiseren in de praktijk. Dit geldt met name voor de doelen die gaan over het verankeren.

Bijna een derde van de samenwerkingsproducten is gerealiseerd

Van de beoogde samenwerkingsproducten was ten tijde van de interviews slechts iets minder dan één derde (21 van de 69) ook gerealiseerd zoals beoogd. Het grootste gedeelte van de samenwerkingsproducten (30) was nog in ontwikkeling, of niet van de grond gekomen (17). Het meest succesvol, in termen van "volledig gerealiseerd" of niet, waren de regio's in het invoeren van een effectieve werkwijze (twee van de drie regio's is dit gelukt), het produceren van een eindrapport en/of handreiking (ruim de helft van de regio's) en in het ontwikkelen van een effectieve werkwijze (een derde van de regio's). De samenwerkingsproducten die het minst gerealiseerd zijn, zijn een gezamenlijk afsprakenkader in de vorm van een convenant en/of beleid (16 van de 17 regio's zijn hier nog mee bezig of zien ervan af), gezamenlijke financiering (geen van de vijf regio's heeft dit weten te realiseren) en een eigen effectiviteitsonderzoek (in één van de vijf regio's is dit afgerond).



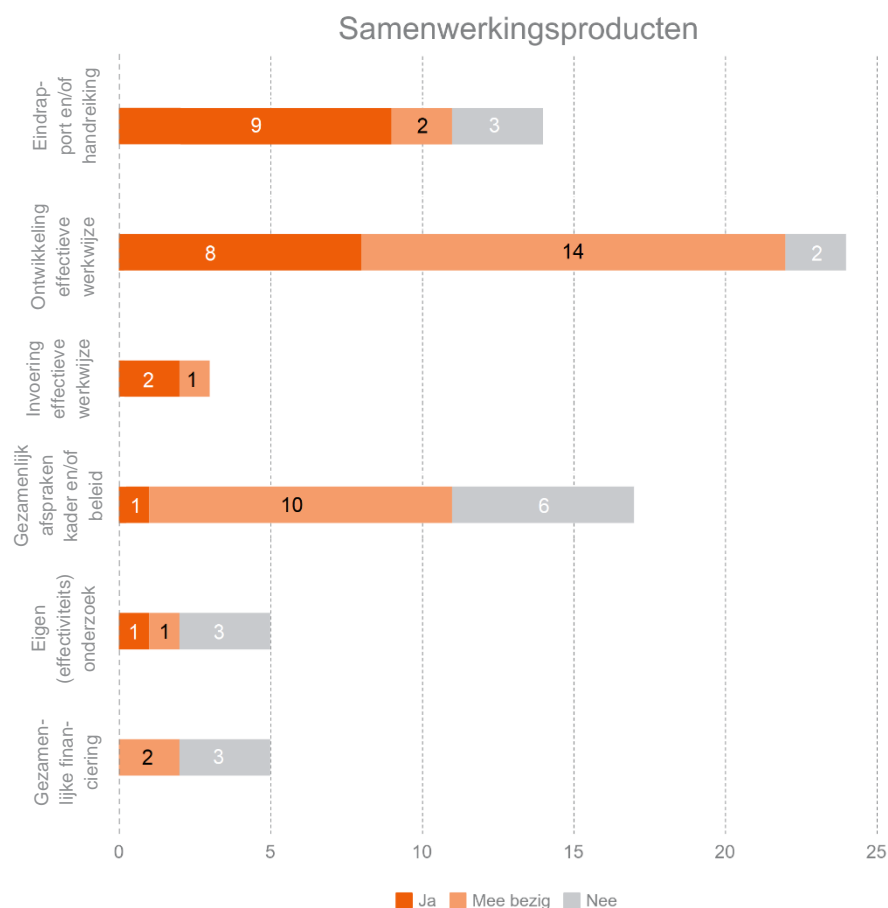
Figuur Realiseren beoogde samenwerkingsproducten

Ontwikkelen effectieve werkwijze

Van de beoogde samenwerkingsproducten gericht op de ontwikkeling van een effectieve werkwijze is één derde (8 van de 24) volgens de betrokken regio's gerealiseerd en twee derde nog in ontwikkeling of deels gerealiseerd (14), of in het geheel nog niet gerealiseerd (2). De gerealiseerde werkwijzen betreffen voornamelijk uitvoerings- of werkafspraken, al dan niet in combinatie met een sociale kaart en

soms volledig of voornamelijk toegespitst op de uitvoering van IPS. Noord-Holland Noord benoemt de ontwikkelde infographic, waarin professionals alle beschikbare tools en organisaties vinden in de driehoek cliënt-GGZ-gemeenten, als de effectieve werkwijze.

Het is opvallend te noemen dat het grootste deel van de regio's aangeeft dat de ontwikkeling van een effectieve werkwijze nog in ontwikkeling of deels gerealiseerd is. Een deel hiervan zegt er actief mee bezig te zijn en deze nog wel te realiseren voor het einde van het project. Anderen zijn echter nog niet veel verder gekomen dan inventariseren waar de behoeftes liggen, of zijn gekomen tot aanbevelingen voor een werkwijze maar hebben deze nog geen concrete uitwerking gegeven. Ook hier wordt met enige regelmaat aangegeven dat sterke subregionale verschillen een reden zijn om dit samenwerkingsproduct niet als gerealiseerd te zien: binnen de ene gemeente is een werkwijze gevonden die (behoorlijk) goed werkt, terwijl dit elders in de regio duidelijk nog niet het geval is.



Figuur De beoogde samenwerkingsproducten

In de regio's waar dit samenwerkingsproduct in het geheel (nog) niet gerealiseerd is, gaat het in het ene geval om een herstart van het project waardoor de regio nog in de startfase zit. In Groot Amsterdam was aanvankelijk afgestapt van het plan om een werkwijze in de vorm van een implementatieplan te ontwikkelen, maar in plaats daarvan bevindingen uit het onderzoek in thema's samen te vatten die stakeholders kunnen gaan beleggen. De laatste stand van zaken in die regio is dat het projectteam hier in samenwerking met de stakeholders mogelijk toch een actievere rol in zal gaan vervullen. De conclusie is dat het grootste gedeelte van de regio's tegen of op het einde van de formele projectperiode nog bezig is met het ontwikkelen van een effectieve werkwijze en dat dit zeker in een aantal gevallen moeizamer verloopt dan op voorhand verwacht. Het lijkt erop dat vooral in de regio's waar

concreet aan de slag is gegaan op uitvoeringsniveau, al dan niet in de vorm van IPS-trajecten, een werkwijze gerealiseerd kon worden rondom die uitvoering.

Invoeren effectieve werkwijze

Twee regio's geven aan de effectieve werkwijze ook te hebben ingevoerd. Enerzijds gaat dit om de invoering van de werkwijze rondom IPS in het Rijk van Nijmegen, anderzijds om de invoering van de eigen ontwikkelde werkwijze 'Werk als beste Zorg' in Drechtsteden. In één andere regio was de invoering van een effectieve werkwijze ook beoogd, maar zijn verschillende producten nog in ontwikkeling (zoals een sociale kaart en een website met contactgegevens) en wordt onderzocht bij welke bestaande soortgelijke initiatieven aangesloten kan worden.

Gezamenlijke afsprakenkader (convenant en/of beleid)

Het realiseren van een gezamenlijk afsprakenkader blijkt in de praktijk een stuk moeizamer te verlopen dan vrijwel alle regio's hadden voorzien. Iets meer dan de helft van de regio's (17) had bij aanvang van het project beoogd om hierin te voorzien, maar van slechts één regio kan, met de nodige voorzichtigheid, gesteld worden dat dit ook gerealiseerd is. In West-Brabant is bij afronding van het project (augustus 2018) door het bestuur van het project 'Samen werken aan werk in West-Brabant' ingestemd om de gezamenlijke werkafspraken te implementeren en een jaar later te evalueren.

Zeeland geeft aan dit deels bereikt te hebben met het opgestelde Regioplan, maar ook dat er nog afspraken moeten worden gemaakt over eigenaarschap en financiën. Andere regio's geven aan dat er "telkens afspraken gemaakt worden op het niveau waar partijen wat aan elkaar hebben", maar ook dat de afspraken vaak nog niet 'hard' zijn maar mondeling. Bovendien blijkt het moeilijk om tot afspraken te komen die meer regionaal dan sub-regionaal kunnen gelden.

"Een gezamenlijk convenant is nu nog niet aan de orde. Er ligt wel een plan dat inbedding voor de komende periode zou moeten bewerkstelligen, met daarin met name aandacht voor samenwerking binnen de bestaande subregionale structuren, dus nog niet regionaal of overkoepelend. Dat is nu nog niet haalbaar. De besluitvorming rondom dat plan laat echter lang op zich wachten. Van beleidsontwikkeling is hier nog geen sprake."

Het realiseren van gezamenlijke afspraken wordt dan ook meermaals benoemd als een moeizaam stroperig proces dat regelmatig vertraging oploopt door trage besluitvorming. Ook is een enkele keer aangegeven dat er gedurende het project bewust minder prioriteit gegeven is aan het opstellen van gemeenschappelijk beleid:

"Gemeenschappelijk beleid opstellen was eigenlijk niet waar de winst was te halen, bleek na een inventarisatie binnen de regio: dat leek al best veel op elkaar. De winst zat vooral in de uitvoering, dus hebben we besloten daar de aandacht op te richten en niet alle energie te stoppen in het beleid gelijk krijgen. "Papier is geduldig" zeggen ze ook wel, we geloven er meer in dat je vooral op uitvoerend niveau het goed met elkaar moet organiseren."

Gezamenlijke financiering

Geen van de vijf regio's die beoogd had om op regionaal niveau gezamenlijke budgettaire afspraken te komen (over bijvoorbeeld financiering van trajecten of inzet van personele uren), geeft aan dit ook volledig gerealiseerd te hebben. Twee regio's geven aan dat dit nog in ontwikkeling is. De ene regio heeft hiertoe een voorstel opgesteld, specifiek over de financiering van toekomstige IPS-trajecten door de gemeenten, maar hierop is nog geen akkoord. Het komen tot bredere gezamenlijke financiële afspraken over budgetten binnen de samenwerking wordt benoemd als "een moeilijk verhaal" op korte termijn:

"Gemeenten hebben hiervoor te veel een eigen beleid"

In Zeeland zijn de aanvankelijke brede (en ambitieuze) doelstellingen geconcretiseerd in een aantal actieplannen, samengevat in een Regioplan. Per actieplan is daarbij gekeken naar wat er nodig en mogelijk was op het gebied van financiering. Een deel van deze actieplannen is goed van de grond gekomen, maar een deel ook (nog) niet. Zodoende geldt ook dat gezamenlijke financiering nog slechts deels gerealiseerd is. Een voorbeeld van een actieplan waarbij dit goed gelukt is, is het opzetten van een expertteam voor professionele omgang met de doelgroep. Hieraan nemen GGZ, UWV, SW, gemeenten en ervaringsdeskundigen deel, met een onafhankelijk coördinator. Dit expertteam is onlangs volledig rondgekomen, ook wat betreft inbreng en financiering vanuit organisaties.

Van de drie regio's waar de gezamenlijke financiering niet van de grond is gekomen, zijn er in een regio wel afspraken over financiering van de binnen het project uitgevoerde IPS-trajecten tot stand gekomen, maar nog geen verdere budgettaire afspraken voor de periode daarna. Zij geven aan benieuwd te zijn naar de bevindingen die zullen voortkomen uit de pilots aangaande budgettaire ontschotting. Een andere regio geeft aan dat gezamenlijke financiering op dit moment nog te hoog gegrepen is en in de laatste regio is dit samenwerkingsproduct niet tot stand gekomen door een sterk vertraagde start van het project.

Eigen effectiviteitsonderzoek

In één regio is een eigen onderzoek afgerond, waarin 136 deelnemers geselecteerd en gevolgd zijn. In een andere regio is het beoogde onderzoek deels uitgevoerd. Zij hebben 25 tot 30 mensen uit alle gelegingen tweemaal geïnterviewd over hoe de samenwerking ervaren wordt. In 2020 beogen zij een laatste meting te doen om het effect van de inzet van sleutelfiguren te kunnen meten.

In drie regio's heeft het eigen onderzoek (nog) niet plaatsgevonden. Eén daarvan gaf aan af te zien van het uitvoeren van een maatschappelijke businesscase, omdat de betrokken partijen er op dat moment niet veel behoefte aan hadden en de aandacht en middelen liever op een andere manier aan de samenwerking te besteedden. In een andere regio lopen de IPS-trajecten die zij willen onderzoeken pas net en moet de aanvang van het onderzoek nog plaatsvinden. De laatste regio heeft afgezien van het onderzoek, omdat het al moeilijk genoeg bleek om het onderwerp van samenwerking hoog genoeg op de prioriteitenlijst te krijgen en de uitvoering van een effectiviteitsonderzoek daardoor buiten de beschikbare middelen (zowel in tijd als in geld) viel.

Als we naar dit beoogde samenwerkingsproduct kijken dan is het opvallend te noemen dat er weinig ingezet is op effectiviteitsonderzoek en er bovendien tweemaal van afgezien is. Uit deze zelfde eindrapportage komt namelijk naar voren dat het realiseren en op peil houden van bestuurlijk draagvlak nog regelmatig een uitdaging vormt. Concrete resultaten (kunnen schermen met resultaten) op basis van onderzoek kunnen een belangrijk middel zijn om bestuurlijk draagvlak te vergroten. Of bijvoorbeeld om zorgverzekeraars te tonen dat zorgkosten verlaagd kunnen worden met deze aanpak. Overigens hebben verschillende regio's, met name zij die IPS uitvoeren, aangegeven wel een vorm van monitoring uit te voeren die mogelijk (deels) hetzelfde doel kunnen dienen.

Eindrapport en/of handreiking

Het merendeel (9 van de 14) van de regio's, die een concreet, praktisch document (bijvoorbeeld een procesevaluatie, een adviesrapport of aanbevelingenkader) beoogd hadden heeft dat inmiddels ook weten te realiseren. In zeven gevallen betreft dit een eindrapport over het project, met conclusies en aanbevelingen. In één geval gaat het om een plan van aanpak, waarin eveneens verbetervoorstellen worden gedaan en een advies gegeven wordt voor de (structurele) inbedding van de samenwerking tussen de domeinen geestelijke gezondheidszorg en Werk en Inkomen. Een andere regio heeft een handboek WSP uitgewerkt met werkafspraken, werkprocessen, methodieken en best practices. In twee regio's is het eindrapport nog in ontwikkeling. In drie regio's is er geen sprake van (ontwikkeling van) een rapportage. In één regio is afgezien van een voortgangsrapportage, omdat de projectgroep daar zonder projectleider voortgezet is en de rapportage aan de rol van projectleider gekoppeld was. Wel heeft deze regio een handreiking in de vorm van een visiedocument opgesteld en gedeeld. In twee regio's heeft het project zodanige vertraging opgelopen dat er nog geen sprake kan zijn van

(ontwikkeling van) een eindrapportage. Concluderend: Daar waar projecten doorgang en voldoende voortgang hebben gevonden, is het bijna overal goed gelukt om een eindrapportage en/of handreiking te realiseren, of is deze in een enkel geval nog in de maak.

Overig

Tot slot zijn er een aantal 'overige' samenwerkingsproducten gerealiseerd die niet eenduidig onder één van de vooropgestelde categorieën in te delen zijn. Zo werden er een casuïstiek-formulier geproduceerd, een matrix waarin gemaakte stappen binnen IPS en Krachtwerk in beeld werden gebracht, een kalender van de verschillende organisatie-activiteiten en een digitaal forum waarin professionals casussen kunnen indienen en bespreken. De regio Zuid-Kennemerland en IJmond heeft een magazine ontwikkeld voor werkgevers. De regio Amersfoort, tot slot, geeft aan een digitaal handboek te ontwikkelen in de vorm van een aangepaste website.

Realiseren van beoogde activiteiten

In de 31 arbeidsmarktregio's is een scala aan activiteiten uitgevoerd. Hieronder bespreken we eerst de activiteiten die gericht zijn op de professionals. Vervolgens komen de activiteiten die zich richten op de cliënten aan bod.

Activiteiten ter ondersteuning van professionals vaak in het teken van kennisdeling

In totaal stonden er 122 activiteiten gepland in de verschillende regio's voor professionals. Ongeveer de helft (56 van de 122) van de beoogde activiteiten voor professionals is ten tijde van het interview met de projectleider uitgevoerd. In de helft van de gevallen gaat het hierbij om activiteiten die gericht zijn op kennisontwikkeling of kennisdeling, zoals (regionale) bijeenkomsten of trainingen voor professionals. Een mooi voorbeeld is de training '*herstelgerichte ontwikkeling*'. Deze werd door Herstelcentrum Friesland aan uitvoerende professionals (de casusgroepsleden en een aantal UWV-begeleiders) gegeven. Een ander goed voorbeeld is die van de regiobijeenkomst in Helmond-de Peel.

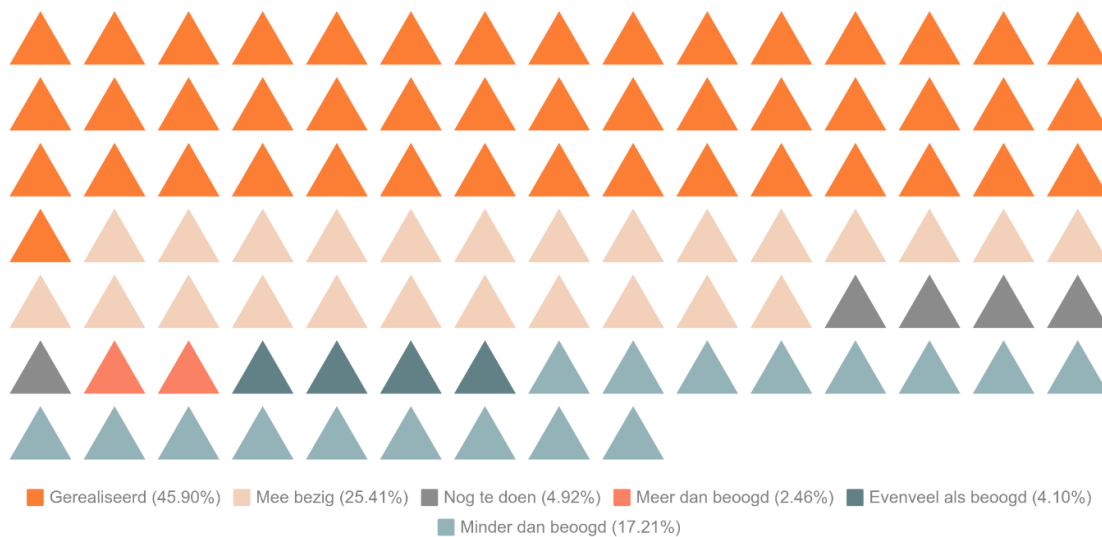
Hiernaast zijn vaak activiteiten uitgevoerd die gericht zijn op het leggen van contact en elkaar (beter) leren kennen (ongeveer een kwart van de uitgevoerde activiteiten) of casuïstiekbijeenkomsten (ongeveer een zesde van de uitgevoerde activiteiten).

'Samenwerkt'

Tijdens de regiomiddag 'Samenwerkt', voorgezeten en georganiseerd door de projectleiders, kwamen op donderdag 14 februari medewerkers van Senzer, UWV, GGZ Oost Brabant en de afdeling Zorg en Ondersteuning van de gemeente Helmond bijeen. De reden: meer aandacht en een sterkere samenwerking om mensen met een psychische kwetsbaarheid aan werk te helpen en houden. De middag werd door ruim honderd professionals en leidinggevenden bezocht en was gevuld met interactieve workshops, ervaringsverhalen en een pakkende afsluiting.

(Uit eindverslag: Regionale samenwerking psychische kwetsbaarheid en werk Helmond-de Peel)

Activiteiten ter ondersteuning van (de samenwerking tussen) professionals



Figuur Activiteiten ter ondersteuning van professionals

Ongeveer een kwart van de beoogde activiteiten (31 van de 122) wordt ten tijde van het interview met de projectleider op dat moment nog uitgevoerd. Net als bij de al uitgevoerde activiteiten gaat het hierbij het vaakst om kennisuitwisseling, gevolgd door activiteiten gericht op netwerken en casuïstiekbijeenkomsten. Verder geven de projectleiders bij eveneens ongeveer een kwart (29 van de 122) van de geplande activiteiten aan dat zij van hun oorspronkelijke plan afwijken.

Wanneer er van het eerdere plan wordt afgeweken, dan wordt in driekwart van de gevallen (21 van de 29 activiteiten waarbij wordt afgeweken) minder gedaan dan eerder beoogd. De activiteit wordt dan helemaal niet meer uitgevoerd of er wordt gekozen voor een minder ambitieuze aanpak omdat het oorspronkelijke plan in de praktijk niet goed werkte. Zo worden er bijvoorbeeld in een regio geen casusbesprekingen meer gehouden omdat het lastig bleek voor de klantmanagers om hiernaar toe te komen. In plaats daarvan gaan nu IPS-trajectbegeleiders langs bij de verschillende gemeenten om deze te informeren over IPS. Kijken we naar welk type activiteit niet meer wordt uitgevoerd, ten opzichte van activiteiten die wel zijn uitgevoerd naar verhouding iets minder vaak om activiteiten gericht op netwerken of casuïstiek-bijeenkomsten en vaker om activiteiten die vallen in de categorie 'overig', zoals het aanstellen van een werkcoach of het inzetten van life-coaches. Een klein aantal uiteenlopende activiteiten (6 van de 122) is nog niet uitgevoerd met het plan dit wel te gaan doen, bijvoorbeeld het organiseren van een themabijeenkomst voor werkgevers of een conferentie voor betrokken organisaties.

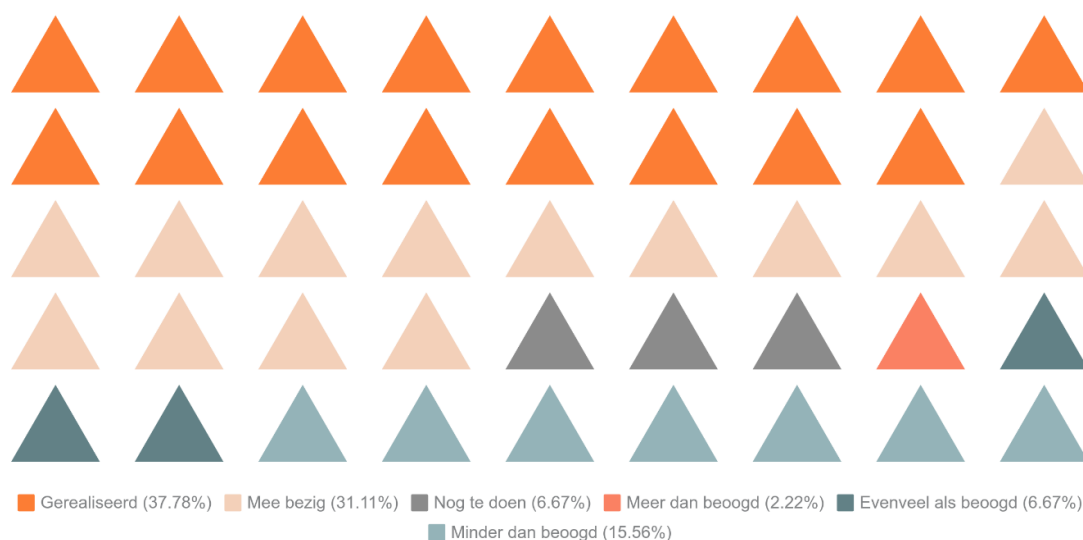
Twee derde van activiteiten voor cliënten in uitvoering of afgerond

In totaal stonden er 45 activiteiten gepland in de regio's ter ondersteuning van cliënten. Iets minder dan de helft hiervan (17 van de 45 activiteiten) is ten tijde van het interview met de projectleider ook daadwerkelijk uitgevoerd. In ongeveer de helft van deze gevallen gaat het om IPS-trajecten. Hiernaast zijn er enkele andere trajecten voor cliënten uitgevoerd, veelal trajecten op maat. Bijvoorbeeld in de regio Zuid-Oost Brabant waar 20 personen met een GGzE behandeling en bijstandsuitkering succesvol zijn bemiddeld naar betaald werk (vijf hiervan kregen een IPS-traject). Een derde van de uitgevoerde activiteiten voor cliënten betreft een ander soort activiteit, zoals informatiebijeenkomsten van de sociale dienst en UWV voor cliënten om informatie te krijgen over verschillende regelingen (Zuid-

Limburg) of benefit counselors die mensen informatie geven over hun financiële situatie wanneer zij weer zouden gaan werken (Zuid-Kennerland en IJmond).

Hiernaast is een derde van de geplande activiteiten nog in uitvoering (14 activiteiten van de 45 activiteiten). Het gaat hierbij in ongeveer een derde van de gevallen om IPS-trajecten in regio's waarbij een deel van de geplande IPS-trajecten al in uitvoering is en een ander deel nog zal starten. Zo zijn er in de regio Nijmegen 69 IPS-trajecten gestart en daar komen er wellicht nog 20 bij. In iets minder dan een derde van de gevallen gaat het om een traject op maat en in een enkel geval om een ander soort activiteit, zoals het opstellen van (digitaal) 'Handboek cliënt' met stappen op verschillende levensgebieden voor iedere overgang van beschut naar minder beschut wonen (Amersfoort).

Activiteiten ter ondersteuning van cliënten (individuele interventie)



Figuur Activiteiten ter ondersteuning van cliënten

Verder geven de projectleiders bij ongeveer een kwart (11 van de 45) van de geplande activiteiten aan dat zij van hun oorspronkelijk plan afwijken. In iets meer dan de helft van de gevallen (bij 7 van de 11 activiteiten waarbij wordt afgeweken) is hierbij minder gedaan dan eerder was beoogd. De activiteit wordt dan helemaal niet meer uitgevoerd of er wordt gekozen voor een minder ambitieuze aanpak omdat het oorspronkelijke plan in de praktijk niet goed werkte. Wanneer we kijken naar de niet uitgevoerde activiteiten, dan lijkt het erop dat het hierbij relatief vaak om maatwerktrajecten voor cliënten gaat. Zo is in een bepaalde regio uiteindelijk afgezien van het begeleiden van tien cliënten door een intensief samenwerkend team uit verschillende geledingen. Bij drie van de elf activiteiten waarbij wordt afgeweken wordt evenveel gedaan als beoogd. In de regio Holland Rijnland is er juist besloten om iets extra's te doen; zij financieren een aantal IPS-trajecten voor mensen die onder de Participatiewet vallen en niet-uitkeringsgerechtigden, omdat er geld vanuit de subsidie overbleef. Enkele activiteiten (3 van de 45) zijn nog niet uitgevoerd maar staan nog wel op de planning. Zo wil de projectleider van een regio bijvoorbeeld nog graag een aantal IPS trajecten in verschillende gemeenten starten.

Interventies voor cliënten: vooral IPS

Wanneer we nog iets verder inzoomen op de interventies die voor cliënten worden ingezet (dus uitgevoerd of nog in uitvoering), dan zien we hierbij vooral IPS-trajecten (in elk geval 233 trajecten in 15 regio's). Het aantal ingezette IPS-trajecten verschilt sterk per regio en loopt uiteen van 3 ingezette IPS-

trajecten tot 69 IPS-trajecten in de regio. In bijna alle gevallen gaat het om IPS voor de EPA-doelgroep, in een enkel geval wordt ook IPS voor de CMD-doelgroep ingezet. De populariteit van IPS is niet verwonderlijk, aangezien het een evidence based interventie is en er subsidie kan worden aangevraagd voor een IPS-traject.

In negen regio's zijn andere interventies voor cliënten gestart. Hierbij zien we veelal maatwerktrajecten. Bijvoorbeeld in Holland Rijnland waar casussen worden besproken en indien nodig trajecten naar werk of opleiding gefinancierd worden vanuit de subsidie van de Impuls-regeling. Of in de regio Drechtsteden waar onder de noemer 'Werk als beste Zorg', de GGZ en Sociale Dienst samen optrekken, maatwerk leveren en elkaars expertise benutten. Naar het effect van deze methodiek op duurzame arbeidsparticipatie is inmiddels een [onderzoek opgestart door het Erasmus MC](#). In de praktijk komt het er op neer dat de GGZ-instelling een kandidaat inbrengt. De Sociale Dienst Drechtsteden zorgt voor de matching met werkgevers waarbij instrumenten uit de Participatiewet ingezet kunnen worden. Hierdoor kunnen beide partijen elkaars krachten benutten en ontstaan er mogelijkheden voor de cliënten die anders buiten bereik blijven. Hiernaast worden ook andere interventies ingezet, (intensieve) jobcoaching en 'Krachtwerk', dit gebeurt echter slechts in enkele regio's.

Inzetten op verschillende methodieken

De regio Stedendriehoek en Noordwest Veluwe is één van de weinige regio's waar juist is ingezet op verschillende methodieken. Naast IPS wordt hier Krachtwerk en Intensieve jobcoaching ingezet. Een groep kwetsbare jongeren (met zwaardere gedrags- en psychische problematiek) is gestart met intensieve jobcoaching bij het Werkbedrijf. Deze jongeren volgen scholing in combinatie met een traject naar werk/beschut werk met aanvullende coaching. Jobcoaching is een belangrijke steun voor kwetsbare jongeren op weg naar werk of bij het volgen van een BBL-opleiding. Krachtwerk is een interventie om methodisch te werken aan participatie en zelfregie. Krachtwerk gaat uit van de eigen regie van cliënten en de hulpbronnen uit hun omgeving.

"IPS werkt, maar daarnaast worden juist ook door de andere trajecten 'krachtwerk' en Intensieve jobcoaching veel mensen geholpen. De methodische aanpak vraagt om meer variatie afhankelijk van de precieze persoon/ groep waar het om gaat."

aldus de projectleider. Zij pleit dan ook voor de inzet van verschillende methodieken en meer aandacht hiervoor.

Ervaringen in het samenwerken

Soms werd er tijdens de projectleidersinterviews of het groepsinterviews door de geïnterviewden ingegaan op de samenwerking met één van de specifieke samenwerkingspartijen (gemeenten, het UWV en GGZ). Hieronder vatten we een aantal van de meer opvallende of in onze ogen relevante opmerkingen samen.

Ervaringen in het samenwerken met UWV

Uit specifieke opmerkingen over de samenwerking met het UWV valt op te maken dat deze in veel regio's positief tot zeer positief was en in een aantal regio's ook juist (zeer) moeizaam.

Voor een belangrijk deel lijkt dit te maken te hebben met de vorm van samenwerking die gezocht werd en of dit al dan niet goed in te passen was binnen de huidige kaders van het UWV. Wanneer bijvoorbeeld IPS werd ingezet als middel om de samenwerking te versterken, dan werkte dit vaak heel goed:

IPS is als gecertificeerde interventie opgenomen in de financieringsmogelijkheden van het UWV en zo doende goed in te zetten als samenwerkingsmethode. IPS fungeerde vervolgens vaak als aanleiding of startpunt voor regelmatig overleg tussen uitvoering van UWV en GGZ.

“Het UWV is een ander soort organisatie. Het UWV doet eigenlijk grootschalig aan IPS. Voor ons als GGZ is dat een ontzettend makkelijke samenwerkingspartner want zij toetsen technisch. Als cliënten de juiste technische uitkeringssituatie hebben, sturen wij een berichtje naar Amsterdam en dan kunnen we een IPS-traject starten.”

Een andere regio gaf bovendien aan dat de dedicated arbeidsdeskundige echt 'de stuw' van het project was. Deze maakte ook deel uit van het 'creatieteam' van UWV en was zeer actief betrokken in de samenwerking.

Regio's die een specifieke vorm van maatwerk voor de cliënt, of een 'flexibelere' vorm van samenwerking nastreefden, ondervonden echter een veel moeizamere samenwerking. Zij gaven bijvoorbeeld aan tegen de landelijk bepaalde kaders van het UWV aan te lopen.

“Het werkt echt belemmerend dat, wanneer je werkt volgens de bedoeling (mensen richting werk bewegen), met precies hetzelfde doel als een wel gecertificeerde methodiek zoals IPS, je dat niet vergoed krijgt omdat het niet voldoet aan die specifieke IPS-regels. Voor het veld voelt dat heel bureaucratisch. Vanuit de Participatiewet is op dat vlak meer mogelijk, maar bij het UWV echt niet. [...] Dat blijft dus moeizaam omdat zij alleen volgens landelijke richtlijnen mogen functioneren. Op regionaal niveau is er wel commitment voor de bedoeling, maar als de uitvoering niet of moeilijk binnen UWV-kaders past dan kan het UWV in de uitvoering niet of moeilijker meegaan in die samenwerking.”

Om toch tot dit soort samenwerkingen te komen, wordt aangegeven dat waarschijnlijk bestuurlijk commitment op landelijk niveau nodig is voor meer flexibele vormen van samenwerking, zodat het UWV per regio flexibeler in kan zetten op deze doelgroep.

Eén regio gaf aan dat de meer 'kwantitatieve' insteek van de samenwerking geen aansluiting vond met de meer kwantitatieve benadering vanuit het UWV. In een aantal regio's is er dan ook uiteindelijk, in ieder geval gedurende een aanzienlijke periode, geen of alleen zijdelingse betrokkenheid van het UWV geweest. Overigens werden er in deze regio's naar het einde van de projectperiode, gericht op voortzetting of doorstart van het project, wel initiatieven tot hernieuwde samenwerking ondernomen.

Ervaring in samenwerken met GGZ

Ook als het gaat om de samenwerking met GGZ-instellingen waren de ervaringen in sommige gevallen wisselend. Verschillende keren wordt de betrokkenheid vanuit de GGZ genoemd. De inzet voor de cliënt bleek vooral daar waar GGZ-medewerkers de uren voor de projectgroepen feitelijk 'in eigen tijd' moeten maken, omdat deze niet weg te schrijven zijn onder cliëntcontacten (DBC's).

Tegelijkertijd werd datzelfde 'tijdschrijven' bij GGZ soms als belemmerende factor ervaren: het was in de praktijk vanuit GGZ soms moeilijk om tijd vrij te maken voor de samenwerkingsoverleggen. Een tip die daarover vanuit een aantal regio's werd gegeven: zorg dat iemand 'uit de overhead' plaatsneemt in de projectgroep. Een bijkomend voordeel is dan vaak dat de betrokkene ook direct meer mandaat heeft om plannen/wijzigingen in de eigen organisatie door te voeren.

Ook zijn er vaak meerdere verschillende GGZ-instellingen binnen de AMR, ieder met een eigen specialisatie en eigen focus. De samenwerking kan per GGZ-instelling sterk verschillen. Een voorbeeld is een regio die lang, maar tot op heden vergeefs, bezig is geweest om de samenwerking met de ene GGZ-instelling van de grond te krijgen.

“Er bleek uiteindelijk een groot verschil in de bereidheid of mogelijkheid om bij te dragen aan deze samenwerking tussen verschillende GGZ-instellingen hier. [...] Toen we uiteindelijk bij een andere vrij grote instelling aanklopten was er sprake van een groot enthousiasme en konden zij binnen een dag iemand leveren.”

Ervaring in samenwerken met gemeenten

“Het samenwerken met een politiek gestuurde organisatie betekent ook dat je afhankelijk bent van hoe de vlag waait.”

Verschillende regio's kregen gedurende de projectperiode te maken met veranderingen van wethouders, al dan niet ten gevolge van de gemeenteraadsverkiezingen. Dit kon gevolgen hebben voor de prioriteit die er vanuit gemeenten aan de samenwerking werd gegeven. Een aantal projectleiders gaf dan ook aan dat het zaak was om - zeker in het geval van wisselingen - regelmatig 'aan tafel te komen' om de samenwerking voldoende op het netvlies te houden.

“De aandacht is er nu bij de (meeste) gemeenten, maar vraagt wel continu om aandacht. Want doelgroepen kunnen verschuiven bij gemeenten. We blijven zorgen dat we met gemeenten geregeld in gesprek blijven over wat er nodig is en wat je kunt doen voor deze doelgroep, daardoor zie je dat het meer onderdeel wordt en blijft van hun reguliere agenda en blik op hun werk.”

De rol van de projectleider als aanjager hiervan wordt hierin benadrukt. Ook ervaren projectleiders regelmatig dat grotere gemeenten vaak meer bereid zijn om mee te werken - die zijn ook vaak aanvrager - dan kleinere gemeenten. Voor kleinere gemeenten blijkt het doel van de samenwerking toch vaak een mindere prioriteit te hebben, bijvoorbeeld omdat het bij hen om een relatief kleine groep mensen gaat.

Een ander punt dat verschillende keren benoemd werd, is dat sommige gemeenten soms alleen op papier aangeschoven zijn bij de samenwerking, maar niet daadwerkelijk aan tafel plaatsnemen. Ook benoemt een aantal projectleiders dat sommige subregio's meer gefragmenteerd zijn dan andere delen van de regio: gemeenten werken daar onderling niet of weinig samen en als het dan niet opgepakt wordt, dan voelt niemand zich verantwoordelijk.

De onderlinge verschillen tussen (naburige) gemeenten werd ook door een GGZ-medewerker als belemmering benoemd:

“Bij de gemeente is de wereld veel diffuser, met de uitvoering van Wmo en participatiewet en als je een paar kilometer verderop bent, woon je in een andere gemeente en is het weer anders. Dat is ook de reden dat wij een verlangen hebben als GGZ-instelling om een soort basiscontract, en wat meer eenduidigheid.”

Tot slot werd een aantal keer de 'stroperigheid' van het gemeentelijk functioneren benoemd. In een aantal regio's ging dit over het 'aftikken' van een plan met aanbevelingen, in twee andere regio's over het aanstellen van een nieuwe projectleider. Naar mening van de projectleiders liet dit erg lang op zich wachten, waardoor onnodige vertraging opgelopen werd en de activiteiten soms geheel stil kwamen te liggen. Andere projectleiders gaven aan dat de besluitvorming en het aanpassen van beleidsprocessen zo langzaam gaan.

“Gemeenten zeggen vanuit decentralisatie dat ze moeten ontschotten, maar elke gemeente heeft nog afdelingen Wmo, participatie, [...]. Gemeenten lopen achter op de urgentie die uitvoerende partijen hebben ervaren.”

“Het komt ook doordat organisaties eigenschappen hebben die besluitvorming binnen deze lagen soms moeilijk of traag maken. Bijvoorbeeld doordat er niet snel buiten bestaande paden getreden wordt, bij het UWV, of doordat aanpassingen van beleidsprocessen veel tijd kosten, bij de gemeente.”

Over de doelgroep en het betrekken van cliëntperspectief

De doelgroepen zijn grotendeels gelijk gebleven

In de oorspronkelijke doelgroepen hebben gedurende de projecten vrijwel geen wijzigingen plaatsgevonden. Alle regio's richten zich in ieder geval nog steeds op dezelfde doelgroepen. Bij een aantal regio's is sprake van (kleine) uitbreidingen van de doelgroep, of groeiende aandacht daarvoor. Zo geeft Drechtsteden (oorspronkelijke doelgroep EPA) aan dat vanwege het succes van de aanpak Werk als beste Zorg de doelgroep steeds meer uitbreidt naar de poli's, waaronder in ieder geval de poli autisme. Bovendien zijn er nu ook 15 dak- en thuislozen via dit traject aan de slag. Daarnaast verbreden ze de doelgroep nu naar mensen met CMD.

Die laatste doelgroep (mensen met CMD) wordt ook door Food Valley en Zuid-Limburg genoemd als mogelijke uitbreiding: beiden geven aan dat door dit project die doelgroep ook steeds meer in beeld komt. Zuid-Holland Centraal tenslotte heeft de doelgroep binnen een van de subregio's uitgebreid naar mensen met een dagbesteding.

Maar was soms ook moeilijk te vinden

Een opmerkelijke bevinding was dat verschillende regio's aangaven dat de beoogde doelgroep soms 'moeilijk te vinden' bleek. Zo gaven meerdere projectleiders en projectgroepen aan dat ze na hun voorbereidingen en het gedeelde urgentiebesef (binnen de groep) verwacht hadden dat het 'storm zou lopen' met aanmeldingen, in het ene geval bijvoorbeeld voor casuïstiekbesprekingen, in een ander geval voor een interventie. In de praktijk bleek dat erg tegen te vallen en was het soms echt zoeken naar casussen of deelnemers. In een aantal gevallen werd daarbij het probleem van gescheiden cliënt- en klantenbestanden (van GGZ, UWV en gemeenten) benoemd, die vanwege privacyborging niet aan elkaar gelinkt kunnen worden.

De geïnterviewden droegen hier zelf ook verschillende andere verklaringen voor aan, al werd daarbij vaak gezegd dat het om 'giswerk' ging. Zo werd benoemd dat dit te maken kon hebben met de belangen van de partijen die cliënten aan konden leveren (die wilden de cliënt niet kwijt). Ook werd geconstateerd dat het door henzelf geboden aanbod (zoals een regelvrij budget voor interventies) niet nodig was en dat er blijkbaar al voldoende mogelijk was. In een ander geval bleek de gekozen vorm (van casuïstiekbesprekingen) niet aan te sluiten bij de behoeften van de partijen die ervoor uitgenodigd werden.

Het cliëntenperspectief is op verschillende manieren meegenomen in de samenwerking

Er is een grote diversiteit in de manier waarop het cliëntenperspectief betrokken is bij de regio's. Bij elke regio is de projectleider gevraagd een inschatting te geven van de betrokkenheid van zowel cliëntenraden, cliënten zelf en ervaringsdeskundigen.

Vorm	Aantal regio's
Cliënten	16
Cliëntenraad	11
Ervaringsdeskundige	25

Veel positieve ervaringen met ervaringsdeskundigen

Ervaringsdeskundigen zijn het meeste ingezet om het cliëntenperspectief te borgen. Waar in het tussentijdse rapport 18 regio's hadden aangegeven dat ze ervaringsdeskundigen inzetten bij het project, komt dit getal nu op de 25 uit. De mate en betrokkenheid wisselen sterk, waarbij in Noord-Limburg de grootste rol bedeed wordt aan een ervaringsdeskundige, namelijk de rol van (co-)projectleider. Verder zijn bij een deel van de projectgroepen ervaringsdeskundigen betrokken als projectgroepslid. Vaak zijn de regio's zeer positief over de bijdrage die de ervaringsdeskundige levert. Dit ligt vaak aan het nieuwe

perspectief dat ze met zich meebrengen en het constant aandacht vragen voor wat werkt voor de cliënt. In de regio Zuid-Kennemerland en IJmond was de ervaringsdeskundige bijvoorbeeld onderdeel van het kernteam. Zij heeft een klantreis gemaakt waarbij ze bij cliënten informatie heeft opgehaald over knelpunten.

Sommige regio's zochten andere manieren om ervaringsdeskundigen te betrekken, zo werd in de regio Achterhoek bijvoorbeeld een expertgroep van ervaringsdeskundigen ingericht en die worden regelmatig opgeroepen om de werkgroepen te adviseren. Hierop is flink ingezet en dit heeft een nuttige bijdrage voor het project kunnen leveren. Regio Helmond-de Peel heeft een workshop georganiseerd op een regiomiddag waarin de ervaringsdeskundige haar ervaringen deelde.

Enkele knelpunten die naar voren kwamen bij dit onderwerp zijn:

- ➔ Hoe de uren en betrokkenheid van de ervaringsdeskundige te financieren. Sommige regio's hebben hier - vaak na veel moeite - een oplossing voor weten te vinden maar een enkele projectleider gaf ook aan dat hierdoor de betrokkenheid afnam
- ➔ Niet iedere ervaringsdeskundige kan ook de situatie goed van bovenaf bekijken
- ➔ Een verhoogde kans op uitval van de betrokken ervaringsdeskundige tijdens het project
- ➔ De ervaringsdeskundige als serieuze partner zien in de samenwerking.

Benefit counselor

Om te onderzoeken welke verbeteringen er nodig zijn om mensen met GGZ problematiek beter naar betaald werk te kunnen begeleiden, zijn in de regio Zuid-Kennemerland en IJmond interviews afgenomen met ervaringsdeskundigen. Deze ervaringsdeskundigen werden met name vanuit de Herstelacademie aangemeld. Zij leverden input over de zaken waar zij tegenaan lopen als zij stappen richting betaald werk willen doen.

Een belangrijk punt dat hieruit naar voren kwam, was de onzekerheid over de gevolgen van het aanvaarden van betaald werk, met name de financiële onzekerheid. Deze onzekerheid kan er zelfs toe leiden dat men de stap naar betaald werk niet durft te zetten. Daarnaast werd uit de interviews duidelijk dat men het als lastig of zelfs onmogelijk ervaart om bij de betreffende instanties (UWV en gemeente) voldoende helderheid te krijgen over de gevolgen van betaald werk.

Van hieruit is het idee ontstaan van een neutrale adviseur, die niet gebonden is aan een uitkerende instantie of belastingdienst en die brede kennis heeft over alle regelingen die samenhangen met een wijziging van het inkomen. Een Benefit Counselor, of Consulent Sociale Zekerheid, zoals wij hem in Nederland zouden kunnen noemen, is iemand die kan adviseren over de gevolgen voor uitkering en financiën van het aanvaarden van (parttime) werk.

Voor meer informatie klik [hier](#).

Cliënten zelf zijn weinig expliciet betrokken

De betrokkenheid van cliënten - anders dan ervaringsdeskundigen - wordt veelal onder de uitgevoerde IPS-trajecten geschaard. Hiermee lijkt bedoeld te worden dat er tijdens IPS-trajecten veel input gevraagd wordt van cliënten en deze meegenomen worden in het verdere project. Tevens wordt benoemd dat de ervaringsdeskundigen die betrokken zijn bij het project ook cliënten zijn of waren. Verder gaf Rivierenland aan dat ze videoportretten van drie cliënten hebben gemaakt om zo inzichten te delen en een podium te bieden voor de cliënten.

"Zullen we eens niet óver, maar mét deze persoon praten?"

Een mooi voorbeeld van hoe het cliëntperspectief meegenomen kan worden heeft Flevoland laten zien. Op 4 juni kwamen 70 professionals bijeen om met elkaar in gesprek te gaan over mensen met een psychische kwetsbaarheid en de moeite die zij ondervinden op de arbeidsmarkt, soms nog meer dan anderen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierin besprak een arbeidsdeskundige een casus over iemand met een psychische kwetsbaarheid. Er ontstond een discussie met de professionals over wat de mogelijkheden waren voor deze persoon. Na een poosje stond iemand uit de zaal op de vroeg: "we praten heel veel óver deze persoon, maar wordt het niet tijd dat we mét deze persoon praten?"

Die persoon bleek uiteraard in de zaal te zitten. Toen deze het podium betrad en professionals daadwerkelijk mét de persoon over 'de casus' konden praten "veranderde de dynamiek echt. Er ontstond zo'n goede discussie. Dat had een fantastisch effect!", aldus de projectleider. Ook werden professionals hierdoor geconfronteerd met sommige vooroordelen die zij hanteerden.

Regio Midden-Brabant gaf aan dat cliënten wel betrokken moeten worden door de privacywet, dit zorgde ervoor dat de manier van werken veranderde en de verschillende professionals samen met de cliënt aan tafel gingen. In de regio Twente zitten er cliënten in de klankbordgroep van het project.

Regio's zijn vaak nog zoekende naar betrokken (houden) cliëntenraden

In sommige regio's zijn cliëntenorganisaties betrokken of aangehaakt, maar in de meeste gevallen is dit geen directe of een minimale betrokkenheid: Verschillende regio's geven aan de cliëntenraden op de hoogte te houden door het delen van stukken of geven van presentaties. Ze worden meestal niet direct betrokken bij de uitvoering van het project. Soms worden cliëntenraden om advies gevraagd of om zelf een rol te spelen in het opzetten van activiteiten.

Regio Flevoland geeft 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. Ook is er een regio die cliënten wil gaan betrekken voor verdieping in de casuïstiekbespreking. In Holland Rijnland is de cliëntenraad juist wel betrokken in de latere fase van het project, zij denken actief mee bij het opzetten van een plan om de samenwerking in de regio te borgen.

Daartegenover staat dat in verschillende regio's de cliëntenraad eerst meer betrokken was bij het opzetten van de plannen maar tijdens het project meer op afstand is komen te staan en een minder actieve rol vervulde. Soms werd hierin het initiatief van de cliëntenraden gemist: ze waren altijd welkom om aan te sluiten bij de overleggen en activiteiten maar dit is niet gebeurd.

Soms is het veelvoud van cliëntenraden (per GGZ-instelling en gemeente) een belemmering geweest voor de projectgroepen om de cliëntenraden te benaderen of reden geweest ze verder niet te betrekken bij het project.

Regio's vonden vaak tijdelijke oplossingen voor het borgen van de privacy van cliënten

Alle regio's geven aan op de hoogte te zijn van de AVG, maar in meer dan de helft van de regio's zijn ze nog zoekende naar concrete invulling van de privacyborging. Voor de huidige activiteiten is doorgaans een werkzame vorm gevonden om hiermee om te gaan, soms na veel 'uitzoekwerk', maar dit heeft zich nog niet vertaald in concrete afspraken op papier. Verschillende regio's hebben ook juristen geraadpleegd (niet altijd naar tevredenheid van de betrokkenen), maar veel regio's geven aan nog steeds te wachten op meer landelijke sturing en dat ze uitkijken naar het protocol privacyborging dat door de Programmaraad aan het einde van dit jaar zal worden aangeleverd.

“Het was even zoeken en het blijft een landelijk probleem. De projectleiders hebben daarin meegedacht waar ze konden en ze zijn in afwachting van een duidelijk kader.”

“In eerste instantie pragmatisch aangepakt, met juristen. Daar schrokken we een beetje van, want toen kon niets meer. Uiteindelijk hebben we zelf een manier gevonden die recht doet aan de privacy.”

“We hebben het er niet specifiek over gehad. We volgen de richtlijnen vanuit onze eigen organisatie.”

Sommige regio's zeggen dat er creatief oplossingen gevonden moesten worden, zoals het aanleveren van cliënten voor IPS via de GGZ, in plaats van via het UWV. Veelal wordt dan ook nog steeds aangegeven dat het lastig is. De gevonden 'creatieve oplossingen' zijn in sommige gevallen dubieus te noemen en waarschijnlijk niet conform de 'geest van de AVG':

“We hebben een manier gevonden om de informatie beter over te dragen. De gemeente weet precies de uitkeringsachtergronden etc. en wij weten precies de indicaties, de zorgvraag, leeftijden etc. maar die informatie komt niet bij elkaar. We kunnen de uitkeringsachtergronden niet uitdraaien maar dat lukt wel als je met de gemeente gaat praten. Vanwege de AVG mag je de namen niet uitwisselen maar als je cryptisch met elkaar in gesprek gaat weet je uiteindelijk wel om wie het gaat. [...] Maar je kan geen cliënten benoemen dus het blijft een heel algemeen gesprek. Wij weten wel de indicatie en zorgvraag van cliënten en cryptisch zijn we over dezelfde persoon aan het praten. Het stukje informatieoverdracht was erg lastig.”

In de praktijk bleek privacyborging overigens ook soms een minder groot probleem dan vooraf gedacht. Zo bleek dat cliënten soms zeer bereid waren om gegevens te laten delen in bijvoorbeeld casuïstiekbijeenkomsten, of bleken de interne privacyrichtlijnen van betrokken organisaties voor nu afdoende. Ook bleek het binnen enkele regio's werkbaar om de casussen anoniem in te brengen.

Over het betrekken van zorgverzekeraars, werkgevers en WSP's

Zorgverzekeraars echt betrekken nauwelijks gelukt

Het concreet betrekken van zorgverzekeraars is slechts in een zeer beperkt aantal regio's van de grond gekomen. In de meeste gevallen bleek dit veel lastiger dan verwacht, zo zijn er hooguit oriënterende gesprekken geweest of werd hier geen prioriteit aan gegeven. Zeven van de 31 regio's hebben aangegeven wel een zorgverzekeraar betrokken te hebben, bij slechts 1 heeft dit de vorm gekregen van concrete afspraken.

In Drechtsteden waren door de GGZ-instelling Yulius ten tijde van de subsidieaanvraag net meerjarenafspraken gemaakt met zorgverzekeraar VGZ over Zinnige Zorg.

“Daarbij kregen wij zelf van VGZ de ruimte om te kiezen met welke middelen we de processen konden verduurzamen zodat uiteindelijk de kosten lager zouden worden, zonder zomaar te gaan bezuinigen. Uit literatuurstudies wisten we al dat zorgkosten konden dalen als mensen een belangrijk deel van hun tijd op een zinnige manier doorbrengen, dus VGZ kon zich vinden in onze aanpak.”

Ook nu nog vindt er regelmatig afstemming met VGZ plaats, bijvoorbeeld over cliënten die door herstel niet langer in het GGZ-bestand zitten, maar een terugval ervaren. In de regio Drechtsteden is dus sprake van een goede betrokkenheid van de zorgverzekeraar. De betrokkene van Yulius geeft dan ook aan dat - voor zover dat passend en mogelijk is - andere GGZ-instellingen hun afspraken met zorgverzekeraars opnieuw onder de loep moeten nemen, mochten zij een soortgelijke aanpak willen gaan uitvoeren.

Enkele andere regio's gaven weliswaar aan dat het gelukt was om een zorgverzekeraar te betrekken gedurende het project, maar de gerealiseerde betrokkenheid was aanzienlijk minder dan in Drechtsteden. Zo is in Friesland de zorgverzekeraar niet via het project zelf betrokken, maar via een ander gelijktijdig initiatief. In Groot-Amsterdam is de zorgverzekeraar meegenomen in het project door hen te betrekken bij een bijeenkomst waarin alle stakeholders bij elkaar waren gebracht en de bevindingen op te nemen in een conceptmap. In een andere regio zit een zorgverzekeraar in de klankbordgroep en is er zodoende sprake van 'een lijntje', al heeft dat nog niet tot concrete afspraken of verdere betrokkenheid geleid. Nog een regio heeft twee oriënterende gesprekken gevoerd met een grote zorgverzekeraar. Hoewel hieruit tot op heden evenmin concrete afspraken zijn voortgekomen, gaf die wel aan mee te willen blijven denken. In de laatste regio is alleen aan het begin contact geweest met zorgverzekeraars maar zij hebben ervoor gekozen om op afstand te blijven.

Hier valt op dat regio's kunnen verschillen in hun interpretatie van wel of niet 'betrekken' van de zorgverzekeraar. Er was ook een regio die aangaf dat het juist niet gelukt was om zorgverzekeraars te betrekken. Toch zijn ook hier de projectgroep en zorgverzekeraar in gesprek geweest en ook hier gaf de zorgverzekeraar aan dat zij bereid zijn om mee te denken. Bovendien is deze zorgverzekeraar in de regio tweemaal bij een casuïstiekbespreking geweest.

Van de rest van de 23 regio's kan gezegd worden dat zij inderdaad weinig of geen contact hebben gehad met zorgverzekeraars en deze niet hebben weten te betrekken. Hiervoor werden verschillende redenen aangedragen. Zeven van deze regio's geven aan dat er in het begin wel sprake is geweest van contact of oriënterende gesprekken, maar dat het niet op iets concreets is uitgelopen. Drie regio's geven aan dat zij het geprobeerd hebben, maar dat het heel erg lastig is gebleken om hen te betrekken of om met de juiste persoon in aanraking te komen. Twee regio's gaven het feit dat er geen IPS in de regio is als reden om zorgverzekeraars niet te betrekken in het project. Ook werd een enkele keer benoemd dat er geen dominante zorgverzekeraar in de regio actief was. Het betrekken van zorgverzekeraars zou in de praktijk dan betekenen dat ze met veel verschillende partijen individueel contact moesten leggen, iets wat buiten de middelen van het huidige project viel.

Ook gaf een deel van de regio's geen specifieke reden waarom zij zorgverzekeraars niet hadden betrokken. Drie regio's zeggen wel het betrekken van zorgverzekeraars als plan te hebben voor de lange termijn.

Werkgevers betrekken nog weinig prioriteit gekregen?

Het betrekken van werkgevers bleek voor meer regio's haalbaar, maar toch ging dit om niet veel meer dan een derde van de regio's (12) en ging het doorgaans om slechts een lichte vorm van betrokkenheid.

In vijf regio's is naast het huidige project sinds mei 2019 ook een werkgeverspilot van het AWWN gestart: de Achterhoek, Friesland, Drenthe, Midden-Utrecht en Zuid-Kennemerland & IJmond. In alle vijf de regio's worden zo'n 15 tot 20 werkgevers gevolgd om inzicht te krijgen in wat werkgevers nodig hebben om tot meer duurzame plaatsingen van mensen met psychische kwetsbaarheid te komen. Onder andere door aangehaakt te blijven bij deze pilots gaven vier van de vijf regio's aan dat het goed gelukt was om werkgevers te betrekken. Een oorspronkelijk plan van één van deze regio's om *meet and greets* te organiseren tussen cliënten en werkgevers kon op deze manier bovendien binnen de AWWN-pilot uitgevoerd worden. Een andere regio gaf aan dat er hierdoor contact was met zo'n 20 werkgevers en nog wel een aantal partijen "als het puntje bij paaltje komt". Eén van deze regio's vond echter dat het niet gelukt was om (de juiste) werkgevers te betrekken:

"Werkgevers is niet zo goed gelukt, omdat je toch weer uitkomt bij de 'usual suspects'. Dat is een aantal werkgevers die maatschappelijk willen ondernemen, maar je moet juist de andere bedrijven hebben en dan kom je in het WSP-achtige terecht."

De overige regio's die aangaven succesvol werkgevers betrokken te hebben verschilden in de manier waarop zij dat deden. Zo hebben twee regio's werkgevers betrokken door middel van kennissessies. Een andere regio heeft ook werkgevers betrokken bij het maken van hun conceptmap, ook al was dit een lastige partij om te includeren.

“De werkgeverskant heeft veel tijd gekost. Uiteindelijk hebben we er 9 of 10 kunnen includeren. Dit zijn moeilijke partijen om erbij te krijgen maar het is via ons eigen netwerk gelukt.”

Daarnaast waren er drie regio's die werkgevers indirect hebben benaderd en betrokken via het Werkgeversservicepunt. Eén regio heeft dit eveneens via het Werkgeversservicepunt gedaan, maar vond dit niet voldoende om aan te geven dat het gelukt was om werkgevers echt bij het project te betrekken. Ook waren er een paar regio's die alleen contact hebben met werkbedrijven.

Van de overige regio's die tot op heden geen werkgevers betrokken hebben, spraken overigens maar drie regio's de specifieke intentie uit om werkgevers nog wel te willen betrekken in de toekomst.

Magazine voor werkgevers

*“Beste lezer,
Voor u ligt een bijzonder magazine met een belangrijke boodschap en een passende titel: RE-MIND. Met deze eenmalige uitgave wil de regio Zuid-Kennemerland/IJmond werkgevers wijzen op het potentieel onder mensen met een arbeidsbeperking. Zeker ook onder mensen met een psychische kwetsbaarheid.”*

Een origineel initiatief om werkgevers beter te kunnen bereiken komt van de regio Zuid-Kennemerland en IJmond. Eén van de doelen van deze regio was om bij te dragen aan een cultuur waarin arbeidsparticipatie voor burgers met psychische aandoeningen wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid, die binnen de betrokken organisaties en netwerken een vanzelfsprekende plek krijgt. Om dit doel te kunnen bereiken, hebben zij een magazine ontworpen: RE-MIND.



In dit magazine staan onder andere portretten van cliënten die vertellen over hun werk en wat het hebben van werk voor hen doet, interviews met werkgeversadviseurs, een quiz 'Wat weet u over werken met een psychische kwetsbaarheid?' en een artikel van de redactie over psychische diversiteit op de werkvloer en voorbij gaan aan de vooroordelen.

Het eerste exemplaar van dit magazine is uitgedeeld aan de wethouder tijdens de uitreiking van de participatieprijs, waar ook veel werkgevers aanwezig waren. Het magazine wordt gestuurd naar 2500 werkgevers. Ook zal een deel worden rondgebracht door IPS cliënten. Het plan van de regio is om 200 werkgevers te bellen om te kijken of ze hen warm kunnen krijgen voor het in dienst nemen van mensen uit de doelgroep GGZ. Het aankomende jaar worden er meerdere netwerkbijeenkomsten onder werkgevers georganiseerd. Ook daar worden de magazines heen gebracht en wordt er iets verteld over de GGZ doelgroep.

“Het betrekken van werkgevers is echt nog wel een puntje voor de toekomst. Het WSP trapt op de rem in verband met een logische opeenvolging van stappen. Zij zeiden: zorg nou eerst dat het staat en er iets overtuigends gepresenteerd kan worden, anders ben je ze gelijk kwijt.

Met werkgevers heb je maar 1 kans. “

“We gaan proberen om een aantal werkgevers in beeld te brengen, ook letterlijk middels een filmportret, zodat zij ook hun verhaal vertellen: hoe gaan ze om met de doelgroep, wat levert het op, et cetera.”

Het gegeven dat bijna twee derde van de regio's nog geen werkgevers heeft betrokken lijkt dus ook grotendeels aan de doelstelling van de projectgroepen te liggen: het betrekken van werkgevers heeft geen prioriteit gehad binnen de projectperiode, of werd bewust uitgesteld.

WSP zeer vaak betrokken

Het betrekken van het WSP (Werkgeversservicepunt), of voor een enkele regio de Werkgevers Dienstverlening (WGD), bleek voor het gros van de regio's beter haalbaar. Slechts zes van de 31 regio's gaven aan dat het niet gelukt was het (of een) WSP bij het project te betrekken. De mate van betrokkenheid verschilt echter sterk tussen de regio's onderling.

In de ene regio is de 'betrokkenheid' bijvoorbeeld nog beperkt tot de uitnodiging voor een bijeenkomst, in nog een regio is het WSP pas in het eindstadium aan tafel gekomen en een derde regio gaf aan dat er wel sprake is van enige betrokkenheid, maar dat dit zeer moeilijk gaat. Ongeveer een kwart van de regio's geeft aan te overleggen of contact te leggen wanneer nodig, maar dat er geen regulier contact is met het WSP.

In andere regio's was de betrokkenheid duidelijk hoger: Vijf regio's (de Achterhoek, Drenthe, Food Valley Gooi- en Vechtstreek en Twente) hebben het WSP betrokken in de stuurgroep, de werkgroep/projectgroep of in netwerkgroepen. In drie regio's is het WSP aangeschoven bij casuïstiek overleggen. De regio Rivierenland heeft samen met het WGD activiteiten georganiseerd en de regio Amersfoort is tot samenwerkingsafspraken met het WSP gekomen. Ook is bij een aantal regio's het WSP uitgenodigd voor een door de projectgroep georganiseerde bijeenkomst.

Er waren ook een aantal minder positieve ervaringen omtrent het betrekken van WSP's. Een regio gaf aan dat het betrekken van een of meer WSP's een moeilijke opgave was, omdat er in de regio 4 verschillende WSP's zijn die niet als één entiteit te benaderen zijn. Een ander gaf aan dat er nog aan gewerkt wordt, maar ze op dit moment nog niet tevreden zijn over de vorderingen. Twee regio's gaven aan dat het niet gelukt was, bijvoorbeeld omdat het WSP andere prioriteiten had, en besloten hadden er verder geen energie meer in te stoppen.

Werkzame elementen

We hebben de projectleiders en projectgroepen ook gevraagd aan te geven wat de belangrijkste succesfactoren en werkzame elementen waren. De meest genoemde succesfactor (10 keer) is dat er **zeer gemotiveerde mensen** bij de samenwerking betrokken zijn die duidelijk het belang en de meerwaarde van samenwerken zien.

“Zeer gemotiveerde mensen die alsmat doorgaan ondanks tegenslagen. Je hebt mensen nodig die over de schutting en hun eigen functie heen kunnen kijken, die zelf regelruimte creëren die er eigenlijk niet is vanuit hun functie.”

Een andere projectleider zegt hierover:

“Op professionelniveau: een heel grote erkenning van het belang hiervan en de meerwaarde om elkaar te leren kennen. Als het gaat om de individuele professional een heel grote bereidwilligheid.”

Direct **vanuit de uitvoering starten** met samenwerken wordt ook vaak (zeven keer) genoemd als succesfactor. Verschillende projectleiders geven aan dat juist op uitvoeringsniveau vaak de bereidheid ligt of dat deze hier snel te vinden is. Een projectleider zegt hierover:

“Meteen met de praktijk beginnen was een goed idee. Meteen mensen bij elkaar zetten en laten uitwisselen op een hele praktische manier. Op die manier ging het project en de samenwerking meteen leven en gaat het ook rond.”

Hieraan gerelateerd, maar niet per se beperkt tot uitvoeringsniveau, is de succesfactor ‘gewoon doen’. Of, in de woorden van enkele (vier) projectleiders ‘niet (minder) lullen, maar (meer) poetsen’. Een projectleider zegt hierover:

“Wij horen vaak terug dat andere regio's er hele bestuurlijke processen van maken, maar onze belangrijkste tip is dan toch steeds: 'gewoon gaan doen.' Ga met elkaar om tafel en bespreek eens een casus, om te beginnen.”

Een andere projectleider vertelt dat het daarbij helpt om te werken vanuit een actieplan en afspraken en vorderingen te notuleren:

“Er wordt vaak veel gepraat, zeker aan het begin en weinig gedaan, dan ontbreekt het gevoel dat je ook iets bereikt. Dat hebben we hier goed geborgd doordat we werken vanuit een actieplan. Ook maken we notulen en zorgen dat er zaken op papier komen. Daardoor vergroot je de commitment van de mensen en blijf je die behouden. Het is echt zaak om te voorkomen dat er alleen maar gepraat wordt, maar dat er ook echt iets ondernomen wordt.”

Aan de andere kant zijn er ook enkele projectleiders (drie) die aangeven dat je juist de vroege inzet op een breed gedragen plan een van de grootste succesfactoren is. Een projectleider zegt:

“We hebben gezorgd voor een breed gedragen plan. Aan 'de voorkant' hebben we heel veel partijen betrokken, input opgehaald en plan opgesteld waar eenieder zich aan kon verbinden. Qua proces is dit prima verlopen en het heeft ook geholpen bij het realiseren van bestuurlijk draagvlak.”

In Groot Amsterdam werken ze hier op een eigen manier naartoe. Het project heeft daar bestaan uit een uitvoerig onderzoek naar wensen en ervaringen omtrent de doelgroep met CMD, vanuit alle stakeholders (inclusief de cliënten zelf). Hieruit zijn concrete thema's en aanbevelingen voortgekomen die hun weg moeten vinden naar een implementatieplan met breed draagvlak. De insteek is hier om vanuit een gedeelde visie stakeholders voornamelijk zelf de oplossingen te laten formuleren.

“Blauwdrukken werken eigenlijk bijna nooit. Dit project is daar een bewijs van. Het is veel belangrijker om een visie te delen en te onderschrijven, dat als uitgangspunt te nemen en dan je eigen oplossingen te vinden. Dus niet voorschrijven wat en hoe, maar partijen helpen hun eigen adviezen te laten formuleren. Het is uiteindelijk ook aan hen om het binnen de organisatie te beleggen.”

Meerdere projectleiders (vijf keer genoemd) benoemen ‘directe contacten’ als succesfactor. Zo vertelt een projectleider dat hij veel tijd heeft gestoken in het leggen van persoonlijke contacten bij verschillende partijen en dat hij vaak zijn gezicht heeft laten zien. Dit werkte volgens hem goed.

Verder noemen verschillende projectleiders het houden van een grote bijeenkomst (drie keer genoemd) als succesfactor.

“Het symposium was heel mooi en had veel impact. Ook alle bestuurders kwamen. Zo creëer je meer urgentie.”

Ook noemen verschillende projectleiders de casuïstiekbijeenkomsten (drie keer genoemd). Juist door samen casussen te bespreken, komen knelpunten naar voren die opgelost kunnen worden. Het is ook een goede manier om snel elkaars taal en expertise te leren kennen

“Dat we sterk hebben ingezet op casuïstiekbesprekingen. In een half jaar tijd hebben we elkaar, elkaars protocollen en de cliënten beter leren kennen. Vanuit de casuïstiekbesprekingen komen veel factoren die je nodig hebt voor goede samenwerking aan bod en je verdiept het contact en de kennis.”

Tot slot noemen steeds twee projectleiders de volgende succesfactoren: *Duaal projectleiderschap*, het betrekken van alle niveaus (uitvoerend, beleidsmatig en bestuurlijk) binnen de samenwerkende organisaties, gezamenlijke werkafspraken maken, weten waar je elkaar als partijen kunt vinden en versterken en het boeken en vieren van praktische successen. In de uitvoering van een project is het voor zowel de (motivatie van) projectgroepsleden als richting het bestuur, erg helpend om met regelmaat de (ook kleine) successen te vieren.

Leerpunten

Er zijn door de projectleiders veel verschillende leerpunten genoemd, deze overlappen deels met de genoemde succesfactoren. De belangrijkste leerpunten voor de projectleiders gaan vooral over hoe draagvlak te creëren: binnen alle lagen van de betrokken organisaties, binnen de projectgroep, en binnen de organisaties zelf. Daarnaast zijn er ook veel leerpunten die gaan over hoe met elkaar samen te werken in de projectgroep.

Het meest genoemde leerpunt is voor de projectleiders het *betrekken van alle lagen binnen de betrokken organisaties* (zeven keer genoemd). Een projectleider verwoordt dit als volgt:

“Het is belangrijk om het vanuit verschillende lagen van de organisatie aan te vliegen (dus ook afdelingshoofden, directies, managers) en tegelijkertijd op uitvoeringsniveau: Concreet en simpel maken. Aan de slag gaan, zorgen dat je kunt laten zien wat je doet/bereikt.”

Dat het ook belangrijk is om juist de *managers te betrekken* wordt door meerdere (drie) projectleiders genoemd. Hierbij geeft een projectleider nog een tip over hoe dit aan te pakken:

“Ik heb drie momenten genomen om de managers van de gemeenten bij te praten. De eerste keer heb ik een theoretische uitleg gehouden. De tweede keer heb ik inzichtelijk gemaakt wat we gedaan hebben, ondersteund door een diagram en tabel. Dat werkt toch makkelijk bij ambtelijke bestuurders, dan zijn ze sneller onder de indruk. Maak het concreet. Ik heb ook IPS-business cases meegenomen, hiermee laat je maatschappelijke effect zien en wat je terugkrijgt voor je investering. Het is dus niet alleen zo dat de uitkering stopt van iemand wanneer deze gaat werken, maar de business case laat ook zien welke andere kosten bespaard worden. Door het inzichtelijk te maken voor ambtelijke managers gaan ze de urgentie meer zien.”

Verder noemen meerdere projectleiders (namelijk vier) dat het belangrijk is om op *uitvoeringsniveau aan de slag te gaan* (dit werd eerder ook genoemd bij de succesfactoren). Juist door hier successen te boeken ontstaat draagvlak op hoger niveau. Een projectleider zegt hierover:

“Van tevoren hebben we wel geformuleerd dat we op managementniveau afspraken en borging wilden, bijvoorbeeld door een convenant. Maar bij aanvang project kwamen uiteindelijk de partijen bij elkaar en bleek dit niet binnen de beoogde termijn haalbaar. We hebben toen eerst ingezet op uitvoerend niveau successen behalen en de samenwerking van de grond krijgen. Daar ligt een grote bereidheid. Vervolgens als je hebt laten zien 'dit werkt en dit is nodig' dan kan je proberen om afspraken of een convenant van de grond krijgen waarin afspraken worden gemaakt en borging wordt vastgelegd.”

Meerdere projectleiders noemen (namelijk vier) dat het belangrijk is om te zorgen voor *voldoende draagvlak voor het plan bij aanvang van het project* bij de betrokken partijen (dit is eerder ook genoemd als succesfactor).

Een projectleider zegt hierover:

"Bij de opzet van het project is het heel belangrijk om op de eerste dag dat je met elkaar zit ook al te bepalen welke kant je op wil. Bij ons was dat een sessie 'Waarderend Verkennen', daardoor komen de neuzen dezelfde kant op te staan en levert iedereen diezelfde commitment."

Een ander benoemt dit als volgt:

"In het plan stonden wel activiteiten, maar vanuit projectgroep bleken toch verschillen in inzicht, bijvoorbeeld over focus en waar zwaartepunten moeten komen te liggen. Dus: Hoe meer zaken in plan, hoe moeilijker om consensus te bereiken. Leerpunt is om dat niet te onderschatten, want het gaat sowieso om complexiteit van zaken."

Verder is het volgens meerdere (drie) projectleiders) belangrijk om te investeren in elkaar leren kennen, om zo te zorgen voor meer begrip voor elkaar. Een projectleider geeft de volgende tip:

"Juist vanaf begin inzetten op het versterken van kennis en begrip over elkaars organisatiebelangen/structuren/aanpakken, liefst door te ervaren en mee te lopen."

Ook benadrukken verschillende projectleiders (drie) dat het heel belangrijk is om open en eerlijk tegen elkaar te zijn. Een projectleider zegt hierover: *"Ik zou vooral mee willen geven om zo veel mogelijk transparant naar elkaar te blijven en eerlijk te zijn, daardoor ontstaat mogelijkheid tot ontschotting"*. Een andere projectleider geeft aan dat zij in de projectgroep bewust heel uitgebreid heeft stilgestaan bij de vraag 'welke individuele en gezamenlijke belangen hebben wij?'

Hiernaast noemen twee projectleiders het belang van het maken van afspraken binnen de projectgroep:

"Afspraken maken dat mensen echt komen opdagen en de projectgroep prioriteren. Als die prioriteit er niet is, ben je als projectleider niet meer bezig met waar je voor bent aangewezen, maar word je soms een secretaresse, dat is zonde."

Wanneer het niet lukt om commitment te krijgen, dan is het beter om verder te gaan met de partijen die welwillend zijn, aldus twee projectleiders:

"Lang aan partijen sleuren werkt niet: Ga voor een 'coalition of the willing'. Om wat voor reden dan ook kan het zijn dat sommige partijen waarvan je hoopte dat ze volledige commitment voor de samenwerking hadden, of die dat ook vooraf hadden aangegeven, het uiteindelijk niet waarmaken. In ons geval hebben we erg lang geprobeerd om het bij een partij toch weer op de rails te krijgen, daar is te veel tijd in gaan zitten. Bij nader inzien hadden we eerder kunnen inzetten op een 'coalition of the willing' en bijvoorbeeld kunnen kijken of er een andere organisatie was die wel kon leveren."

Een ander leerpunt (twee keer genoemd) is actief sturen op verantwoordelijkheid voor organisatiebreed draagvlak van projectgroepsleden, ofwel het betrekken van collega's door degene die in de projectgroep zit:

"Als je met iemand van een organisatie aan tafel zit, ook binnen de regiegroep/projectgroep, dan betekent dat niet automatisch dat ook de achterban of de hele organisatie op de hoogte is of betrokken is. In ons plan was dat wel het idee (vertegenwoordiger zorgt voor overdracht naar achterban), maar in de praktijk bleek dat vaak niet of veel minder dan gewenst het geval. Het is dus zaak om hier alert op te zijn en de personen erop te sturen: zodat die personen het ook echt uitzetten binnen hun organisatie en zich daar voor inzetten. Het blijft wel hun verantwoordelijkheid, maar het is niet vrijblijvend. Ze moeten echt aan de bak om iets van de grond te krijgen binnen de eigen organisatie."

Knelpunten

Samenwerking heeft onvoldoende prioriteit

Veel van de door de projectleiders genoemde knelpunten (13) hangen samen met onvoldoende draagvlak en prioriteit binnen de verschillende organisaties. Projectleiders benoemen veel dat organisaties of professionals onvoldoende investeren in de samenwerking. In sommige gevallen lukt het niet om een bepaalde partij bij de samenwerking te betrekken, in andere gevallen heeft de samenwerking bij de betrokken professionals onvoldoende prioriteit of lukt het niet om commitment te krijgen van bestuurlijke lagen.

"Tijd vragen voor het onderwerp dat vraagt om extra aandacht, dit is echt wel een knelpunt. Extra tijd in een structuur vragen van mensen die op een andere manier gefinancierd worden of van mensen met bijvoorbeeld een volle caseload. Men ziet wel dat het urgent is, maar nu ook weer niet zo urgent dat er nu, ter plekke, tijd en plaats gemaakt moet worden. De urgentie wordt vaak niet zo hoog ingeschat dat er nu alle ruimte aan gegeven moet worden."

"Op hoger niveau heeft het niet zoveel prioriteit, GGZ bezuinigt, bij gemeenten is het beleid om niet één bepaalde doelgroep extra te helpen. Dus daardoor is het lastig om voor deze groep specifieke aandacht te krijgen. IPS kost extra geld, en de gemeente heeft weinig specifieke aandacht voor deze doelgroep."

Verschillende belangen

Een ander veelgenoemd knelpunt (drie keer genoemd) bij de samenwerking zijn de verschillende belangen die partijen hebben. Een projectleider verwoordt dit als volgt:

"Een complex onderdeel van deze samenwerking is toch ook wel gebleken dat de meeste partijen in eerste instantie wel aangeven dat ze de samenwerking willen (of in ieder geval achter het algemene doel "deze doelgroep aan het werk krijgen" staan), maar dat uiteindelijk – als het concreet begint te worden - de eigen (financiële) belangen en 'targets' toch zwaarder gaan wegen en de uiteindelijke uitvoering van de samenwerking in de weg kunnen staan. Partijen willen hierdoor bijvoorbeeld geen eigen cliënten verliezen, of bijvoorbeeld een zwaardere doelgroep aantrekken die meer investering vraagt en consequenties heeft voor de targets, als ze juist daar op afgerekend worden. Partijen "vissen toch ook in dezelfde vijver" en dat speelt hier dus ook wel mee."

Financiering

Verschillende projectleiders (vijf) noemen zaken die te maken hebben met financiering als belangrijk knelpunt binnen het project. Hierbij noemen projectleiders bijvoorbeeld de financiering van IPS-trajecten vanuit de gemeente:

"Een belangrijk knelpunt, dat was toch de financiering en hoe iedereen het gefinancierd krijgt. Bijvoorbeeld voor de gemeente. Dat was een hele hardnekkige. Daar hebben we lang over gedaan. Gemeenten overtuigen van de waarde van een IPS-traject dat was een van de grootste uitdagingen."

Uit de groepsgesprekken blijkt ook dat in de regio's waar de samenwerking minder goed van de grond is gekomen, de financiering vaak een belangrijk moeilijk te overkomen knelpunt vormde.

Personele wisselingen

Personele wisselingen worden ook vaker als knelpunt benoemd. Er zijn veel wisselingen geweest in projectleiders. Volgens onze telling zijn er zo'n dertien projectleiders gestopt en (meestal) vervangen in de verschillende regio's. Ook op andere niveaus deden zich veel wisselingen voor: projectgroepsleden, contactpersonen of bijvoorbeeld wethouders. Veel projectleiders en projectgroepen geven aan dat de samenwerking nog erg kwetsbaar en persoonsafhankelijk is: valt iemand uit, dan is het risico groot dat ook die organisatie (in ieder geval tijdelijk) wegvalt uit de samenwerking.

"Die wisselingen van de wacht horen bij de dynamiek van dit domein, maar het zou helpen als zaken zoals dit thema binnen de organisaties al een vanzelfsprekendheid zijn, zodat het geborgd blijft."

Een enkele regio benoemde ook het nadelig effect van de gemeenteraadsverkiezingen.

“Wij hebben een duidelijk verschil gemerkt als het gaat om commitment van bovenaf tussen beginstadium en eindstadium van dit project, maar in onverwachte richting. De beginsituatie was behoorlijk positief, met een stuurgroep in de AMR waarin een breed palet van doelgroepen aan bod kwam en wij en GGZ dus ook. [...] Toen kwamen verkiezingen, kwam er een andere wethouder en veranderde het speelveld weer. Er kwam ook een nieuwe programmamanager in de AMR en daarmee veranderde het doel en de samenstelling van de stuurgroep, waardoor deze samenwerking en de GGZ-instelling eruit vielen.”

Privacy

De omgang met privacy wordt ook vaker als knelpunt benoemd (door drie projectleiders). In de praktijk worden vaak creatieve oplossingen gevonden. Zoals het anoniem bespreken van casussen, waarbij de professionals dan eigenlijk wel in hun hoofd hebben om wie het precies gaat. Hiermee samenhangend wordt ook aangegeven dat het soms moeilijk is om de doelgroep te vinden. Mensen met GGZ-problematiek en een uitkering vanuit de gemeente of UWV zijn niet in één bestand te vinden. Zo worden mensen die in de bestanden zitten bij de gemeente niet gelabeld op GGZ-problematiek.

Regelgeving

Ook worden een aantal knelpunten (en oplossingen) benoemd die betrekking hebben op de landelijke regelgeving en algemene voorzieningen:

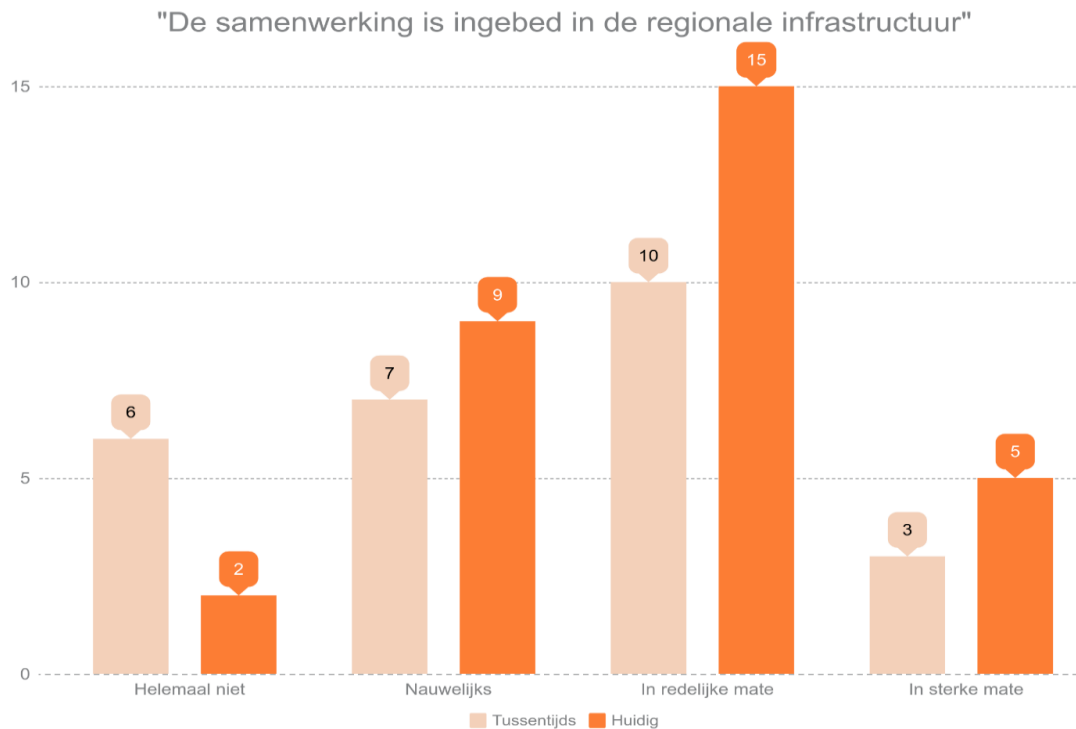
- ➔ Niet iedere klant met een psychische kwetsbaarheid valt onder de doelgroep banenafpraak. Dit vormt een drempel voor werkgevers om mensen in dienst te nemen met een psychische kwetsbaarheid, waarvan bekend is dat als deze uitvallen dit langdurig kan zijn. Voorzieningen als de No-Risk polis en andere voorzieningen zijn dan niet voor de kandidaat en/of werkgever beschikbaar. Het is wenselijk dat deze wetgeving gewijzigd wordt, zodat werkgevers gebruik kunnen maken van deze voorzieningen.
- ➔ Er is nu geen structureel vangnet voor personen die in het verleden te maken hadden met GGZ problematiek en nu regulier werken. GGZ en Werk en Inkomen zijn dan niet in beeld. Het is wenselijk dat zij incidenteel een beroep kunnen doen op coaching/begeleiding. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een landelijke strippenkaart met een x aantal coachingsgesprekken, waar men gedurende zijn leven gebruik van kan maken. Ook werkgevers kunnen in het kader van hun verantwoordelijkheid persoonlijke begeleiding inkopen voor hun medewerker (eenmalig of onderhoudsabonnement) om uitval van de medewerker te voorkomen.
- ➔ De voorziening jobcoaching bij gemeenten en UWV is in principe een tijdelijk instrument. Jobcoaching dient langer ingezet te worden voor mensen met een (chronische) psychische kwetsbaarheid, waarbij in de tijd de intensiteit kan worden bijgesteld. Dit werkt preventief.

Tot slot een projectleider die de *korte projectduur* als belangrijk leerpunt benoemt:

“Geluk is dat het niet beperkt is geweest tot 1 jaar. We konden wat verlengen en daardoor was er ook meer ruimte om organisaties op managementniveau aan elkaar te laten beloven: ‘hier gaan we mee door’. Leerpunt is dus ook: 1 jaar is echt te kort. Ik denk dat het risico groot was geweest dat als het binnen 1 jaar afgerond had moeten zijn, er een half jaar na het stoppen ervan niets meer van over zou zijn geweest. Dit is ook een les voor de subsidieverstrekkers: de oorspronkelijke opzet was te kort. Je moet echt beginnen bij een plan voor enkele jaren, op zijn minst.”

Regionale inbedding nog niet optimaal

Het inbedden van het project in de regionale infrastructuur moet echt nog gaan plaatsvinden. In de helft van de regio's (15) geeft de projectleider aan dat de samenwerking in 'redelijke mate' ingebed is in de regionale infrastructuur. Vaak blijkt dit in de praktijk echter in maar behoorlijk beperkte mate het geval te zijn.



Figuur Inbedding samenwerking in de regionale infrastructuur

Zo verwijst een projectleider hier bijvoorbeeld naar de vaste overlegstructuur die ook in de toekomst zal bestaan. Een ander zegt:

"Er is geen nieuwe infrastructuur voor opgezet. Maar binnen de bestaande infrastructuur is dit thema vanzelfsprekender geworden om op agenda te zetten, in die zin is het in redelijke mate ingebed in de infrastructuur"

Vijf projectleiders geven aan dat het project in sterke mate is ingebed in de regionale infrastructuur. Een hiervan geeft aan dat dit eigenlijk voor het project ook al zo was, een andere regio dat dit alleen voor twee grote gemeenten binnen de AMR geldt. In een derde van de regio's (9) is ook volgens de projectleiders nog nauwelijks sprake van inbedding en bij twee regio's is hier helemaal geen sprake van. Vanzelfsprekend kan in de regio waar de samenwerking nog nauwelijks van de grond is gekomen, ook geen sprake zijn van inbedding. Zo is één van de projectleiders nog bezig met het opzetten van de casustiekbijeenkomsten. Doel is dan uiteindelijk wel dat de verschillende partijen het casuoverleg uiteindelijk zelf gaan organiseren, maar dit is in dit stadium nog niet aan de orde. Ook in regio's waar de samenwerking al wel volop bloeit, is deze vaak nog nauwelijks ingebed. Opvallend veel projectleiders geven aan dat zij hier juist in het vervolgtijdsproject op willen inzetten.

"De casuïstiek is wel afgestemd om voort te zetten, maar er zijn verder nog geen regionale afspraken voor inbedding op regionaal niveau. Daar gaan ze zich in het vervolgtijdsproject meer op richten."

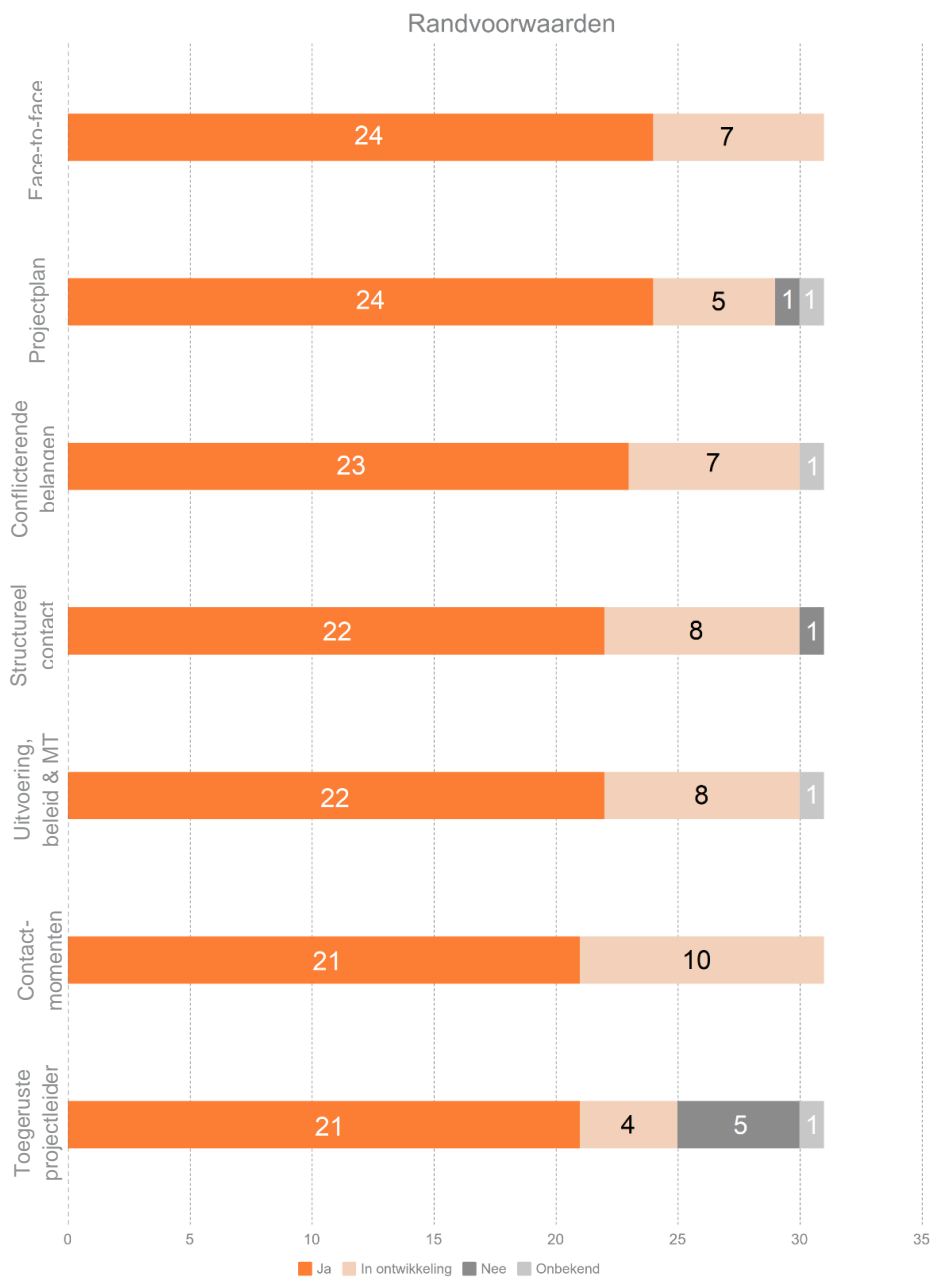
Ten opzichte van de tussentijdse evaluatie, is beperkte vooruitgang: slechts elf regio's hebben vooruitgang geboekt. Hier gaat het vooral om de regio's waar de samenwerking nog echt van de grond moest komen.

"Omdat het nog niet geborgd is, is het is nog geen structureel onderdeel binnen alle organisaties. Daar willen we naar toe werken het komende half jaar."

Randvoorwaarden

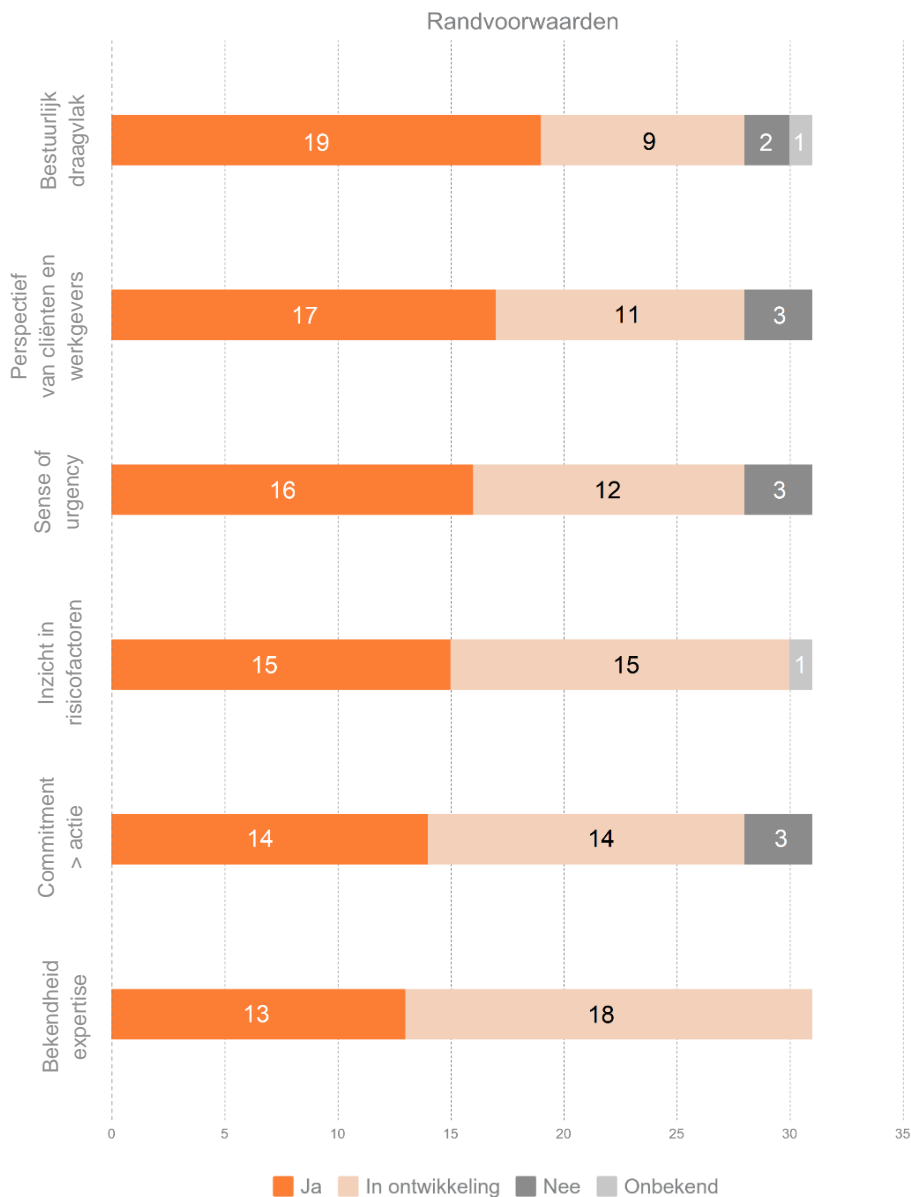
Net als in de tussentijdse evaluatie, is gevraagd naar het behalen van de 20 randvoorwaarden voor regionale samenwerking. De volgende randvoorwaarden waren bij twee derde tot driekwart (21 tot 24) regio's gerealiseerd ten tijde van de interviews (in aflopende volgorde):

- ➔ Betrokken professionals hebben face-to-face kennism gemaakt
- ➔ Er is een projectplan met vastgestelde doelen, aanpak en planning
- ➔ (Conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen
- ➔ Er is sprake van structureel (persoonlijk contact) tussen professionals
- ➔ Vanuit de samenwerkingspartners zijn uitvoering, beleid en management betrokken
- ➔ Er zijn voldoende en effectieve contactmomenten tussen samenwerkingspartners, waarbij ook de voortgang wordt gemonitord
- ➔ Er is een voldoende toegeruste projectleider (netwerk, mandaat, tijd).



Figuur De zeven meest aanwezige randvoorwaarden in de regio's

Deze randvoorwaarden zijn vooral gerelateerd aan het opzetten en functioneren van de projectgroepen (of werkgroepen/stuurgroepen) en de contactmomenten die daaruit voortgekomen zijn onder professionals. Grofweg ontstaat hieruit het beeld dat - overeenkomend met de informatie die projectleiders en projectgroepen elders in de interviews hebben gegeven - bij een groot deel van de regio's via het opstellen van een projectplan en bijbehorende projectstructuur (inclusief projectleider) structurele contactmomenten zijn gerealiseerd tussen samenwerkingspartners en professionals van de samenwerkende organisaties, waarin belangen worden besproken en serieus genomen. Opvallend is dat er ook door vijf regio's aangegeven wordt dat er geen sprake is van een voldoende toegeruste projectleider.



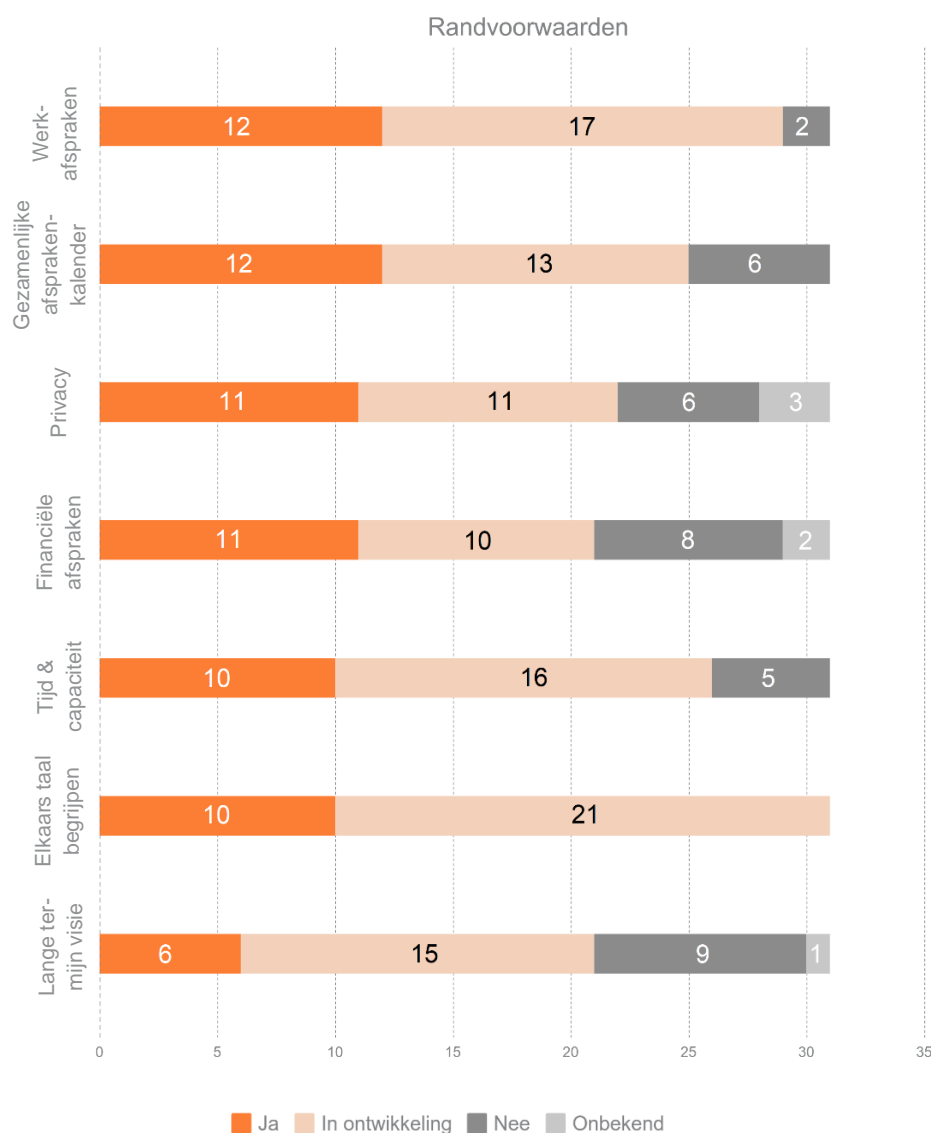
Figuur Zes randvoorwaarden gemiddeld aanwezig in de regio's

De volgende zes randvoorwaarden waren bij minder dan twee derde (19) tot minder dan de helft (13) van de regio's gerealiseerd (in aflopende volgorde):

- Er is voldoende bestuurlijk draagvlak
- Cliënt en werkgeversperspectief wordt meegenomen
- Er is sprake van een "sense of urgency" voor deze samenwerking

- Er is inzicht in risicofactoren en de te treffen maatregelen
- Alle samenwerkingspartners vertalen inzet en commitment naar acties
- Er is sprake van bekendheid met expertise en werkwijze van de professionals en organisaties.

Bijna twee derde (19) van de regio's geeft aan dat er sprake is van voldoende bestuurlijk draagvlak voor de samenwerking. Dat is opvallend, omdat dit ook verschillende keren - zeker ook in de project-groepeninterviews - wordt aangegeven wordt dat dit nog beter moet. Ook als het gaat om wat er nog nodig is voor een verdere borging en continuering wordt juist bestuurlijk draagvlak vaak genoemd. Vervolgens zien we vier randvoorwaarden die sterk te maken hebben met de invulling van de projecten (cliënt- en werkgeversperspectief worden meegenomen en inzicht in risicofactoren en te treffen maatregelen) en de prioriteit die er aan de samenwerking wordt gegeven (urgentiebesef en daadwerkelijk vertalen van inzet naar acties). Dit is slechts in een krappe meerderheid van de regio's gerealiseerd. Ook is slechts in zo'n 40 procent sprake van bekendheid met de expertise en werkwijze van elkaars organisaties en professionals. Hoewel het dus vaak goed gelukt is om een functionerende projectstructuur inclusief structurele contacten te realiseren, is een belangrijke beoogde uitkomst daarvan (voldoende kennis over elkaar) bij de meerderheid nog niet gerealiseerd. Overigens wordt hierbij wel door al deze regio's aangegeven dat dit in ontwikkeling is.



Figuur Zeven minst aanwezige randvoorwaarden in de regio's

Tot slot zijn er zes randvoorwaarden waarvan slechts ongeveer een derde (12 tot 10) van de regio's aangeeft dat deze voldoende aanwezig zijn, en 1 randvoorwaarde waar dit maar voor 6 regio's geldt:

- ➔ Er zijn duidelijke afspraken gemaakt over samenwerkingsprocessen, rollen en verantwoordelijkheden
- ➔ Er is sprake van ontwikkeling van een gezamenlijk gedragen afsprakenkader en/of beleid
- ➔ Er is transparantie over geldende privacywet- en regelgeving en welke maatregelen hiervoor kunnen worden getroffen
- ➔ Er zijn gezamenlijke financiële afspraken gemaakt over de inzet van budgetten binnen de samenwerking
- ➔ De samenwerkingspartners hebben genoeg tijd en capaciteit om de samenwerking in te vullen
- ➔ De samenwerkingspartners begrijpen 'elkaars taal'
- ➔ Er is een lange termijnvisie met heldere uitgangspunten.

Hier valt allereerst op dat de totstandkoming van afspraken, of dit nu werkafspraken, een gezamenlijk gedragen afsprakenkader of financiële afspraken zijn, relatief weinig gerealiseerd is. Zeker waar het financiële afspraken betreft: hier geeft bijna een derde van de regio's aan dat deze evenmin in ontwikkeling zijn. Het zou goed kunnen dat dit gerelateerd is aan de insteek van veel regio's om de samenwerking vooral vanuit uitvoeringsniveau 'aan te vliegen'. Ook zal het allicht te maken hebben met de (soms grotendeels) externe projectfinanciering in de vorm van de Impuls-subsidie door het ministerie van SZW, waardoor er gedurende het project geen of minder noodzaak was (of leek) om hierover afspraken te maken. Tegelijkertijd is het opmerkelijk dat ook dit punt, financiering, juist een van de veelgenoemde factoren waarover de regio's aangeven dat dit nog nodig is voor verdere borging en continuering van de samenwerking.

Ook zien we hier een randvoorwaarde die, naast een link met financiering, waarschijnlijk verband houdt met het urgentiebesef en daadwerkelijk vertalen van inzet naar acties (in ongeveer de helft van de regio's voldoende aanwezig): er zijn maar 10 regio's waar de samenwerkingspartners genoeg tijd en capaciteit hebben om de samenwerking in te vullen. Net zoveel regio's (10) geven aan dat de samenwerkingspartners (inmiddels) elkaars taal begrijpen. De rest geeft aan dat dit in ontwikkeling is.

De laatste en meest opvallende randvoorwaarde, zeker met het oog op borging en continuering van de samenwerking, is die van het hebben van een lange termijnvisie: slechts zes regio's hebben een lange termijnvisie met heldere uitgangspunten, terwijl negen regio's aangeven deze in het geheel nog niet te hebben en dat deze nu ook nog niet in ontwikkeling is.

HOOFDSTUK 4 HOE WORDEN DE PROJECTEN EN DE SAMENWERKING GEBORGD

Aanvullend op de trends en patronen die we in hoofdstuk 5 schetsen, staan we in dit hoofdstuk expliciet stil bij de trends en patronen die we hebben aangetroffen rondom borging en continuïteit. De financiële impuls die in 2017 is verstrekt vanuit het ministerie was immers gericht op het opbouwen van samenwerkingsverbanden binnen de arbeidsmarktregio's, die vervolgens ook geborgd zouden worden. Bij borging onderscheiden we een aantal verschillende elementen:

- ➔ **Continuïteit in de tijd:** de samenwerking tussen de diverse partijen vanuit Werk & Inkomen en de GGZ hebben een samenwerking opgebouwd die robuust genoeg is dat die ook zonder de financiële impuls vanuit het ministerie blijft voortbestaan en idealiter nog verder wordt uitgebreid
- ➔ **Inktvlek in de regio:** de samenwerking betreft steeds meer organisaties en gemeenten in de regio, zodat ook steeds meer cliënten uit de gehele regio profiteren van de samenwerking. Het gaat hierbij dus om een geografische inktvlek die steeds groter wordt, maar ook een inktvlek van het aantal organisaties en gemeenten die betrokken zijn (en blijven)
- ➔ **Inbedding binnen de betrokken organisaties:** steeds meer personen binnen de betrokken organisaties zijn betrokken waardoor afbreukrisico's vanwege ziekte, vakantie en andere personele aspecten steeds minder worden. Ook wordt hier een verminderende afhankelijkheid van een externe projectleider mee bedoeld: de cruciale rollen binnen de samenwerking worden vervuld door professionals in dienst bij de betreffende organisaties.
- ➔ **Spreiding naar zoveel mogelijk cliënten** en uitbreiding naar **diverse doelgroepen:** de samenwerking heeft merkbare impact op zoveel mogelijk cliënten uit zo veel als mogelijk verschillende (sub)doelgroepen binnen de groep cliënten met een psychische beperking
- ➔ **Commitment op alle niveaus** van de samenwerking: op uitvoerend niveau, op beleidsniveau én op bestuurlijk niveau is er een blijvende basis en een blijvend commitment voor de samenwerking. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk, waarbij door alle drie de niveaus prioriteit wordt gegeven aan deze samenwerking.
- ➔ **Overstijgen van het niveau van een (tijdelijk) project:** de samenwerking wordt steeds meer opgenomen in de dagelijkse routine van de betrokken organisaties, het is niet langer een 'project erbij'. Het projectmatig werken wordt toegepast, maar waarbij de valkuil van een project (dat het eindig is) actief wordt vermeden.



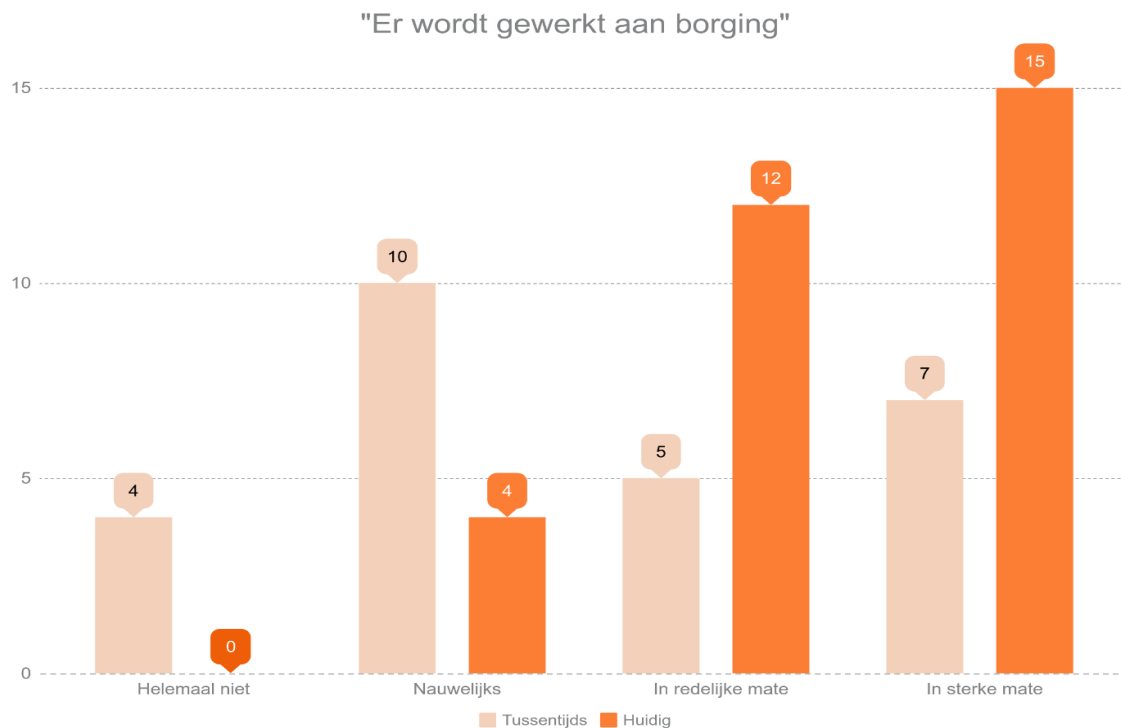
In dit hoofdstuk schetsen we trends en patronen rondom de borging.

De mate waarin aan borging wordt gewerkt is afgelopen jaar toegenomen

In vergelijking met de tussentijdse rapportage (oktober 2018) zien we dat de borging en continuïteit explicieter op de agenda staat bij de projectgroep en dat er in steeds meer mate actief aan gewerkt wordt. Zo zijn er 15 regio's waar in sterke mate aan borging wordt gewerkt en 12 regio's waar in redelijke

mate aan borging wordt gewerkt. Een jaar geleden was dit beduidend anders, toen waren slechts 7 regio's in sterke mate bezig met borging.

Opvallend is dat er 4 regio's zijn, waar wordt aangegeven dat er nauwelijks aan borging wordt gewerkt. Twee van deze regio's zijn vooral op uitvoering gericht, één van deze regio's heeft onlangs een doorstart gemaakt en zit nog zodanig in de opstartfase dat zij aangeven nog nauwelijks aandacht aan borging en continuering te kunnen besteden. De laatste van deze vier regio's geeft aan dat er sinds de afronding bij een aantal gemeenten zeker sprake zal zijn voortzetting, maar bij de rest onvoldoende ruimte wordt ervaren of sprake is van een andere visie en focus.



Figuur Mate waarin gewerkt wordt aan borging (zelfrapportage projectleiders)

De manier waarop gewerkt wordt aan borging is zeer divers

Uit ons onderzoek blijkt ook dat regio's borging en inbedding zeer verschillend interpreteren, en daarmee ook de antwoorden op de bovenstaande stelling. Waar de ene regio die aangeeft in sterke mate met borging bezig te zijn, dit doet door een eindrapportage te schrijven, gaat de andere regio veel verder. In Drechtsteden is de voortzetting van het project bijvoorbeeld al voor de komende drie jaar vastgelegd, ondanks een bezuinigingsronde die op de agenda stond. Bovendien wordt daar actief contact onderhouden met gemeenten en zorgverzekeraars over het project en benodigde aanpassingen. In Zeeland hebben de bestuurders aangegeven door te willen gaan met de uitvoering van het regionale plan en in Haaglanden heeft een aantal gemeenten ook al vastgelegd de samenwerking voort te zetten (overigens heeft daar ook een aantal gemeenten aangegeven de samenwerking niet voort te zetten).

In sommige andere regio's is de aanpak weer heel anders: hier doet de projectleider na het verstrekken van aanbevelingen en werkwijze een stap terug en geeft aan dat de borging en continuering voornamelijk bij de subregio's ligt.

"Ik moet nu als projectleider vooral loslaten en luisteren naar wat er gebeurt en inventariseren."

Tenminste drie regio's zetten in op het van de grond krijgen van een convenant, terwijl een andere regio juist vasthoudt aan de inzet vanuit uitvoeringsniveau.

"We stoppen energie in concrete uitvoering en bereiken van inzicht creëren in resultaten en daarmee schep je uiteindelijk de voorwaarden voor verdere bestuurlijke bereidheid om daaraan bij te dragen."

In de groepsinterviews bleek, bij de inventarisatie van de stand van zaken rondom borging en continuering, de kolom 'nog nodig' vaak uitgebreider ingevuld te worden dan de kolom 'al concreet'.

The image shows four hand-drawn tables, each titled 'BORGING & CONTINUERING'. Each table is divided into two columns: 'AL CONCREET' and 'NOG NODIG'.

- Table 1 (Top Left):**
 - AL CONCREET:** Four arrows pointing right.
 - NOG NODIG:**
 - middelen GELD + TIJD
 - overtuiging
 - GEZAMENLIJKE VISIE OP TOEKOMST
 - SUCCESVERHALEN DELEN
 - ONTSCHOTTEN VAN (SUB-) DOELGROEP/MIJDELEN
- Table 2 (Top Right):**
 - AL CONCREET:**
 - 50.000,- voor volgend jaar (mits langzaam)
 - start projecten
 - start samenwerking IPS trajecten
 - Participatie convenant 2022
 - NOG NODIG:**
 - Uitvinden naar kwh wat we hebben gedaan → meer waarde laten zien
 - plan nieuwe middelen → doorzetten wat we doen en iets anders nodig.
 - Zoq voorkeuring!
 - COMMITMENT, GAS EROP.
 - = DUS OOK BEREIDHEID OM TIJD IN TE STOPPEN + HOGERE OP PRIORITEITENLIJST TE ZETTEN
- Table 3 (Bottom Left):**
 - AL CONCREET:** Empty.
 - NOG NODIG:**
 - WAT ALS PROJECTFINANCIERING 'DRAGLOOPT'?
 - POLITIEKE + BESTUURLIJKE DRAGSULAK
 - ↓
 - DUS: STRUCTURELE FINANCIERING (Nu nog niet struct.)
 - MINDSET UITVOERING NAAR LANGE TERMIJN/DOURZAAMHEID
 - MINDSET GGZ OOK NAAR WERK + VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN.
- Table 4 (Bottom Right):**
 - AL CONCREET:**
 - xx 6. wks casuswisselovername
 - xx Contactpersonen
 - xx EVALUATIE VAN EVALUATIE (LUCRETE - LESSEL) + BREDER COÖPERING OP VOETWAST NOG NODIG IS
 - NOG NODIG:**
 - + BETHUN
 - * betrokkenheid management van alle drie ok partijen
 - * uitbreiden met andere partijen (sw-bedrijven / zorg uitvoerders / andere zorginstellingen)
 - * uitbreiding contactpersonen
 - ! ONVERKOPPELDE COÖRDINEREND TEAM MET VERBODEN WOORDSING MET ZORGERSCHAP VANUIT TEN-MINSTE UWU, GEGEENSTE, GGZ
 - * HERBEN WE NIET DE JUISTE MENSEN AAN TAFLER?
 - * FINANCIËN/BUROET OM OOK TE KUNNEN 'EXPLICITTEREN' MET INTERACTIES BIJ V.C. LIJSTEN

Een stabiele, centrale projectleider als aanjager is cruciaal

Veel van de regio's hebben de initiële financiële impuls benut om een externe projectleider in te huren. In de tussentijdse evaluatie bleek ook dat de regio's te spreken waren over de inzet van deze projectleider: *"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."*

Ook in deze fase van de samenwerking wordt het belang van een centrale projectleider onderschreven. Toch zijn er 5 regio's die aangeven dat er op dit moment geen sprake is van een (voldoende toegeruste) de projectleider om het project succesvol te leiden en in 4 regio's wordt benoemd dat dit in ontwikkeling is. Voor projecten die allen nog minimaal een jaar draaien, is dit een zorgpunt.

Aanbevelingen om een centrale projectleider als aanjager te hebben en te houden

- ➔ Anticipeer op een overdracht van een externe naar een interne projectleider
 - Zet minimaal 6 maanden van tevoren een interne vacature uit
 - Betrek de tijdelijke projectleider bij de procedure (inhoudelijk en procesmatig)
 - Maak concrete afspraken met de externe projectleider wat van hem wordt verwacht in de overdracht en borging (eventueel ook na de overdracht)
- ➔ Zoek een projectleider die:
 - Een groot netwerk heeft binnen de regio
 - Beide domeinen kent
 - Procesmatig denkt en werkt
- ➔ Maak een reële begroting van het benodigd aantal uren
 - Borg dat de centrale organisaties meebetalen aan de kosten van deze projectleider, of maak heldere afspraken over de verdeling van kosten en baten

Het zichtbaar maken van resultaten is belangrijk

Het is niet alleen motiverend voor de betrokken professionals en cliënten om successen te vieren, maar ook voor de continuïteit van de samenwerking belangrijk om resultaten zichtbaar te maken en daar zoveel mogelijk over te communiceren. De samenwerking is immers een middel, niet een doel op zich. Om te borgen dat de samenwerking voortduurt, is het dus belangrijk om de impact van die samenwerking zichtbaar te maken: hoeveel cliënten hebben bijvoorbeeld baat bij deze nieuwe, versterkte samenwerking? Welke effecten zien we bij werkgevers in de regio? Door het delen van deze resultaten blijft de urgentie voor de samenwerking hoog, en wordt er een aanzuigend effect gecreëerd: resultaten zorgen ervoor dat andere partijen graag mee willen (gaan) doen.

“Borging is echt nog een onderwerp voor de komende tijd, zijn er nog weinig mee bezig geweest. Alle aandacht is vooral uitgegaan naar uitvoering. Pas als het voldoende uitgevoerd is/wordt, dan kan je echt aandacht aan borging geven.”

Borging en inbedding (te) laat op de agenda?

In de tussentijdse rapportage gaven we al aan dat de borging toentertijd slechts beperkt op de agenda stond en voornamelijk belegd was bij de projectleiders. Hoewel de borging op dit moment veel meer aandacht krijgt, kunnen we niet anders dan constateren dat de borging over het algemeen te laat op de agenda is komen te staan. Zo blijkt bijvoorbeeld bij de inventarisatie van de gerealiseerde randvoorwaarden een lange termijn visie bij slechts 6 regio's gerealiseerd is. Terwijl een dergelijke visie, die door de samenwerkingspartners gezamenlijk is opgesteld en wordt uitgedragen één van de eerste randvoorwaarden is voor borging in de tijd. Ook geven regio's aan dat de borging op de agenda voor de laatste periode van het project stond, maar dat door de bekendmaking van de mogelijke verlening van de financiële impuls, de aandacht verschoven is.

Aanbevelingen om borging en inbedding op tijd op de agenda te krijgen

- ➔ Zet borging al vanaf dag 1 op de agenda
- ➔ Onderschat de benodigde doorlooptijd niet
- ➔ Gebruik een borging & inbedding checklist (zie [Bijlage](#) voor een handige checklist).

Er wordt creatief omgegaan met ervaren obstakels, maar niet structureel getackeld

Werken binnen het publieke domein en al helemaal het samenwerken tussen organisaties uit verschillende domeinen brengt zo zijn eigen uitdagingen mee. De betrokkenen bij de samenwerking lopen

dan ook regelmatig tegen obstakels en 'muren' aan, veelal vormgegeven door regelgeving en protocollen. Een voorbeeld is de privacywetgeving die ervoor zorgt dat professionals van de verschillende organisaties onderling niet met naam en toenaam over hun klanten/cliënten kunnen praten. Wat we veel zien binnen de regio's is dat deze obstakels en 'muren' er ofwel voor zorgen dat de betreffende activiteiten worden stopgezet, maar vooral ook dat professionals individueel of gezamenlijk op zoek gaan naar creatieve oplossingen en daarbij soms 'burgerlijk ongehoorzaam zijn' (zoals het cryptisch met elkaar over een casus praten zodat je geen namen noemt, maar wel met elkaar het zo concreet kan maken dat je elkaars ervaringen en lessen kan uitwisselen).

Deze creatieve oplossingen zorgen ervoor dat het project geen vertraging oploopt en dat je met elkaar verder kan. Waar het echter vaak aan ontbreekt, is dat er structurele oplossingen worden gevonden. Dus niet stoppen bij een 'muur', of om de 'muur' heen werken, maar de muur afbreken en een vrije doorgang (ook voor de langere termijn) realiseren.

Aanbevelingen om structurele oplossingen te organiseren:

- ➔ Met elkaar de 'muren' in kaart brengen waar je binnen het project mee te maken hebt
- ➔ Om vervolgens een (beperkte) selectie te maken van een of twee 'muren' waar je in het project best een creatieve oplossing voor kan vinden, maar nu expliciet de keuze maakt om te werken naar een structurele oplossing
 - Maak met een werkgroep een probleemanalyse
 - Betrek de relevante partijen bij het brainstormen over mogelijke oplossingen
 - Leg een concreet plan van aanpak voor het organiseren van de structurele oplossing voor aan degene die mandaat heeft om de oplossing door te voeren

Er is te weinig aandacht voor continuïteit in de tijd

Bij het borgen van de continuïteit van de samenwerking in de tijd gaat het er dus om dat de diverse partijen vanuit Werk & Inkomen en de GGZ een samenwerking hebben opgebouwd die robuust genoeg is dat die ook zonder de financiële impuls vanuit het ministerie blijft voortbestaan en idealiter nog verder wordt uitgebreid. Bij het borgen van deze continuïteit lijken de meeste regio's onvoldoende te anticiperen op de langere termijn en voornamelijk op de korte termijn te focussen.

*“We willen borgen, maar hoe is nog zoeken. Welke randvoorwaarden zijn nodig?
Hoe ziet het er dan uit?”*

Methodisch handelen ook in deze projecten een belangrijk hulpmiddel

Binnen de regionale samenwerking wordt volop beroep gedaan op creativiteit om met de (regionale) omstandigheden, ontwikkelingen, tegenstrijdige belangen, privacywetgeving en financiële systemen om te gaan. Naast deze punten is het echter cruciaal dat er ook vooruit gekeken wordt en dat er geanticipeerd wordt. Het meer methodisch handelen binnen de projecten en de regio's zelf, met name op het procesmatig handelen, waarbij voortdurend vooruitgekeken wordt om zo de benodigde randvoorwaarden te borgen, ook op de langere termijn, is een belangrijk aandachtspunt.

Aanbevelingen om met methodisch en procesmatig handelen de continuïteit te borgen

- ➔ Lange termijn projectstructuur aanhouden
 - Een groot deel van de regio's geeft aan dat, als de samenwerking verder versterkt of geborgd moet worden, dezelfde projectstructuur als nu gehandhaafd zou moeten worden
 - Inventariseer, met het oog op de langere termijn, of de juiste personen van de verschillende organisaties aan tafel zitten mét voldoende mandaat om veranderingen door te kunnen voeren (tenminste 1 regio waarin ze om deze reden de GGZ-afgevaardigde hebben vervangen).
- ➔ Mindset op lange termijn zetten, voorbij het project
- ➔ Stel een meerjarenplan op waar bevindingen worden vertaald in actie
 - Stel KPI's op
 - Stel iemand aan die monitort of en hoe de KPI's worden behaald

- ➔ Werk met een 'coalition of the willing' (een regiegroep van partijen die daadwerkelijk willen en bestuurlijke commitment hebben) en bouw daarvanuit langzaam verder
- ➔ Communiceer met cliënten(raden) over het project en bespreek met hen welke doelen het project voor ogen heeft. Door beoogde doelen met externen te delen creëer je een 'stok achter de deur' voor jezelf. De projectleider kan bovendien aan deze partijen vragen om als lid van de projectgroep bij elk overleg een check te doen op de doelen

Structurele financiering als middel voor continuïteit

De financiële impuls van het ministerie die in 2017 is geïnitieerd, heeft binnen de regio's veel mogelijk gemaakt. Tegelijkertijd is een dergelijke impuls per definitie van tijdelijke aard. Veel regio's geven aan dat zij graag zien dat er een landelijke, structurele financiering wordt gerealiseerd.

“Wat broodnodig is, is reguliere financiering. Deze pilot heeft op subsidiegelden gedraaid, dat heeft altijd een begin en een eind. Dan moet je met zijn alle ruzen om die mensen soms te zoeken terwijl er in de dynamiek van de GGZ komen cliënten aanlopen en de ene maand meer dan de ander. Het zou gewoon heel fijn zijn als daar een stabiel contract onder kan liggen ...”

In dat kader wordt veel naar het ministerie gekeken en het ministerie heeft dit signaal ook opgepakt. In samenwerking met het ministerie van VWS is er een verlenging van de financiële ondersteuning beschikbaar gesteld. De ministeries hebben ieder een half miljoen beschikbaar gesteld voor nog een periode van 1 jaar. Alle 31 regio's hebben inmiddels een aanvraag ingediend voor deze verlengde financiële ondersteuning en hebben deze ook gehonoreerd gekregen.

Echter, om te borgen dat de continuïteit in de samenwerking niet afhankelijk is van dergelijke externe impulsen, is het belangrijk om ook financiële ruimte binnen de regio's veilig te stellen. De uitdaging voor de regio's zal zijn om in die periode ook regionaal en lokaal financiële middelen te reserveren voor de begeleiding van mensen met een psychische aandoening richting optimale participatie.

Aanbevelingen om ook regionaal en lokaal financiële middelen vrij te maken

- ➔ Het begeleiden van mensen met een psychische aandoening opnemen als standaard onderdeel in het participatiebeleid binnen de regio's en de gemeenten
 - Door deze begeleiding te laten aansluiten bij actuele thema's, zoals armoede en schulden en andere projecten (zoals 'Perspectief op werk'), wordt het mogelijk om integraal en kosten-efficiënt te werken
 - Ook wordt het belang hiermee zichtbaarder en urgenter
- ➔ Kijk naar met alle betrokken partijen die financiële middelen beschikbaar kunnen stellen welke besparingen er mogelijk zijn en kijk verder dan de (korte termijn) kosten
 - Maak met elkaar een regionale kosten-baten analyse en bespreek met elkaar een evenredige verdeling van kosten en baten/besparingen
- ➔ Kijk met elkaar ook (of juist) naar de besparingen en niet alleen naar de kosten
- ➔ Het is zinvol om in gesprek met (lokale en regionale) zorgverzekeraars het gemeenschappelijk belang en de kostenbesparingen in beeld te krijgen van de begeleiding
 - Bespreek ook hoe zorggeld meer ingezet kan worden om participatie te stimuleren (en daarmee ook weer klachtenreductie)
- ➔ Ook binnen de regio's en gemeenten zijn door een juiste aanpak besparingen op de uitkeringen te realiseren, doordat mensen aan het werk kunnen. Financiering vanuit het inkomensbudget is dan een relevante optie.

Anderhalf jaar na de formele projecteinddatum

De regio Drechtsteden is 1 van de twee regio's die - op papier - het langst klaar zijn. In Drechtsteden was de formele projecteinddatum april 2018, maar dit had voornamelijk te maken met de bestemming van de subsidiegelden: het aanstellen van sleutelfiguren bij de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD) en bij GGZ-instelling Yulius. De ontwikkeling heeft daarna zeker niet stilgestaan. *"Voor ons gevoel is het project eigenlijk nooit gestopt"*, geven zowel de voormalig projectleider vanuit de SD als de betrokkene vanuit de GGZ aan. Beiden zeggen dat de samenwerking omtrent hun methodiek 'Werk als beste Zorg' (WabZ) alleen nog maar verder verdiept en versterkt is. Er is ook nog veel uit te zoeken en te verbeteren, bijvoorbeeld als het om financiering in de basis-GGZ gaat. *"We proberen nu ook steeds meer bevijs binnen te halen waarom deze aanpak goed is, omdat we zelf zo enthousiast zijn over deze aanpak en zien dat het werkt."*

Dat doen ze op twee manieren: Strategy& heeft de zorgkosten in beeld gebracht. Die evaluatie is binnenkort deelbaar, maar *"het komt erop neer dat die kosten echt dalen wanneer zij aan het werk gaan, terwijl zij zonder deze aanpak waarschijnlijk niet aan het werk gegaan waren"*. Daarnaast verricht het Erasmus MC sinds 2018 onderzoek naar de effecten van deze methodiek. Dat is niet alleen om zelf meer zicht op die effecten te krijgen, maar ook om Werk als beste Zorg (WabZ) als aanpak gevalideerd krijgen, zodat inzet van deze interventie in de toekomst bijvoorbeeld ook door het UWV gefinancierd zal gaan worden.

"WabZ wijkt af van IPS omdat je elkaars krachten in kunt zetten. Bij IPS is alleen de GGZ instelling in de lead. Die beschikt echter in mindere mate over de kracht om te matchen en kan geen Participatiewet-instrumenten inzetten. [...] Het gaat erom dat we een infrastructuur hebben gecreëerd waardoor we mensen die aan het werk willen en/of kunnen, die stap ook echt kunnen bieden omdat we de maximale instrumenten daarvoor inzetten."

Het succes van Drechtsteden vindt zijn oorsprong in een samenloop van factoren, zo lijkt het. Zo was het bestuurlijk draagvlak 4 jaar geleden al concreter geworden, toen de directeurs van SDD en Yulius hun gezamenlijke intentie uitspraken. Vervolgens werden er ten tijde van de subsidieaanvraag net afspraken met zorgverzekeraar VGZ gemaakt waarbinnen WabZ ook goed uitgevoerd kon worden. Door de subsidie konden sleutelfiguren aangesteld worden (en die zijn dat nog steeds) en kreeg het nog een extra 'boost'.

"We zijn het toen echt vanuit de uitvoering gewoon gaan doen". Inmiddels wordt er een verdiepingsslag gemaakt en de aanpak wordt op papier gezet. Ook is er veel aandacht voor kwetsbaarheden en onderdelen in eigen bedrijfsvoering die belemmerend kunnen zijn voor het product.

Twee belangrijke tips voor borging en continuering:

1. *"Blijf met elkaar in gesprek over waar je tegenaan loopt. Soms is een probleem voor de ene partij dat juist niet voor de andere partij. Dan kun je met elkaar in gesprek over hoe het samen op te lossen is."*
2. *"Alle lagen betrokken houden! Niet na een project 'loslaten op de werkvloer', maar alle lagen betrokken houden. In ons hoofd is er eigenlijk niks veranderd. Wij zijn nog net zo betrokken met voortzetting van deze samenwerking bezig."*

Gevraagd naar de kopieerbaarheid van WabZ geven beiden aan dat het in principe makkelijk kopieerbaar is, maar dat andere regio's in de praktijk toch vaak een eigen route kiezen. Wel hebben inmiddels meerdere GGZ-instellingen interesse getoond, dus dit is wel het moment waarop uitbreiding mogelijk wordt.

Desgevraagd wordt er nog wel een andere boodschap meegegeven:

"Hoe trek je de inzet (hoge kosten voor sommige partijen) en baten (winst ligt niet bij zelfde partij) in verhouding? Dat is echt iets waar landelijk naar gekeken moet worden. Investeringsaanpak aan de gemeentekant zijn echt fors om deze mensen richting werk te krijgen, maar lukt toch om handen op elkaar te krijgen vanwege maatschappelijk groot effect. Maar kosten lopen echt op. Het ministerie zou hier een brede kijk op moeten hebben."

De inktvlek in de regio is nog beperkt

Tussentijds constateerden we al dat binnen de arbeidsmarktregio's de drie kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV) actief betrokken zijn in de projectgroepen⁵. In sommige regio's zijn er daarnaast nog diverse partijen betrokken, maar in het merendeel van de regio's blijft het aantal betrokken organisaties beperkt en wordt ook niet verder gekeken dan de centrumgemeente en één GGZ-instelling. In het opzetten van de regionale samenwerking is het niet onverstandig om met een klein (en overzichtelijk) aantal organisaties te starten. Echter, het is zaak dat deze samenwerking zich verder uitbreidt zodat zo veel als mogelijk cliënten er van kunnen profiteren. Op dit moment is in veel regio's, ook in de regio's waar wordt benoemd dat er sterk aan borging wordt gewerkt, deze borging vaak gericht op een kleine kring van mensen en organisaties. Het is dus nog een uitdaging om een geografische 'inktvlek' te faciliteren die steeds groter wordt, maar ook een inktvlek van het aantal organisaties en gemeenten die betrokken zijn (en blijven). In een aantal regio's wordt ook aangegeven dat de samenwerking zich voornamelijk centreert rondom de IPS-trajecten.

"Maar iets als IPS uitzetten alleen is niet voldoende voor een geborgde samenwerking."

Aanbevelingen om de inktvlek in de regio te vergroten

- ➔ Maak een sociale kaart en check waar er onvoldoende dekking is. Ga vervolgens actief op zoek naar stakeholders in die gebieden
- ➔ Organiseer een roadshow en ga als projectteam naar de verschillende organisaties toe om successen te communiceren en plannen te delen
- ➔ Overweeg een duaal projectleiderschap met projectleiders uit verschillende organisaties (of domeinen) om zo een groter netwerk, meer zichtbaarheid en benaderbaarheid te benutten
- ➔ Inventariseer welke stakeholders niet alleen op papier meewerken, maar in de praktijk ook daadwerkelijk aan tafel zitten. Bespreek met hen of zij dezelfde thema's en uitgangspunten omarmen en die thema's dan ook in de eigen organisatie beleggen
- ➔ Zorg voor veel (informele) contactmomenten om zo de inktvlek te borgen

Inbedding binnen de betrokken organisaties is nog kwetsbaar

Bij borging hoort ook het inbedden binnen de betrokken organisaties. We signaleren ook in deze fase van de projecten dat het project vaak bij één of twee personen binnen een organisatie belegd is. En dat er veel personele wisselingen zijn geweest die vertragend hebben gewerkt voor de projecten. Terwijl het in het kader van borging belangrijk is dat steeds meer personen binnen de betrokken organisaties zijn betrokken waardoor afbreukrisico's vanwege ziekte, vakantie en andere personele aspecten steeds minder worden.

"Zeker nu ook nog kwetsbaar: als het poppetje weg is, is ook de samenwerking weg". De borging van de samenwerking voor de toekomst is in dat opzicht nog steeds onvoldoende."

Ook wordt hier een verminderende afhankelijkheid van een externe projectleider bedoeld: het is belangrijk dat de cruciale rollen binnen de samenwerking worden vervuld door professionals in dienst bij de betreffende organisaties.

Aanbevelingen om de betrokkenheid van meerdere personen binnen organisaties te vergroten

- ➔ De cruciale rollen (zoals projectleider) vervullen door professionals in dienst bij de betreffende organisaties
- ➔ Op tijd een overdracht van de externe projectleider naar een interne projectleider

⁵ Overigens valt op dat in drie regio's het UWV niet of vooral zijdelings betrokken is. Redenen die hiervoor worden benoemd, zijn:

- 1) Een regionale aanpak die binnen de kaders van het UWV niet/moeilijk uitvoerbaar is
- 2) Ontbreken van overeenstemming over inhoudelijke aanpak van de samenwerking
- 3) Onduidelijkheid bij het UWV over wat hun rol binnen project is.

- ➔ Stel sleutelfiguren aan binnen de betrokken organisaties. Een succesvol voorbeeld hiervan is de regio Drechtsteden (zie ook tekstblok). De regio Twente gaat in navolging van Drechtsteden vanaf 2020 ook sleutelfiguren aanstellen en verwacht daar veel van.

“Wij hopen dat professionals uiteindelijk ook zonder de aanjaagfunctie van de sleutelfiguren hun ding blijven doen. Dus dat het ene moment of de momenten dat de sleutelfiguur jou bijstaat betekent dat je uiteindelijk die weg naar andere partijen zelf weet te vinden. De kennis over en het vertrouwen in de andere partij is er dan inmiddels en dan heb je die sleutelfiguur ook niet meer nodig. Met die instelling gaan sleutelfiguren ook aan de slag. Zo zouden de sleutelfiguren het 'olievlek'-effect kunnen bewerkstelligen. Het moet normaal worden om elkaar op te zoeken in klantsituaties. En voelen als een soort collegiale uitwisseling.”

- ➔ Borg dat collega's regelmatig geïnformeerd worden over het project
 - Besteed aandacht aan interne communicatie (nieuwsbrieven, intranet, posters in bedrijfsrestaurant)
 - Vier intern ook (zichtbaar voor de hele organisatie) de successen
 - Benut expertise die aanwezig is binnen de organisatie in het kader van het project
- ➔ Zet ambassadeurs in zodra er iemand binnen de organisatie (buiten de projectgroep om) enthousiast is gemaakt
 - Selecteer de ambassadeurs en kijk de je selectie ook naar de invloed die de ambassadeurs hebben. Wil je vooral bereik of meer impact? Mensen met een kleiner netwerk binnen de organisatie, maar wel impact. Of mensen die iedereen binnen de organisatie zien (vooral bereik).
 - Installeer en instrueer de ambassadeurs. Maak hen deelgenoot van de missie en visie van je organisatie. Benoem de doelen en mijlpalen. Vraag je ambassadeurs ook om input. Werk zoveel mogelijk samen om draagvlak te vergroten. Concreet benoemen wat je verwacht en welke tegenprestatie de ambassadeur kan verwachten is essentieel
 - Stel samen een toolkit samen. Geef de ambassadeur de middelen om hun doelen te bereiken
 - Organiseer acties en bijeenkomsten. Zorg dat er contactmomenten zijn tussen de ambassadeurs en de doelgroep. Tijdens deze bijeenkomsten vindt waardevolle informatie-uitwisseling plaats tussen de organisatie en de ambassadeur
- ➔ De projectleider borgt dat het urgentiebesef bij iedereen en bij alle organisaties hoog is
- ➔ Zorg voor goede overdracht als er wel iemands rol wordt overgenomen door een collega

Uitbreiding naar zoveel mogelijk cliënten uit diverse doelgroepen is de volgende stap

De impact die de samenwerking heeft op cliënten uit de regio is zeer divers, maar over het algemeen nog beperkt. In de 15 regio's die aangeven dat de impact in sterke aanwezig is, gaat het vooral om cliënten die in casuïstiekbijeenkomsten zijn besproken, IPS-trajecten (hebben) doorlopen, of om andere concrete voorbeelden die projectleiders of projectgroepsleden vanuit hun eigen positie hebben gezien. Regelmatig wordt daarbij aangetekend dat de huidige samenwerking nadrukkelijk nog niet de gehele doelgroep bereikt, of dat de huidige vorm niet voor iedereen even geschikt is. De uitdaging in het komende jaar is dan ook om de omslag te maken van investeren in de samenwerking, naar het benutten van de samenwerking ten dienste van specifieke cliënten.

Ook is in veel regio's voor een specifieke doelgroep gekozen (bijvoorbeeld EPA) om zo IPS in te kunnen zetten. De impact is in die regio's voor de betrokken cliënten groot, maar de spreiding naar een groter aantal en naar andere doelgroepen is nog een volgende stap. De subsidieregeling IPS-CMD die in mei 2019 beschikbaar is gesteld om IPS ook toepasbaar te maken voor mensen met CMD biedt daar al een mooie kans voor.

Aanbevelingen om de inktvlek in de regio te vergroten

- ➔ Inventariseer met elkaar of alle (sub)doelgroepen bereikt worden
- ➔ Stel een (actie)plan op om subdoelgroepen die nog tussen wal en schip belanden te bereiken.

Commitment op alle niveaus van de samenwerking

Voor het voortbestaan van de samenwerking en voor het borgen van de impact bij zoveel mogelijk cliënten, is een blijvende basis en een blijvend commitment voor de samenwerking op uitvoerend niveau, op beleidsniveau én op bestuurlijk niveau cruciaal. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk, waar door alle drie de niveaus prioriteit wordt gegeven aan deze samenwerking.

"In deze regio zie je dus dat samenwerking op uitvoeringsniveau her en der al best goed gaat en dat de versterking van samenwerking via een bottom-up proces gaat. Het zou eigenlijk de taak zijn van een projectleider om dan ook de bovenliggende (bestuurlijke) lagen er meer bij te betrekken, en dat is uiteindelijk wel nodig, maar daar was gegeven dit project nu niet voldoende tijd voor."

We zien dat regio's hier verschillend mee omgaan: de meeste regio's hebben sterk ingezet op samenwerking op uitvoerend niveau en geven als aandachtspunt aan dat er nog onvoldoende draagvlak is op bestuurlijk niveau. Andersom gebeurt echter ook: er is in de regio hard gewerkt aan commitment op bestuurlijk niveau, maar nu ligt er een uitdaging op het uitvoerend niveau.

Een voorbeeld van de laatste aanpak is de regio Zeeland. Hier is vanaf het begin ingezet op het opstellen van een regioplan in samenwerking met veel regionale partners. Alhoewel dit meer tijd kostte dan vooraf beoogd, is het proces toch goed verlopen. In het najaar van 2018 is het plan, met daarin 6 actiepunten, door alle betrokken partijen goedgekeurd.

Door verschillende factoren bleek het vraagstuk van eigenaarschap over die actieplannen in de uitvoering lastiger: er was bijvoorbeeld sprake van personeelwisselingen waardoor nieuwe personen met achterstand begonnen, en soms leek er toch enige terughoudendheid te zijn in het oppakken van de actiepunten.

"Enerzijds hebben we met dit project echt bestuurlijk draagvlak weten te creëren, zeker ook gemeentelijk. Portefeuillehouders zijn enthousiast en geven aan dat het onderwerp veel meer leeft en vragen om concrete plannen. Ook bereid om mee te werken aan borging en continuering. Anderzijds is gebleken dat zorg en participatie echt wel twee heel verschillende werelden zijn, waarbij alleen bestuurlijk draagvlak niet voldoende is. Er is ook draagvlak nodig op uitvoerend niveau én op het niveau van de managers, zodat ook zij de meerwaarde ervan zien en hun medewerkers aansturen zodat ze er echt werk van gaan maken. Het doen groeien van dat besef is iets dat echt tijd kost."

Wat opvalt is dat beide 'aanvliegroutes', enerzijds vanaf uitvoeringsniveau anderzijds vanaf bestuurlijk niveau, tot op zekere hoogte aangeven nog moeite te ondervinden in het creëren van draagvlak op het andere niveau. Terwijl in beide gevallen wordt aangegeven dat de commitment in de laag van waaruit men begonnen is, hoog is.

Misschien ligt de waarheid wel in het midden: in alle lagen lijkt het goed mogelijk om commitment te realiseren. Het is dan zaak om alle lagen ook vanaf het begin te betrekken (op zijn minst regelmatig op de hoogte houden) bij de uitvoering of ontwikkeling van het plan, zodat zij niet vanaf een bepaald moment geconfronteerd worden met een voor hun gevoel 'opgelegde aanpak'. In Drechtsteden hebben we bijvoorbeeld gezien dat ze weliswaar vanuit uitvoeringsniveau 'eerst maar gewoon begonnen zijn', maar dat dit ook gebeurde vanuit een context waarin directies al daaraan voorafgaand dezelfde intenties hadden uitgesproken en waarin gedurende het hele proces alle lagen van de organisaties betrokken zijn.

Ervaringen na afloop van een kortlopend project

In de regio West-Brabant was het project al in 2018 afgerond, inclusief eindrapportage, voorafgaand de tussentijdse rapportage van de Impulssubsidie. In dat project werden onder andere in elke subregio casuïstiekbijeenkomsten op kwartaalbasis gerealiseerd (in sommige regio's was daar nog geen sprake van) evenals een bestuurlijk overleg, een overleg met de ambassadeur voor de regio West-Brabant en een bijeenkomst met de GGZ en de vier subregionale WSP's van West-Brabant. Ook werd er een netwerkkartaal ontwikkeld.

In de eindevaluatie werden suggesties voor een aantal landelijke knelpunten geformuleerd. Ook werd onder andere geconcludeerd dat:

- De casuïstiekbijeenkomsten veel hadden opgeleverd, maar ook dat er nog veel nodig was
- Het moeilijk bleek om voldoende tijd vrij te maken
- Gemeentelijk draagvlak vaak beperkt was
- Er meer tijd nodig was om de cultuuromslag 'richting werk' bij GGZ te realiseren.
- Er werd ingestemd met de aanbevelingen om de casuïstiekbijeenkomsten voort te zetten en deze in april 2019 te evalueren.

Begin juni 2019 spraken wij een van de oorspronkelijke projectgroepsleden, een van de ondertekenaars van de oorspronkelijke subsidieaanvraag en een betrokkene van het UWV die nu deelneemt aan de casuïstiekbijeenkomsten. De ervaringen sinds de afronding van het project zijn zowel positief als negatief. Enerzijds wordt geconstateerd dat de casuïstiekbijeenkomsten nog steeds lopen en dit voor sommige subregio's een vooruitgang is. Ook zijn gemeenten nu aangesloten waar dat voorheen niet zo was, al loopt het overleg vaak nog stroef. Anderzijds wordt er onvrede geuit over de gebrekkige aansluiting van de projectaanpak op al bestaande, lopende initiatieven voorafgaande aan het project.

Zo was er in een gemeente juist sprake van frequenter en beter overleg dan wat er vervolgens in het project tot stand kwam. *"De opzet van casuïstiek overleggen was niet verkeerd, maar voor het groepsproces van deelnemende partijen is 1 keer per kwartaal echt veel te weinig."* In deze regio kozen ze er dus ook voor om die frequentie na afloop van het project weer op te schroeven naar 6-wekelijks.

"We hebben kortgeleden de evaluatie van de projectgroep gehad en de conclusie is: We zijn er nog lang niet. De samenwerking voor gemeenten is wel een vooruitgang, maar nog te zeer afhankelijk van individuen: door wisselingen van personen of functies lijkt het soms wel alsof je weer opnieuw kunt beginnen." De samenwerking die er nu is (overigens in de ene subregio duidelijk sterker dan in de ander) wordt nog als te kwetsbaar gezien.

De tip die zij mee willen geven voor borging en continuering:

"De belangrijkste boodschap die we aan andere regio's mee willen geven: regel borging hoger op in de betrokken organisaties!"

Bestuurlijk commitment bij gemeente, UWV en GGZ kan nog beter

Bestuurlijk draagvlak is van belang voor de organisatorische inbedding van samenwerking in huidige systemen en structuren. Toch blijkt dit in de praktijk vaak lastig. Uit de eerste analyses kwam naar voren dat er bij 16 regio's sprake is van voldoende bestuurlijk draagvlak, in negen regio's is het in ontwikkeling en 1 regio constateert dat het afwezig is. Echter, er werd ook geconstateerd dat dit commitment vaak commitment 'op papier' was: het bleef vaak bij het uitspreken van goede intenties en het zetten van een handtekening. We zien dat het bestuurlijk draagvlak afgelopen jaar licht verbeterd is. Inmiddels is in 19 regio's sprake van voldoende draagvlak. Maar ook nu blijft het belangrijk om te zorgen dat dit verder gaat dan 'papiercommitment'.

Het is belangrijk dat projectleiders de betrokkenheid blijven voeden en de bestuurders actief informeren en waar mogelijk en noodzakelijk, betrekken bij het project. Dit heeft direct effect op de resultaten en de impact van het project.

"Het is nodig om te gaan werken aan gezamenlijk beleid en dat doorvertalen naar methodische aanpak, dus de politiek nu meer betrekken, is hard nodig."

Aanbevelingen om bestuurlijk commitment te borgen:

- ➔ Bespreek al vroeg in het project wie de opdrachtgever en/of eigenaar is van het project
 - Borg daarmee een heldere governance structuur, maar ook een heldere communicatielijijn (met haal en brengverantwoordelijkheden)
- ➔ Hou in de gaten dat dit continue aandacht vraagt, zeker in politiek gestuurde organisaties
 - 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
 - Begroot voldoende uren voor de projectleider (of een andere sleutelfiguur) voor de verbinding met de politiek en de bestuurders
 - Sluit aan bij de actualiteit en punten in de regio die het meeste aandacht krijgen
 - Breng verbinding aan met 'staand beleid', belangrijke politieke- en bestuurlijke thema's en initiatieven, zoals integratie, armoede, participatie en andere trajecten (bijvoorbeeld '[Perspectief op Werk](#)')
- ➔ Informeer bestuurders proactief en behoud commitment⁶
 - Laat tijdens de uitvoering van de activiteiten regelmatig concrete resultaten zien aan de bestuurders. Hiermee ontstaan tussendoor momenten om aandacht te vragen, bestuurders enthousiast en betrokken te houden.
 - Leg evaluaties, resultaten en aanbevelingen terug bij ambtenarenoverleg en portefeuillehouders en werk van daaruit verder. Leg hen een aantal dilemma's voor en neem hen mee in de voor- en nadelen van verschillende opties en vraag hen concreet keuzes te maken
 - Gebruik communicatiemiddelen die opvallen, snel de boodschap weergeven en verbeeldend zijn (zoals filmpjes of tekeningen). Gebruik geen 'standaard rapporten' die snel 'in een la belanden'.
- ➔ Betrek bestuurders actief
 - Nodig bestuurders voor regionale activiteiten uit en vraag hen een actieve rol te spelen (dagvoorzitter, spreker, panellid)
 - Benut de ingangen en kennis van bestuurders om afspraken met bijvoorbeeld zorgverzekeraars te maken. Maak ze verantwoordelijk en dus betrokken
 - Leg hen concrete producten voor of nodig hen uit om een keer op bezoek te komen bij een training interventies of methodieken
- ➔ Verhoog urgentie en prioriteit door ook budget en middelen van de organisaties te vragen. Het klinkt wellicht paradoxaal, maar door de betrokken bestuurders ook om een investering te vragen, wordt het belang en urgentie van het project ook groter. Je mikt daarmee op het zogenaamde [schenkingseffect](#) (ook wel bekend als 'endowment effect') wat gaat over het effect dat mensen iets als meer waardevol beschouwen wanneer ze er (letterlijk) eigenaar van zijn (er dus geld voor hebben betaald) dan als ze er geen eigenaar van zijn. Bestuurders hebben een hoger gevoel van eigenaarschap en handelen daar ook meer naar als ze ook daadwerkelijk eigenaarschap hebben.
- ➔ Zorg ervoor dat regionaal gezamenlijk afspraken bestuurlijk gedragen worden bij de betrokken partijen met name de 3 kernpartijen (GGZ, Werk & Inkomen en UWV).
 - Bekijk of een bestuurlijk convenant een aanjagende functie kan hebben
 - Richt bijvoorbeeld een platform op om te komen tot beleidsontwikkeling

⁶ Kijk [hier](#) voor meer informatie.

"We hebben met dit project echt bestuurlijk draagvlak weten te creëren, zeker ook gemeentelijk. Portefeuillehouders waren enthousiast, gaven aan dat het onderwerp veel meer leeft en vroegen om concrete plannen/aanpak. Ook bereid om mee te werken aan borging en continuering."

Vergeet de managers en beleidsmedewerkers niet

Ook wordt er in een aantal regio's gesignaleerd dat het commitment op managementniveau belangrijk is. In dat kader wordt voornamelijk aangegeven dat praktische belemmeringen voornamelijk blijken te liggen bij de uitvoeringsorganisaties, niet bij de professionals die aan tafel zitten. Om deze belemmeringen weg te nemen, is het dan ook belangrijk dat het management binnen de betreffende organisaties op de hoogte is, urgentie ervaart, meedenkt en meewerkt aan het organiseren van oplossingen voor de ervaren belemmeringen.

"Anderzijds is gebleken dat zorg en participatie echt wel twee heel verschillende werelden zijn, waarbij alleen bestuurlijk draagvlak niet voldoende is. Er is ook draagvlak nodig op uitvoerend niveau én op het niveau van de managers, zodat ook zij de meerwaarde ervan zien en hun medewerkers erop aansturen zodat ze er echt werk van gaan maken. Het doen groeien van dat besef is iets dat echt tijd kost."

Aanbevelingen om commitment op managementniveau te borgen:

- ➔ Betrek het management bij het bepalen welke professionals betrokken worden bij het project
- ➔ Denk met de manager mee hoe de capaciteit die nu uitgaat naar het project en niet naar andere activiteiten ondervangen kan worden (verwacht van de manager niet dezelfde resultaten als het aantal beschikbare manuren in de afdeling afneemt door deelname aan de samenwerking)
- ➔ Maak inzichtelijk wat de samenwerking oplevert (bijv. het besparen van kosten)

Blijven investeren in het commitment op uitvoeringsniveau

Over het algemeen wordt in de regio's aangegeven dat commitment op uitvoerend niveau goed geborgd is. Toch blijft het belangrijk om dit commitment te blijven voeden. Uitvoerende professionals worden ook voor andere projecten gevraagd, ervaren over het algemeen veel werk- en registratiedruk en kunnen dus ook de focus op de samenwerking verliezen.

In een enkele regio, waar veel geïnvesteerd is in commitment op bestuurlijk niveau wordt wel aangegeven dat er nog meer geïnvesteerd moet worden in het commitment op uitvoerend niveau. Binnen de GGZ verdient dit ook aandacht, aangezien participatie voor veel professionals niet de focus heeft van hun dagelijkse taken en waar professionals gewend zijn aan een systeem waar enkel uren met direct klantencontact wordt geregistreerd, maar uren voor het (borgen van) een regionale samenwerking minder urgentie krijgt in registratie en verantwoording.

Aanbevelingen om commitment op uitvoerend niveau te borgen:

- ➔ Zorg voor een heldere visie en strategie
- ➔ Neem de professionals mee in het 'waarom': naar welke doelen werken we toe en waarom is het project interessant voor de organisatie
- ➔ Laat voorbeeldgedrag zien (*practice what you preach*)
- ➔ Doe een calculatie op de benodigde capaciteit en geef professionals expliciet ruimte voor deze uren
- ➔ Neem het project ook mee in voortgangsgesprekken, bila's en de interne gesprekscyclus
- ➔ Neem signalen over ontbrekende randvoorwaarden en 'muren' serieus
 - Denk mee aan mogelijke oplossingen
 - Borg zichtbaar randvoorwaarden
 - Communiceer concreet wat wel en niet haalbaar is (en waarom)
- ➔ Waardeer de professional voor de successen die met het project worden geboekt
- ➔ Verbind de activiteiten van het project aan de andere activiteiten van het team of afdeling: zorg dat het net zoveel aandacht krijgt als andere projecten en activiteiten
 - Laat het ook zichtbaar terugkomen in presentaties, managementinformatie en kwartaalrapportages.

Overstijgen van het niveau van een project

De financiële impuls van het ministerie brengt veel voordelen met zich mee, maar ook meteen een paradox. De samenwerking kan bijvoorbeeld eerder als 'een project erbij' worden ervaren en de urgentie van het project kan samenvallen met de beschikbaarheid van de financiën. Hierdoor kan het paradoxale effect optreden dat de eigen urgentie daarmee - vooral op bestuurlijk niveau - kan afnemen. Terwijl het juist cruciaal is dat de urgentie in de regio's zelf wordt gevoeld en gevoed en het eigenaarschap ook volledig binnen de organisaties van de regio wordt belegd. Dat de samenwerking steeds meer wordt opgenomen in de dagelijkse routine van de betrokken organisaties. En dat de samenwerking een vaste plek heeft op de agenda's van de verschillende lagen binnen de organisaties (uitvoerend, management, directie, bestuur).

We zien in de interviews terug dat het nut en de meerwaarde van samenwerking in alle regio's wordt gezien, met name bij de professionals op uitvoerend niveau. Maar er zijn ook veel factoren die ervoor kunnen zorgen dat het urgentiebesef afneemt of de prioriteiten elders komen te liggen, zoals gemeenten die geen officieel beleid voeren voor een specifieke doelgroep, bezuinigingen, reorganisaties, en weinig ruimte voor zaken die niet kostendekkend zijn of buiten de diagnose-behandeling-combinatie vallen. Het is dan ook belangrijk om de samenwerking voorbij het niveau van 'een project erbij te tillen' en het in te bouwen in de dagelijkse praktijk.

"Dit thema hoort eigenlijk in de genen te zitten van iedere organisatie die daarmee werkt en dat hoort onafhankelijk te zijn van politieke wisselingen, onafhankelijk van bepaalde uitvoerders die er toevallig meer voor in het werk willen zetten."

Aanbevelingen om het niveau van 'project erbij' te overstijgen:

- ➔ Bespreek binnen de organisaties hoeveel 'projecten' de organisatie kan dragen en bespreek over de projecten
 - Welke gestart worden en welke niet
 - Welke integraal worden opgenomen en welke niet.
- ➔ Maak inzichtelijk wat de meerwaarde voor de eigen organisatie is (bijv. op gebied van efficiëntie)
- ➔ Benut het project/subsidie om een 'boost' te genereren op al lopende ontwikkelingen

HOOFDSTUK 5 STAND VAN ZAKEN AAN HET EINDE VAN DE BEOOGDE PROJECTDUUR: TRENDS, PATRONEN EN AANBEVELINGEN

In de periode van februari 2019 tot en met begin oktober hebben we bij alle betrokken regio's zowel de projectleider (individueel) geïnterviewd, als de projectgroepsleden groepsgewijs geïnterviewd. Aanvullend werd alle relevante informatie opgevraagd over de stand van zaken van de projecten. De informatie die we met deze interviews hebben verzameld, zijn geanalyseerd met een focus op de landelijke trends en patronen. In dit hoofdstuk zetten we deze kort op een rij, aangevuld met concrete adviezen en handvatten.

Patronen in de interviews zelf

Zowel de projectleiders als de projectgroepen hebben in de meeste gevallen een grote bereidheid getoond om aan de interviews voor dit onderzoek mee te werken. Ook tijdens deze interviews waren enkele patronen te ontdekken, bijvoorbeeld omtrent de totstandkoming ervan en het verloop van de interviews zelf. Deze bespreken we hier

Projectleiders zijn bevlogen, positief, maar ook kritisch en voorzichtig

De projectleiders raakten in veel gevallen bijna niet uitgesproken over hun ervaringen tot nu toe: het was duidelijk merkbaar dat het leefde bij de projectleiders en zij in de uitvoering van de projecten veel hadden meegemaakt en dit graag deelden. In alle gevallen benadrukten projectleiders positieve ervaringen die zij in het project hadden opgedaan. Vaak ging dit over de projectgroepsleden.

Tegelijkertijd waren veel projectleiders kritisch, bijvoorbeeld over het verloop, de context, of over specifieke (samenwerkings)partijen. Met enige regelmaat bleek dat projectleiders zich op die momenten voorzichtig en met enige terughoudendheid uitdrukten. Sommigen gaven zelf aan dat zij hierbij wilden voorkomen dat er informatie op zo'n manier in de rapportage terecht zou komen dat het de toekomstige relatie (die in deze gevallen moeizaam en/of kwetsbaar was) met die partijen zou kunnen schaden.

Zoals we eerder hebben kunnen constateren vindt de totstandkoming en uitvoering van deze projecten plaats in een context van zeer verschillende stakeholders met verschillende prioriteiten en belangen. Het is binnen dit speelveld begrijpelijk dat projectleiders deze 'politieke sensitiviteit' tonen. Het geeft echter ook de kwetsbaarheid van sommige opgebouwde relaties aan. Net als binnen de projectgroepen, is het belangrijk om in de opbouw van relaties met andere stakeholders en externe partijen zo snel mogelijk transparant, eerlijk en open over verwachtingen, wensen en belangen te zijn. Vanuit die positie kunnen knelpunten (muren) effectiever aangepakt worden en wordt ook sneller duidelijk of er sprake is van echte welwillendheid of vooral bereidheid om mee te werken op papier.

Projectgroepen zijn zeer divers

Over de projectgroepen is het iets minder makkelijk een eenduidige typering te schetsen: er was vooral sprake van een grote diversiteit. En niet alleen in aantal (van 2 tot 14). Veel projectgroepen waren goed bereikbaar, namen in (bijna) volledigheid deel aan de groepsinterviews en deze konden ook eenvoudig ingepland worden. Bij andere projectgroepen ging dit moeizamer of is het zelfs helemaal niet van de grond gekomen. In die gevallen werden enkele projectgroepsleden individueel gesproken en werd verschillende keren aangegeven dat dat in zekere zin typerend was voor het functioneren van de groep en het belang dat er aan het project werd gehecht.

Bij aanvang van de groepsinterviews bleek in de groepen soms ook sprake van enige terughoudendheid, die deels te maken leek te hebben met het gevoel 'getoetst' te gaan worden. Hier leek de voorzichtigheid dus meer te maken te hebben met de gevolgen van hun antwoorden ten opzichte van de

landelijke subsidie en het ministerie. Vaak kon deze terughoudendheid weggenomen worden door uit te leggen dat de insteek van de interviews met name was om 'van elkaar te kunnen leren' en ontstonden later levendige discussies.

Ook in de gespreksvoering was een zekere mate van diversiteit zichtbaar, waarin vaak goed te merken was in hoeverre de projectgroepen 'op elkaar afgestemd' waren. In sommige gevallen was er sprake van levendige constructieve discussies, in andere gevallen werd er relatief weinig gereageerd op stellingen bijvoorbeeld, of werd er langdurig uitgeweid over onderwerpen die eigenlijk buiten de focus van dat moment lagen (discussies die telkens afdwaalden). Ook werd soms duidelijk dat niet elk lid even betrokken was en soms zelfs aangaf 'nog vooral afwachtend te zijn'.

Opvallend was ook dat - vooral bij de stellingen - er vaak onderlinge verschillen waren tussen de projectgroepsleden. Soms leek het daarbij alsof deze onderwerpen voor het eerst op tafel kwamen te liggen. Het meest opvallende daarin was misschien wel het onderwerp 'Doelen'. Hierbij viel de groep soms helemaal stil, besprak vooral welke activiteiten wel of niet uitgevoerd werden, of pakte er een document bij om in te spieken wat de doelen ook alweer precies waren.

De manier waarop de interviews verliepen leek daarin vaak een goede indicatie te geven van de wijze waarop de projectgroep ook in de praktijk functioneerde: soms effectief en goed op elkaar afgestemd, soms nog vooral als losse partijen met ongelijke betrokkenheid en een minder gedeeld eigenaarschap. Het spreekt voor zich dat in deze laatste gevallen een aanbeveling is om hier alert op te zijn en stappen te ondernemen om de verbinding binnen de groep te versterken en te werken aan het gedeeld eigenaarschap.

Substantiële vooruitgang in samenwerkingsniveau binnen de regio's

Op 1 regio na is het samenwerkingsniveau in alle arbeidsmarktregio's gestegen. Er is een duidelijke stijging zichtbaar in samenwerkingsniveaus van de regio's, ten opzichte van het aanvangsniveau: bij 28 regio's zien we een stijging van op zijn minst 1 samenwerkingsniveau. Elf regio's geven zelfs een stijging van 2 -2,5 niveaus aan. Alleen in Friesland, waar het aanvangsniveau op 4 relatief hoog lag, wordt hetzelfde samenwerkingsniveau als bij aanvang aangegeven. Ook ten opzichte van de tussentijdse meting heeft er bij het merendeel van de regio's een stijging plaatsgevonden: 17 regio's zijn het afgelopen jaar op zijn minst 1 niveau gestegen.

Op dit moment is het dus zo dat bijna twee derde van de regio's aangeeft op zijn minst op operationeel niveau (volop) samen te werken. De helft van de regio's zegt bovendien dat de samenwerking in sterke mate is verbeterd gedurende het afgelopen jaar (sinds de tussentijdse evaluatie).

Daarbij wordt benoemd dat de (communicatie)lijnen korter zijn geworden, men elkaar beter weet te vinden, er meer begrip en kennis over elkaars organisatie en expertise is ontstaan en een groter vertrouwen om gebruik te maken van andermans expertise. Ook wordt vaak benoemd dat er - door het project - sprake is van een paradigmaverschuiving van 'eerst klachtenreductie en dan pas werk of participatie' naar 'arbeid als medicijn'.

Binnen de regio's en met behulp van de financiële impuls is er dus veel bereikt en zijn er mooie successen te vieren. Mooie voorbeelden hiervan zijn geschetst in de publicatie [31 keer inspiratie voor een nog betere samenwerking tussen Werk & Inkomen en GGZ](#).

Maar er is ook nog een weg te gaan

Toch zijn de beoogde samenwerkingsniveaus vaker niet dan wel behaald: tien regio's hebben het beoogde niveau ook binnen de beoogde projectperiode weten te behalen (zeven daarvan hebben niveau 4 behaald: zij werken nu op operationeel niveau (volop) samen, voortvloeiend uit regulier overleg).

Veel regio's hebben vertraging of perioden van stilstand gekend. Een veelvoorkomend probleem was dat van personele wisselingen of uitval van projectleiders, projectgroepsleden en bestuurders. Die vertraging is ook terug te zien in de gerealiseerde samenwerkingsproducten: slechts 21 van de 69 beoogde samenwerkingsproducten zijn op dit moment gerealiseerd. Het grootste gedeelte van de samenwerkingsproducten (30) is nog in ontwikkeling. Ruim de helft van de regio's heeft een eindrapport en/of handreiking gerealiseerd en een derde van de regio's geeft aan een effectieve werkwijze te hebben ontwikkeld. Het realiseren van een gezamenlijk afsprakenkader in de vorm van een convenant en/of beleid, gezamenlijke financiering en een regionaal effectiviteitsonderzoek bleken minder makkelijk te realiseren.

Er zijn veel activiteiten uitgezet

Vanuit de samenwerking in de regio's zijn veel en diverse activiteiten gefaciliteerd. Zo zijn er 56 activiteiten uitgevoerd, gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen professionals. Ruim de helft hiervan bestond uit investeren in kennisdeling en kennisontwikkeling door (regionale) bijeenkomsten of trainingen voor professionals te organiseren. Een kwart van de activiteiten waren georganiseerd om contact te leggen tussen de professionals in de regio en om elkaar beter te leren kennen (en beter weten te vinden). In een aantal regio's zijn casuïstiekbijeenkomsten georganiseerd om aan de hand van concrete situaties de samenwerking een impuls te geven.

Er zit ook nog het één en ander in het vat: er zijn nog 31 activiteiten gericht op de samenwerking tussen professionals en kennisontwikkeling die op dit moment in ontwikkeling of midden in de uitvoering zitten.

Ook zijn er veel activiteiten uitgevoerd gericht op cliënten. In de helft van deze gevallen gaat het om IPS-trajecten. Vanuit de samenwerking zijn in 15 regio's maar liefst 233 IPS-trajecten⁷ opgestart. Ook bij de activiteiten gericht op cliënten geldt echter dat twee derde van de beoogde activiteiten nog in ontwikkeling of uitvoering is, of afwijkt van het oorspronkelijke plan. 17 van de beoogde 45 activiteiten zijn echter wel uitgevoerd, waaronder dus IPS, maar ook maatwerktrajecten, informatiebijeenkomsten voor cliënten en benefit counselors.

Bij de succesfactoren staan bevlogen en betrokken professionals met stip op 1

Uit de interviews komt een aantal succesfactoren voor het slagen van de projecten en voor de borging en continuering naar voren. Met stip op 1, staan (net als in de tussenrapportage) bevlogen en betrokken professionals die bereid zijn om soms net een stapje extra te zetten en creatieve oplossingen voor obstakels en 'muren' te bedenken en uit te voeren. Naast deze bevlogen en betrokken professionals worden ook als succesfactoren genoemd:

- ➔ Direct vanuit de uitvoering starten. Verschillende projectleiders geven aan dat juist op uitvoeringsniveau vaak de bereidheid ligt of dat deze hier snel te vinden is
- ➔ Hieraan gerelateerd, maar niet per se beperkt tot uitvoeringsniveau, is de succesfactor 'gewoon doen'. Of, in de woorden van enkele (vier) projectleiders "*niet lullen, maar poetsen*"
- ➔ Ook wordt het werken vanuit een actieplan, idealiter breed gedragen, waarbij afspraken, actiepunten en vorderingen worden vastgelegd genoemd. Werken vanuit een gedeelde visie wordt daarbij ook aangegeven
- ➔ Ook 'directe contactmomenten', waaronder frequente overlegmomenten, maar ook grote bijeenkomsten (symposia) waar zo veel mogelijk betrokkenen en geïnteresseerden bij elkaar komen, wordt veelvuldig als succesfactor genoemd
- ➔ De casuïstiekbijeenkomsten worden ook als succesfactor benoemd: juist door samen casussen te bespreken, komen knelpunten naar voren die opgelost kunnen worden. Er wordt aangegeven dat het bovendien een goede manier is om snel elkaars taal en expertise te leren kennen

⁷ Ter indicatie: deze 233 IPS-trajecten verhouden zich tot minder dan 1 procent (0.58 %) van de potentiële doelgroep, volgens een [schatting van Kenniscentrum Phrenos](#)

- ➔ Tot slot worden ook als succesfactoren genoemd:
 - Duaal projectleiderschap
 - Het betrekken van alle niveaus (uitvoerend, beleidsmatig en bestuurlijk) binnen de samenwerkende organisaties
 - Gezamenlijke werkafspraken maken
 - Weten waar je elkaar als partijen kunt vinden en versterken
 - Het boeken en vieren van praktische successen.

Over prioriteit, urgentie en eigenaarschap

Hoewel de regio's mooie activiteiten, resultaten en impact voor cliënten hebben gerealiseerd, wordt als belangrijkste knelpunt toch ook genoemd dat de samenwerking niet altijd voldoende prioriteit krijgt binnen de regio. Ruim een derde van de projectleiders benoemt dat organisaties of professionals regelmatig onvoldoende investeren in de samenwerking. Samenwerken vanuit de gegeven context (zoals geen doelgroepenbeleid vanuit de gemeenten, GGZ-instellingen die gefinancierd worden vanuit DBC's) is zeker geen geringe opgave en is misschien ook niet de 'core business' van de verschillende organisaties, maar vanuit de impact op cliënten bekeken is samenwerken juist heel erg nodig (en zou het misschien wel de 'core business' moeten worden).

Hoe begrijpelijk de redenen ook kunnen zijn, onvoldoende prioriteit, urgentie en eigenaarschap vormen een groot afbreukrisico. In sommige gevallen lukt het bijvoorbeeld niet om een bepaalde partij bij de samenwerking te betrekken, in andere gevallen heeft de samenwerking bij de betrokken professionals onvoldoende prioriteit of lukt het niet om commitment te krijgen van bestuurlijke lagen. Ook bij het borgen van de samenwerking zien we dat urgentie en prioriteit sterk af kan nemen. Typisch is dat verschillende projectgroepsleden die wij pas enige tijd na de officiële projecteinddatum spraken, zich afvroegen wat er nu verder met de opbrengsten van het project gebeurde en niet op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen op dat gebied.

Het is voor de samenwerking dan ook belangrijk om voldoende urgentie, prioriteit en eigenaarschap te voeden. Is bijvoorbeeld binnen de regio wel duidelijk wie opdrachtgever en 'formeel eigenaar' is van het project? Het is belangrijk dat dit voor iedereen (niet alleen de opdrachtgever) helder is en dat dit opdrachtgeverschap serieus wordt opgepakt en het eigenaarschap verder gaat dan 'papierens commitment'. En het er simpelweg met elkaar regelmatig over hebben, heeft al effect. Zo wordt iedereen proactief scherp gehouden, zonder dat de projectleiders achteraf aan de slag moeten.

Zoals eerder benoemd kan de externe financiële impuls een paradoxaal effect opleveren: de urgentie voor het project en de samenwerking wordt gelinkt aan een externe factor, niet aan een eigen, interne urgentie. Het is dus ook belangrijk om als regio met elkaar te bespreken waarom de verschillende partijen de samenwerking belangrijk vinden en daarbij 'voorbij de beleefdheid' gaan. Zoals een aantal projectleiders ook aangeeft, is het erg belangrijk om open en eerlijk met elkaar te zijn en dat geldt zeker voor urgentie, prioriteit en eigenaarschap. Een project heeft weinig aan het benoemen dat je de samenwerking en de impact voor de cliënten heel erg belangrijk vindt, als je – in alle eerlijkheid – het commitment wat daarbij wordt gevraagd van jou en je organisatie, niet waar kan maken.

Bespreek dus goed welke belangen er vanuit de verschillende partijen een rol spelen en hoe die bediend kunnen worden. Bespreek ook wat er gevraagd wordt aan concrete activiteiten, tijd, energie en andere concrete vormen van commitment. En werk dan vanuit het adagium: doe het goed of doe het niet. Dus, als je inderdaad in alle eerlijkheid constateert dat je datgene wat nodig is om het goed te doen, niet kunt bieden of voor jou niet haalbaar is, het zinvoller is om dan aan te geven dat je het niet doet. In sommige regio's wordt ook aangegeven dat juist door met elkaar samen te gaan werken, de urgentie steeds meer zichtbaar werd en ook gevoeld wordt. Ook dicht bij de praktijk blijven en bijvoorbeeld met casuïstiekbesprekingen en samen met klankbordgroepen inclusief cliënten te werken, kan helpen om de urgentie te blijven ervaren. Juist ook als er veel 'muren' zijn en het verleidelijk is om deze te accepteren.

Aanbevelingen om urgentie te voeden:

- ➔ Maak zichtbaar welk probleem je aan het oplossen bent
- ➔ Help de betrokkenen te ervaren wat er gebeurt als het probleem niet wordt opgelost
 - Dit gaat verder dan het bespreken van de nadelen als het probleem niet wordt opgelost, het is belangrijk dat de betrokkenen het ook zien, ervaren en voelen
- ➔ Help de betrokken te ervaren wat er gebeurt als het probleem wél wordt opgelost
 - En leg de link naar de belangen en doelstellingen van de betrokkenen en de organisatie doelstellingen van de betrokkenen (maak het persoonlijk relevant in plaats van een 'ver van mijn bed')

Aanbevelingen om eigenaarschap te voeden:

- ➔ Bespreek met elkaar wie waar eigenaar van is en waar iedereen zich eigenaar van voelt
- ➔ Deel verantwoordelijkheden en borg dat iedereen weet waar hij verantwoordelijk voor is
- ➔ Bespreek welke dingen eventueel blijven liggen en wie daar eigenaar van kan en wil zijn
- ➔ Hou goed in de gaten dat het voeden van eigenaarschap gepaard gaat met (leren) loslaten
- ➔ Borg dat bij 'fouten' het herstellen ook bij de eigenaar ligt (niet om die persoon te 'straffen', maar om het eigenaarschap ook in die situaties serieus te nemen)
- ➔ Maak gezamenlijk beslissingen: stel een aantal opties op en bespreek met elkaar de voor- en nadelen van elke optie. Bespreek met elkaar welke optie wordt gekozen en hoe er om wordt gegaan met de nadelen van deze optie
- ➔ Zorg voor periodieke evaluaties waar kritisch wordt gekeken naar de praktische uitwerking van het eigenaarschap
- ➔ Vier successen en zet de 'eigenaar' extra in het zonnetje

De samenwerking is nog erg kwetsbaar

Veel projectleiders en projectgroepen geven aan dat de samenwerking nog kwetsbaar en persoonsafhankelijk is: valt iemand uit, dan is het risico groot dat ook die organisatie (in ieder geval tijdelijk) wegvalt uit de samenwerking.

Steeds meer randvoorwaarden gerealiseerd, maar ook nog genoeg te doen

Er zijn gedurende de projectduur een heleboel belangrijke randvoorwaarden gerealiseerd. Zo geeft de meerderheid van de regio's aan dat er een projectplan is, dat (conflicterende) belangen worden besproken en serieus genomen, er sprake is van structureel contact en dat er een voldoende toegeruste projectleider is aangesteld.

Echter, er zijn bijvoorbeeld ook vijf regio's waar wordt aangegeven dat er geen voldoende toegeruste projectleider is aangesteld. En ook andere randvoorwaarden zijn nog onvoldoende gerealiseerd. De meest opvallende daarvan is wellicht het ontbreken van een lange termijn visie in 25 regio's. Gekoppeld aan de constatering dat in veel regio's er bijvoorbeeld nog onvoldoende gezamenlijke financiële afspraken zijn gemaakt, de betrokken organisaties onvoldoende tijd en capaciteit signaleren, maakt dat de samenwerking naar de toekomst nog erg kwetsbaar.

De samenwerking heeft steeds meer positieve impact voor cliënten

Naar het einde van de projecten toe is er een duidelijke toename in het aantal regio's dat aangeeft dat de samenwerking positieve gevolgen heeft voor cliënten met een psychische kwetsbaarheid. 15 van de regio's geven zelfs aan dat dit in sterke mate het geval is. Het gaat daarbij vooral om cliënten die in casuïstiekbijeenkomsten zijn besproken, IPS-trajecten (hebben) doorlopen, of om andere concrete voorbeelden die projectleiders of projectgroepsleden vanuit hun eigen positie hebben gezien. 15 andere regio's zeggen dat cliënten in hun regio in redelijke mate positieve impact hebben ervaren. Slechts één regio zegt dat het nog nauwelijks positieve gevolgen voor de doelgroep heeft.

Rol van werkgevers en zorgverzekeraar nog steeds beperkt

In de tussentijdse rapportage constateerden we dat halverwege de projecten de betrokkenheid van werkgevers en zorgverzekeraars nog beperkt was. In het geval van werkgevers werd aangegeven dat het toe nog te vroeg was en in het geval van de zorgverzekeraars werd voornamelijk aangegeven dat het lastig in te schatten was welke rol zij zouden kunnen vervullen (buiten het financieren van trajecten). In de tussentijd hebben de regio's daar op ingezet en stappen gemaakt. Toch blijft de betrokkenheid van deze stakeholders ook nu nog beperkt.

Rol van werkgevers

De werkgeversbetrokkenheid bij het project laat nog te wensen over: niet veel meer dan een derde van de regio's heeft werkgevers betrokken en vaak gaat dit om een lichte vorm van betrokkenheid. Regio's richten zich in eerste instantie veelal op de samenwerking tussen de drie kernpartijen en te vaak wordt dit nog gezien als een volgtijdelijk proces: laten we eerst de aandacht maar eens op de onderlinge samenwerking richten, dat is al uitdaging genoeg, dan komen de werkgevers daarna wel. Wel is men ervan bewust dat een deel van de oplossing gezocht moet worden in de plaatsing van kandidaten met een psychische kwetsbaarheid bij werkgevers. De vraag is alleen hoe die aansluiting tot stand komt. Vanuit AWWN zijn er in vijf regio's pilots gestart om de ondersteuning die nodig is voor werkgevers in beeld te brengen, zodat zij mensen met een psychische kwetsbaarheid goed bij de organisatie kunnen betrekken. Hier gaan veel regio's hun voordeel mee doen. Tegelijkertijd is het van belang voor de regio's om hier zelf mee aan de slag te gaan en werkgevers mee te nemen in hun uitdaging. En natuurlijk stimuleert en motiveert dat ook de betrokkenheid bij het project van projectleden en bijvoorbeeld bestuurders. In regio's waar er nog geen zichtbare resultaten zijn, wordt benoemd dat het moeilijker is om betrokkenheid en motivatie vast te houden.

Aanbevelingen om werkgevers (meer) te betrekken:

- ➔ Ga in gesprek met werkgevers en werkgeversorganisaties in de regio. Bedenk samen een aanpak hoe mensen met psychische klachten een plek te geven, vanuit het perspectief van werk als medicijn
- ➔ Maak werkgevers(-organisaties) onderdeel van de projectgroep
- ➔ Inventariseer de gewenste ondersteuning voor de kandidaat en voor de werkgever bij plaatsing
- ➔ Ga in eerste instantie uit van participatie en leg niet te veel nadruk op financieringsaspecten. Denk vanuit het belang van de kandidaat.
- ➔ Communiceer creatief over de behaalde resultaten. Maak gebruik van regionale en lokale media. Zet de werkgevers die plaatsingen mogelijk hebben gemaakt in het zonnetje.
- ➔ Benader werkgevers met handreikingen (zoals het magazine [RE-MIND](#) van de regio Zuid-Kennemerland/IJmond) om vragen en zorgen te beantwoorden en weg te nemen en benadruk de mogelijkheden en succesverhalen. Inventariseer na enige tijd wat het effect voor de werkgever(s) was en of er nog zorgen onbeantwoord zijn.
- ➔ Maak ambassadeurs van de geplaatste kandidaten
- ➔ Laat je inspireren door de [pilots](#) die met de AWWN en De Normaalste Zaak zijn opgezet

Rol van zorgverzekeraar

Meer en duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een psychische aandoening betekent voor gemeenten besparing van uitkeringslasten en voor zorgverzekeraars een reductie van het zorggebruik. Het valt evenwel op dat deze gedachte zo langzaam en moeizaam in de praktijk wordt gebracht. Dit heeft met name te maken met de afspraken die partijen met elkaar hebben gemaakt. Die worden vaak tussen individuele gemeenten (gemeentepolis voor uitkeringsgerechtigden) en zorgverzekeraars gemaakt en vaak niet op regionaal niveau. Binnen een regio zijn dus vaak verschillende verzekeraars actief, waardoor het lastig wordt hier consistente samenwerkingsafspraken te maken. Daarnaast speelt de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie een rol. Wie koopt in, en wie voert uit? In plaats van samenwerking tussen partijen te optimaliseren.

Aanbevelingen om de zorgverzekeraar (meer) te betrekken:

- ➔ Kijk goed welke verzekeraars actief zijn in de regio. Verken of er sprake is van een gedeelde visie, belangen en doelen en intentie om samen te werken
- ➔ Probeer op regioniveau tot een gemeenschappelijke aanpak te komen en naar de toekomst, als dat nog niet zo is, tot regionale samenwerking te komen met 1 of 2 verzekeraars
- ➔ Redeneer vanuit het belang van een individuele cliënt, in plaats van wie de kosten voor haar rekening moet nemen. Probeer elkaars positie te begrijpen
- ➔ Wederom: maak resultaten zichtbaar, bijvoorbeeld via een maatschappelijke business-case en laat zien dat deze aansluiten op doelstellingen van de zorgverzekeraar, zoals een beoogde daling van de zorgkosten
- ➔ Werk met de verschillende partijen echt samen naar een optimaal resultaat voor een cliënt, in plaats van uit te gaan van een opdrachtgever-opdrachtnemer constructie
- ➔ De verleiding is vaak groot om direct op te schalen naar andere thema's op het gebied van gezondheid en participatie, maar ook hier geldt, begin klein en zorg dat het gaat werken en geborgd wordt

Cliënten worden voornamelijk betrokken door de inzet van ervaringsdeskundigen

De betrokkenheid van cliënten bij de samenwerking, heeft in veel regio's vorm gekregen door de inzet van ervaringsdeskundigen. Dit is sinds de tussenrapportage ook toegenomen van 18 regio's naar 25 regio's. Niet verrassend, want de regio's geven aan ook zeer tevreden te zijn over de betrokkenheid van ervaringsdeskundigen.

De mate en betrokkenheid wisselt sterk, van een ervaringsdeskundige in de projectgroep, een expert-groep van ervaringsdeskundigen als raad van advies tot ervaringsdeskundige als co-projectleider. De meeste regio's zijn zeer positief over die bijdrage, voornamelijk vanwege het nieuwe perspectief dat ze met zich meebrengen en het constant aandacht vragen voor wat werkt voor de cliënt. Er kwam ook een aantal knelpunten naar voren zoals de financiering van de inzet van de ervaringsdeskundige (het draagvlak van ervaringsdeskundigen wil nog wel eens afnemen op het moment dat deze inzet betaald dient te worden), de constatering dat ervaringsdeskundige echt een vak is en dat niet iedere ervaringsdeskundige in staat is om een 'helicopterview' te pakken.

Andere manieren waarop cliënten betrokken zijn bij de samenwerking zijn bijvoorbeeld uitgebreide evaluaties van cliënten die in een IPS-traject actief zijn, en het maken van videoportretten van cliënten hebben gemaakt om zo inzichten te delen en een podium te bieden voor de cliënten.

Aanbevelingen

- ➔ Voer klanttevredenheidsonderzoeken uit. Het liefst ook 1 in de huidige situatie zodat je steeds kunt meten of het omhoog gaat. Richt de vragen op de samenwerking tussen GGZ en W&I. Dus niet 'ik ben tevreden over de manier waarop ik aangesproken word', maar 'ik heb het gevoel dat bij de begeleiding naar werk ook rekening wordt gehouden met mijn psychische problematieken.' Of als er al van dit soort klanttevredenheidsonderzoeken zijn, dit soort vragen gericht op die samenwerking eraan toevoegen. Meten = weten.

Financiering blijft een heikel punt

In de tussenrapportage constateerden we dat de huidige financieringssytematieken een belangrijke belemmerende factor zijn voor een effectieve samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen. Ook het afgelopen jaar wordt dit veelvuldig genoemd als belangrijkste knelpunt. Er wordt daarbij aangegeven dat er structureel geld nodig is om de samenwerking levendig te houden. Er is dan ook een duidelijk roep richting het ministerie om hier iets mee te doen. Er wordt daarbij ook een aantal concrete suggesties gedaan:

- ➔ Continue financiering van IPS of IPS opnemen in de basisverzekering
- ➔ Langdurig geoormerkt geld voor samenwerking

Ook wordt veelvuldig genoemd dat de professionals van GGZ-instellingen 'hun uren niet kwijt kunnen. Dit is direct gelinkt 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. Het is dan ook heel fijn dat er een vijfjarig experiment komt naar de mogelijkheid van integrale financiering. Gezien de aanbevelingen met betrekking tot de rol van zorgverzekeraars is het mooi dat zij hierin worden meegenomen. Een financieringssysteem die uitgaat van de beste oplossing voor een cliënt, zal voor alle partijen uiteindelijk het meeste opleveren.

"Hoe trek je de inzet (hoge kosten voor sommige partijen) en baten (winst ligt niet bij zelfde partij) in verhouding? Dat is echt iets waar landelijk naar gekeken moet worden. Investerings aan de gemeentekant zijn echt fors om deze mensen richting werk te krijgen, maar lukt toch om handen op elkaar te krijgen vanwege maatschappelijk groot effect. Maar kosten lopen echt op. Ministerie zou hier een brede kijk op moeten hebben. Geeft ook aan dat al die zaken meer ontschot zouden moeten worden. Kijk alleen al naar geldstromen binnen GGZ. Moeten kijken naar product wat we belangrijk vinden, niet naar in welk hokje dat product precies tot uiting komt."

Er wordt bovendien vaak aangegeven dat er veel behoefte is aan een landelijke aanpak voor budgettaire ontschotting.

"We hebben het over een samenwerking tussen de organisaties maar volgens mij is daar is elke keer weer de conclusie dat dat helemaal geen probleem is, als er maar gewoon structurele financiering is en dat daar geen ruzie over hoeft te worden gemaakt."

Checklist borging & inbedding



CONTINUÏTEIT IN DE TIJD

De samenwerking is robuust genoeg om ook na de financiële impuls door te gaan

- Zet borging op tijd op de agenda
- Begin op tijd met het borgen van structurele financiering
- Investeer in een gezamenlijke lange termijn visie
- Stel een meerjarenplan op, met concrete KPI's
- Stel concrete doelen op communiceer deze met stakeholders als 'stok achter de deur'
- Houd een lange termijn projectstructuur aan
- Anticipeer op de overdracht van externe experts naar interne professionals
- Zorg regelmatig voor (informele) contactmomenten
- Doe af en toe een (ludieke) opfrisactie
- Vier (ook de kleine!) successen.

INBEDDING IN DE REGIO

Steeds meer organisaties, op steeds meer plekken in de regio zijn actief betrokken



- Zorg voor een sociale kaart, waardoor duidelijk is welke organisaties betrokken moeten worden
- Ga op zoek naar lege plekken in de sociale en geografische kaart
- Ga actief contact zoeken met organisaties in deze lege gebieden
- Zorg dat de relevante organisaties weten van de samenwerkingsverbanden
- Maak de resultaten voor alle relevante organisaties zichtbaar
- Overweeg duaal projectleiderschap
- Ga op roadshow.

Checklist borging & inbedding



INBEDDING BINNEN DE ORGANISATIES

Meer mensen binnen elke organisatie, minder afhankelijk van individuen en minder kwetsbaar voor personele wisselingen

- Beleg cruciale rollen bij mensen die in dienst zijn bij de sleutelorganisaties
- Zorg dat sleutelfiguren in de organisaties het goede voorbeeld geven
- Betrek meerdere professionals vanuit elke organisatie en geef ze een rol in de verdere ideevorming en implementatie van de samenwerking
- Zet ambassadeurs in
- Anticipeer op wisselingen in de wacht
- Zorg voor een goede overdracht wanneer iemands rol wordt overgenomen door een collega
- Besteed aandacht aan interne communicatie (nieuwsbrieven, intranet, posters in bedrijfsrestaurant) en maak de medewerkers nieuwsgierig
- Maak de resultaten voor alle medewerkers zichtbaar.

SPREIDING EN UITBREIDING BIJ CLIËNTEN

Merkbare impact bij zoveel mogelijk cliënten uit zoveel mogelijk diverse doelgroepen



- Maak concrete plannen om alle doelgroepen voordeel te laten voelen van de samenwerking.
- Stel KPI's op die zich richten op merkbare impact voor cliënten en monitor deze
- Zet in op cliëntparticipatie
- Betrek cliënten(raden) bij de verbeterde samenwerking en geef ze een rol in de verdere ideevorming en implementatie van de samenwerking
- Houd cliënten op de hoogte van de doelen, maar ook van hoe het met de samenwerking gaat
- Doe klanttevredenheidsonderzoeken.

Checklist borging & inbedding



COMMITTENT OP ALLE NIVEAUS

Commitment bij uitvoering, beleid, management en bestuurders, verder dan 'op papier'

- Realiseer je dat dit continu aandacht verdient, niet alleen aan begin
- Realiseer je dat top down en bottom up hand in hand gaan
- Neem de samenwerking op in het beleid van de organisaties
- Zorg dat de samenwerking terugkomt als regulier agendapunt bij het managementoverleg
- Informeer betrokkenen proactief en betrek ze actief
- Maak resultaten zichtbaar, op maat gemaakt en relevant per niveau
- Nodig bestuurders uit voor regionale activiteiten en vraag hen een actieve rol te spelen (dagvoorzitter, spreker, panellid)
- Check of het management het eigenaarschap deelt met de medewerkers
- Zet in op het endowment effect.

VOORBIJ 'EEN PROJECT ERBIJ'

De samenwerking is onderdeel van de dagelijkse routine, met inbedding en een lange termijn visie



- Zorg dat iemand eigenaar blijft van het in goede banen leiden van de samenwerking
- Zorg dat de (nieuwe) manier van samenwerken aansluit bij de visie en het strategisch beleid van de organisatie
- Bespreek activiteiten in reguliere overlegmomenten en maak ze zichtbaar in presentaties en kwartaalrapportages
- Bouw de (nieuwe) eisen die voortkomen uit de samenwerking in de functieprofielen van de medewerkers in
- Geef nieuwe medewerkers informatie en ook scholing over de samenwerking
- Laat de samenwerking terugkomen in weekstarts, functioneringsgesprekken en strategiebesprekingen
- Werk vanuit het adagium: Doe het goed of doe het niet.