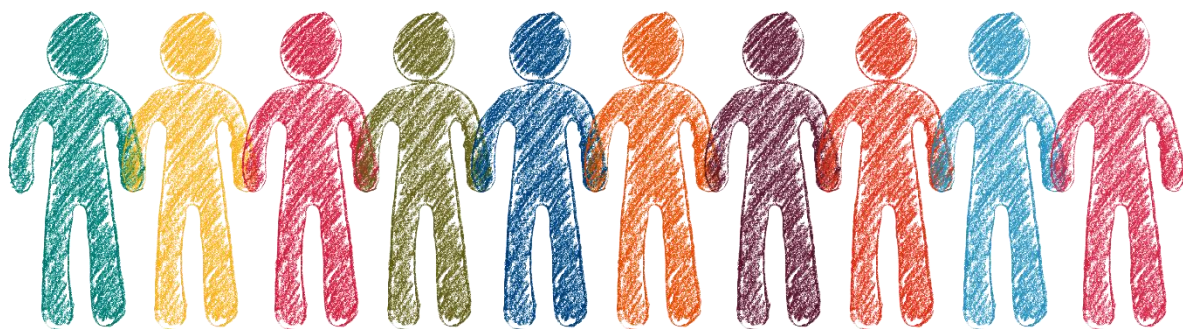


STAND VAN ZAKEN, PATRONEN & BLIK VOORUIT

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

SAMENVATTING



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)

In opdracht van:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Datum: 21 november 2019

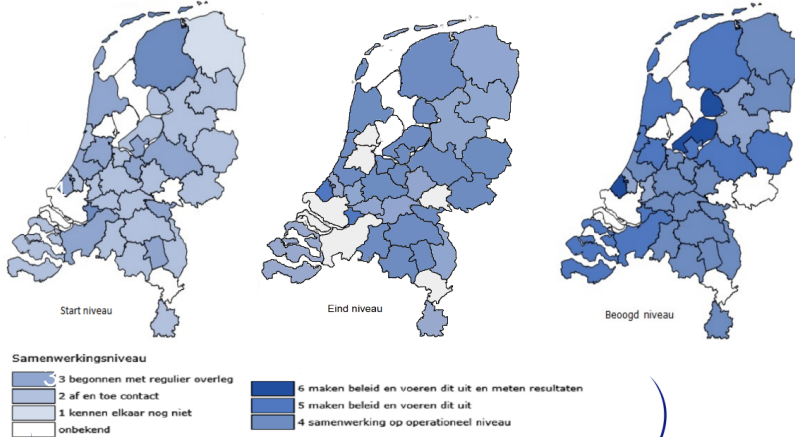
Wilt u het hele rapport lezen?
Scan dan deze code



Landelijke analyse

Stand van zaken en patronen aan het eind van de projecten

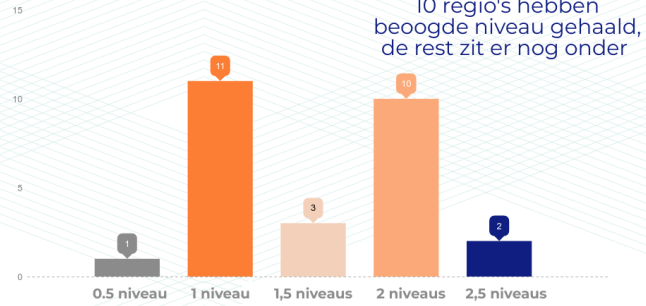
Samenwerkingsniveau



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

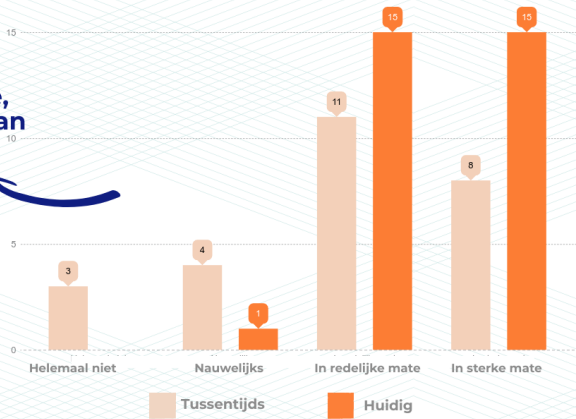


Alle regio's behalve 1 geven aan dat het samenwerkingsniveau omhoog is gegaan, wel zijn er vaak grote verschillen binnen de regio

Effect voor cliënten

"De samenwerking heeft positieve gevolgen voor cliënten"

Grote toename, minder dan beoogd



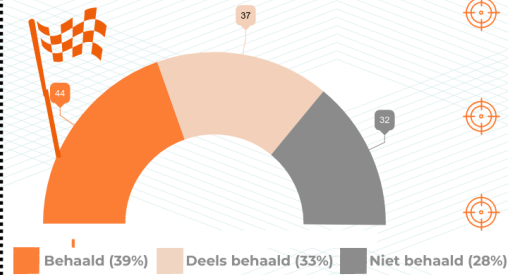
In 15 regio's zijn 233 IPS trajecten gestart

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

Maar reikwijdte binnen doelgroep nog beperkt

Realiseren van doelen

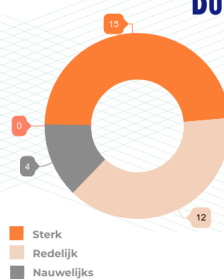
Behaalde doelen



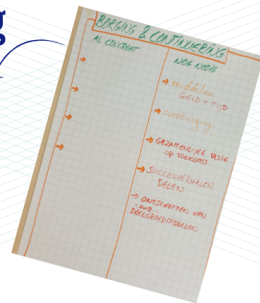
- Doelen gericht op kennis vergroten meest gehaald
- Doelen gericht op effect voor cliënten vaak gehaald
- Doelen gericht op verankeren en borgen minste gehaald

Borging & continuering

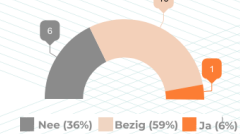
Veel regio's laat gestart met borging; nog veel nodig en weinig gerealiseerd



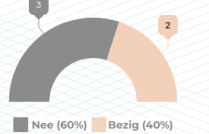
Wel toename in aandacht voor borging



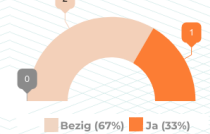
Gezamenlijk afsprakenkader/beleid



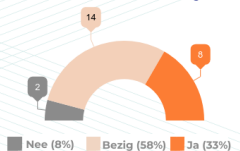
Gezamenlijke financiering



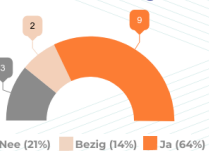
Invoering effectieve werkwijze



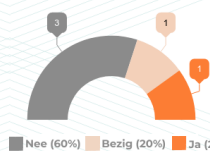
Ontwikkelen effectieve werkwijze



Eindrapportage/handreiking



Eigen (effectiviteit) onderzoek



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.

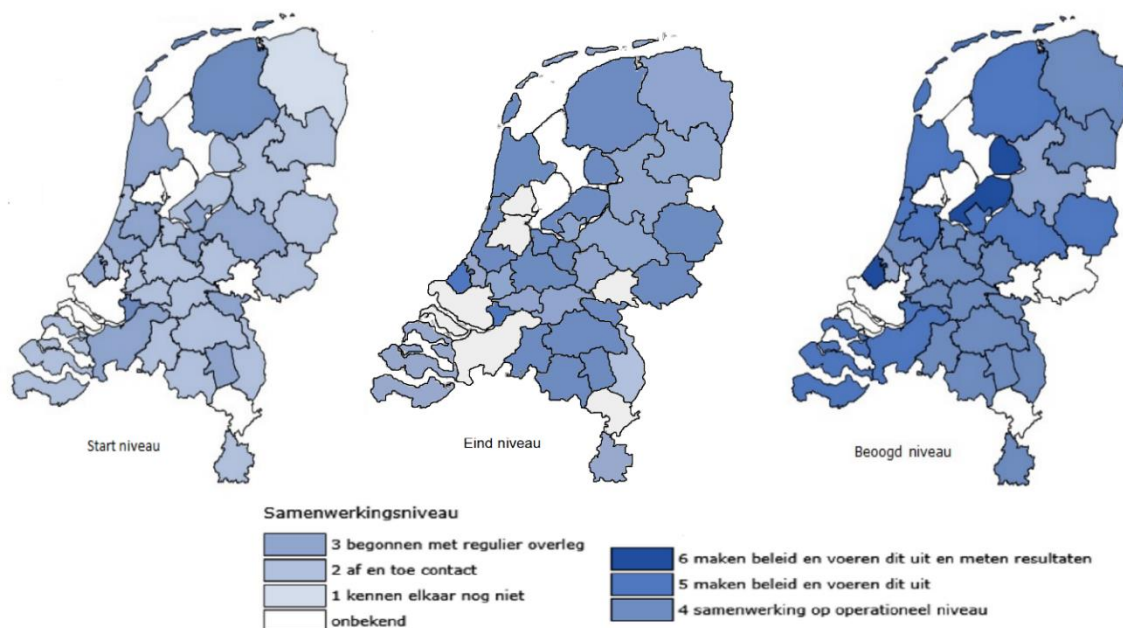
De projecten zouden, conform de planning zoals die in de aanvraag is opgenomen, inmiddels aan het afronden of afgerond moeten zijn. We hebben deze periode dan ook benut om de stand van zaken in de regio's op een rij te zetten, met als focus de landelijke trends en patronen. We hebben deze vervolgens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



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-trajecten 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. 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.



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.



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 ZORGVERZEKERAARS

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

- ✓ 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.



CONTINUÛTEIT 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 analyses 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