

# ROUTEKAART BORGING & INBEDDING

## REGIONALE SAMENWERKING GGZ EN WERK & INKOMEN



### CONTINUÏTEIT IN DE TIJD

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

### INKTVLEK IN DE REGIO

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



### INBEDDING BINNEN DE ORGANISATIES

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

### SPREIDING EN UITBREIDING CLIËNTEN

Merkbare impact bij zoveel mogelijk cliënten uit zoveel mogelijk diverse doelgroepen



### COMMITMENT OP ALLE NIVEAUS

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

### VOORBIJ 'EEN PROJECT ERBIJ'

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





# INHOUDSOPGAVE

<b>DE ROUTEKAART</b>	<b>5</b>
<b>CONTINUÏTEIT IN DE TIJD</b>	<b>6</b>
Bekostig cruciale rollen intern	6
Organiseer interne en externe financieringsmogelijkheden	6
Houd het doel voor ogen & stel resultaten centraal	7
Blijf investeren in de bouwstenen voor de samenwerking	8
<b>INKTVLEK IN DE REGIO</b>	<b>9</b>
Begin vanuit organisaties met hetzelfde doel	9
Organiseer kennis- en netwerkbijeenkomsten	9
Deel successen en resultaten & neem drempels weg	10
Betrek belangrijke stakeholders in de regio	10
Betrek zorgverzekeraar(s)	11
<b>INBEDDING BINNEN BETROKKEN ORGANISATIES</b>	<b>12</b>
Speur de juiste mensen op	12
Besteed aandacht aan de behoeften van individuen	12
Borg cruciale rollen, inclusief achterwacht	13
Organiseer de randvoorwaarden voor uitvoerende professionals	14
Besteed ook aandacht aan de interne samenwerking	14
<b>SPREIDING NAAR ZOVEEL MOGELIJK VERSCHILLENDE CLIËNTEN</b>	<b>15</b>
Kijk kritisch naar de aanmeldprocedure	15
Monitor impact, succesverhalen & aantallen	16
Tom Poes, verzin een list	16
En dan nog dit....	16
<b>COMMITMENT OP ALLE NIVEAUS VAN DE SAMENWERKING</b>	<b>17</b>
Creëer commitment op alle niveaus	17
Organiseer commitment bij uitvoerende professionals	19
Organiseer commitment bij managers en directie	19
Organiseer commitment bij beleidsadviseurs	20
Organiseer commitment bij bestuurders	20
<b>OVERSTIJGEN VAN HET NIVEAU VAN EEN TIJDELIJK PROJECT</b>	<b>21</b>
Creëer (aansluiting bij) interne urgentie	21
Formaliseer de samenwerking in de dagelijkse routine	21
Creëer vanzelfsprekendheid van ruimte in agenda's	22

*Deze routekaart is in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport opgesteld.*

## **Auteurs**

Aida Buckle, Anner Bindels, Anne Wermers & Femke Bennenbroek  
© ZINZIZ december 2020



## DE ROUTEKAART

*Met deze routekaart willen we je concrete handvatten bieden om de inzichten en adviezen van het onderzoek naar de regionale samenwerking GGZ en Werk & Inkomen ook in de praktijk te gaan toepassen. We hebben daarbij de zes vormen van inbedding en borging van een regionale samenwerking die uit eerder onderzoek naar voren zijn gekomen, verder uitgewerkt.*

In deze routekaart lichten we per vorm van borging en inbedding de belangrijkste succesfactoren en adviezen toe, en geven zoveel mogelijk concrete tips om hiermee aan de slag te gaan. Dit doen we aan de hand van voorbeelden en handige hyperlinks.

We hopen dat je met deze routekaart een route kunt vinden die een duurzame samenwerking tussen de werelden van Werk & Inkomen en de GGZ borgt, zodat je vanuit deze samenwerking zoveel mogelijk mensen met een psychische kwetsbaarheid kunt helpen bij een optimale (arbeids-)participatie.

### **Twee overkoepelende tips**

Er is veel over te lezen en dat zullen we ook met je delen in deze routekaart, maar we willen je nu alvast wijzen op de [convenant verhalen](#) die vertellen over mensen met een psychische kwetsbaarheid die duurzaam naar of op werk worden begeleid.

Ook heeft de programmaraad recent haar website uitgebreid met een digitale [kennisbank psychische kwetsbaarheid en werk](#). Deze is bedoeld om kennis en ervaringen op het gebied van psychische kwetsbaarheid en werk toegankelijk te maken voor onder meer beslissers, beleidsmedewerkers en professionals van GGZ en Werk & Inkomen.



### CONTINUÏTEIT IN DE TIJD

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

### INKTVLEK IN DE REGIO

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



### INBEDDING BINNEN DE ORGANISATIES

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

### SPREIDING EN UITBREIDING CLIËNTEN

Merkbare impact bij zoveel mogelijk cliënten uit zoveel mogelijk diverse doelgroepen



### COMMITMENT OP ALLE NIVEAUS

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

### VOORBIJ 'EEN PROJECT ERBIJ'

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





## CONTINUÏTEIT IN DE TIJD

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

*Een belangrijk element voor de borging en inbedding is de continuïteit in de tijd: blijft de samenwerking voortbestaan, ook wanneer de externe (financiële) impuls ten einde loopt? Om dit te kunnen realiseren, is een aantal acties belangrijk om te gaan ondernemen. We nemen je mee in de belangrijkste adviezen.*

### Bekostig cruciale rollen intern

Het is belangrijk om als gemeente het financiële voortouw te nemen en daarin het initiatief te nemen. De kosten-batenanalyse kan bijvoorbeeld later verrekend worden. Daarnaast is het aan te raden om een structurele bekostiging te organiseren.

Dit kun je doen door:

- ➔ Inzichtelijk te maken waar de winst voor de organisaties en de doelgroep zit, en welke uren daar tegenover staan.
- ➔ Te kijken naar de financieringsstromen van de centrumgemeente voor activiteiten in de arbeidsmarktregio (waar andere gemeenten wellicht aan bijdragen) en kijken welke structurele mogelijkheden daarvoor zijn.
- ➔ Een aantal professionals in te zetten die al voor een deel in dienst zijn bij verschillende organisaties (bijvoorbeeld 0,2 fte) als sleutelfiguur op dit thema.

Verder is het belangrijk dat de professionals die zich bezighouden met de samenwerking zoveel mogelijk al in dienst zijn in de eigen organisatie en de inzet van ZZP'ers wordt geminimaliseerd. Om de medewerkers in de eigen organisatie zoveel mogelijk te blijven

stimuleren kun je borgen dat professionals hun uren kunnen schrijven op basis van de samenwerking (en niet alleen op de contacturen met cliënten). In arbeidsmarktregio [Helmond-de Peel](#) is er bijvoorbeeld met afstemming binnen de organisatie, voor behandelaren om deel te nemen aan het project.

Voor meer inspiratie kun je ook kijken hoe de volgende regio's de financiële borging sterk hebben geregeld:

- ➔ [Drechtsteden](#): kenmerkend aan deze regio is de bekostiging van sleutelfiguren vanuit de zorgverzekeraar, de bereidheid van de sociale dienst om financieel het initiatief te nemen en een nauwe bestuurlijke samenwerking.
- ➔ [Helmond-de Peel](#): hier willen ze de projectleiders deels intern bekostigen door het werkbedrijf Senzer en de GGZ, en deels vanuit Perspectief op Werk (PoW).
- ➔ [Achterhoek](#): kenmerkend aan deze regio is dat de projectleider en de kosten vanuit de leerbijeenkomsten voor 2021 worden bekostigd vanuit PoW (zie de [regionale Doe-agenda](#)).



### Organiseer interne en externe financieringsmogelijkheden

Om het onderwerp en de samenwerking op de kaart te zetten, is er vaak een (externe) financiële impuls nodig. Maar deze impuls is tijdelijk. Andere financiering is dus noodzakelijk om de activiteiten, een aanjager, projectgroepleden en netwerkbijeenkomsten te bekostigen om de continuïteit van de samenwerking te borgen.

Dit kan door het benutten van financieringsmogelijkheden vanuit bijvoorbeeld [Perspectief op Werk](#) en [Vakkundig aan het Werk 2](#) (die begin 2021 wordt gepubliceerd), die duidelijk raakvlakken hebben met het doel van deze samenwerking.

### Verken provinciale subsidiemogelijkheden

Kijk naar de mogelijkheden per provincie:

- ➔ [Groningen](#)
- ➔ [Drenthe](#)
- ➔ [Friesland](#)
- ➔ [Overijssel](#)
- ➔ [Gelderland](#)
- ➔ [Flevoland](#)
- ➔ [Utrecht](#)
- ➔ [Noord-Holland](#)
- ➔ [Zuid-Holland](#)
- ➔ [Brabant](#)
- ➔ [Zeeland](#)
- ➔ [Limburg](#)

Kijk ook naar de [subsidiewijzer van de overheid](#) en lees het artikel van de VNG '[Investeren in subsidierekennis loont](#)'.

Bestaande [IPS-subsidies](#) zijn ook mogelijk, zowel voor cliënten met ernstige psychiatrische aandoeningen (EPA) als cliënten met Common Mental Disorders (CMD). Of kijk op [www.werkenmetips.nl](http://www.werkenmetips.nl) voor een IPS-stappenplan.

Voor het organiseren van interne en externe financieringsmogelijkheden is het ook belangrijk om de samenwerking met een zorgverzekeraar op te zoeken en gezamenlijk afspraken te maken over financiën. Kijk voor inspiratie over *hoe* je dat kunt aanvliegen naar de aanpak '[Werk als beste zorg](#)' (WabZ) van de regio Drechtsteden.

### Houd het doel voor ogen & stel resultaten centraal

Voor het laten voortbestaan van deze samenwerking is het belangrijk om ook de resultaten van de impact op cliënten centraal te stellen. Maak daarom met elkaar, naast procesafspraken, ook concrete resultaatafspraken. De volgende tips kun je gebruiken om hier de focus op te leggen:

- ➔ Laat je inspireren door een [voorbeeld](#) van het vormgeven van een resultaatafpraak.
- ➔ Vertaal je [resultaten naar KPI's](#) en monitor deze.
- ➔ Leg resultaatverplichting in overeenkomsten vast.
- ➔ Verbind het [sturen op output met het sturen op outcome](#).
- ➔ Meet de resultaten met aandacht voor een duurzaam effect (de lange termijn doelen).

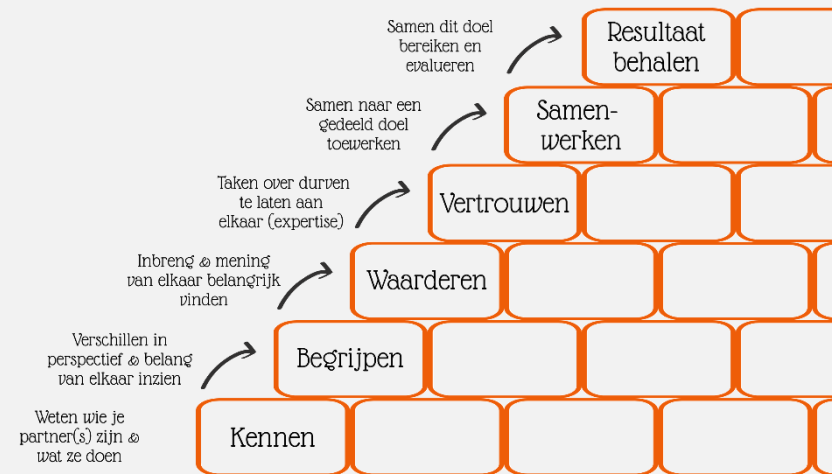


Verder is het belangrijk om inzichtelijk te maken wat de maatschappelijke kosten en baten zijn die voortkomen uit de samenwerking. Om deze analyse te maken kun je voor meer informatie kijken op [rijksoverheid.nl](http://rijksoverheid.nl). Daarnaast kun je op de VNG site bekijken hoe Nijmegen een [maatschappelijke businesscase](#) gebruikt om te sturen op transformatie. Of laat je inspireren door een artikel over de [vijf meest gemaakte fouten](#) bij het opstellen van een businesscase.

### Blijf investeren in de bouwstenen voor de samenwerking

Het blijft belangrijk om te investeren in de bouwstenen van de samenwerking, ook als je al met succes en resultaat aan het samenwerken bent.

- ➔ Zorg dat het 'muurtje' niet instort en blijf investeren in de doelen en elkaar beter leren **kennen**. Doelen, prioriteiten en samenstelling van de samenwerking kunnen immers gaandeweg veranderen. Blijf dus checken of iedereen nog steeds hetzelfde doel voor ogen heeft en daar nog steeds veel waarde aan hecht. Zorg er ook voor dat je met nieuwe organisaties en nieuwe professionals voldoende tijd besteed aan het leren kennen van elkaar, en de doelen en prioriteiten rondom de samenwerking.
- ➔ Het **begrijpen** van elkaar en de samenwerking: blijf met elkaar checken of je de verschillende perspectieven meeneemt en of die voldoende tot hun recht komen.
- ➔ Het **waarderen** van elkaar: tijdens de samenwerking kunnen verschillen steeds zichtbaarder worden. Zorg dan ook dat je elkaar blijft waarderen, juist vanwege die verschillen.
- ➔ Het **vertrouwen** in elkaar: zorg dat je beloftes waar blijft maken en dat je daarmee laat zien dat wederzijds vertrouwen ook wordt waargemaakt. Bespreek, hoe lastig ook, met elkaar situaties als iemand het gevoel heeft dat dit niet is gebeurd.





## INKTVLEK IN DE REGIO

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



*Voor het bereiken van zoveel mogelijk mensen met een psychische kwetsbaarheid is het belangrijk om zoveel mogelijk organisaties te betrekken in de samenwerking binnen de arbeidsmarktregio. Maar hoe doe je dat nu? De tips hiervoor zijn opgesplitst in algemene handvatten en handvatten gericht op het betrekken van specifieke organisaties.*

### **Begin vanuit organisaties met hetzelfde doel**

Door organisaties op te zoeken die hetzelfde doel voor ogen hebben, heb je een grotere kans op succes, wat ook weer een aantrekkelijke werking heeft op andere partijen. Zoek bijvoorbeeld ook de verbinding met andere (regionale) samenwerkingen waar GGZ, gemeenten en/of het UWV al bij betrokken zijn. Zo organiseer je een aanzuigende werking: organisaties en professionals haken graag aan bij succesvolle samenwerkingen.

Zoek ook organisaties op die al bij aanvang enthousiast zijn en ga pas later in het proces de focus leggen op organisaties waar weinig draagvlak is. Maar laat je daarbij ook niet voor de gek houden door (ogenschijnlijke) weerstand: juist organisaties waar veel weerstand komt, worden in een latere fase je belangrijkste ambassadeurs. Hou goed voor ogen dat weerstand iets anders is dan onverschilligheid of weinig draagvlak. Ga bij veel weerstand dus kijken waar deze weerstand vandaan komt en welke oplossingen je daar (gezamenlijk) voor kunt vinden. Want vaak is het zo dat waar weerstand zit, ook betrokkenheid en bevoegenheid is.

### **Organiseer kennis- en netwerkbijeenkomsten**

Voor het uitbreiden van de samenwerking in de arbeidsmarktregio kun je de opgedane kennis delen bij netwerkbijeenkomsten en andere events.

- ➔ Creëer zelf een regionale community of haak aan bij een bestaande community, zoals bij beroepsvereniging [SAM](#) of de [GGZ Community](#)
- ➔ Laat je inspireren
  - Over het [organiseren van een kennisdeling](#)
  - Over het [organiseren van netwerkbijeenkomsten](#)
  - Over [kennispleinen](#) op de ZonMw website.

Probeer daarnaast actief organisaties en andere gemeenten in de regio te betrekken door interactieve kennisbijeenkomsten te organiseren. De volgende tips zijn handig om rekening mee te houden bij een dergelijke kennisbijeenkomst:

- ➔ Maak het programma niet te vol, maar creëer juist veel ruimte voor informeel bijpraten met elkaar.
- ➔ Biedt de aanwezigen handvatten aan om makkelijk met elkaar in contact te komen, bijvoorbeeld met een interviewopdracht.
- ➔ Blijf gefocust op het creëren van een groot netwerk, waarbij je door middel van kennis- en netwerkbijeenkomsten de verbinding kunt opzoeken tussen de verschillende partijen. Kijk voor inspiratie naar [Het organiseren van het regionale netwerk](#) om te zien hoe verschillende regio's hun netwerk hebben vergroot.



### Deel successen en resultaten & neem drempels weg

Communiceer breed over wat je als regio doet: laat zien waar je mee bezig bent. Deel daarbij specifiek de resultaten en successen en laat het effect van de samenwerking zien zodat andere organisaties zelf betrokken willen raken. Draag daarbij ook enthousiasme uit, zodat andere partijen daar eveneens op aanslaan. Deel ook de 'kleine' successen en de stappen die je met elkaar zet. Op die manier kun je aanvullend laten zien hoe de verwachte drempels in de praktijk overwonnen zijn. Verder is het belangrijk om nieuwe partijen te helpen met het inregelen van hun rol in de samenwerking en hen mee te nemen in veel voorkomende valkuilen bij het opstarten.



Dit kun je doen door bijvoorbeeld:

- ➔ Sleutelfiguren aan te stellen in de verschillende organisaties, die mogelijkheden en mandaat hebben en een ambassadeursrol kunnen vervullen in hun organisatie.
  
- ➔ De verschillende partijen uit te nodigen en de tijd te nemen om:
  - Eerdere resultaten te schetsen met oog voor het perspectief van de andere partijen
  - Aan hen te vragen waar voor hen eventuele meerwaarde zou liggen
  - Aan hen vragen welke drempels zij zien en hun helpen deze weg te nemen
  - Voorbeelden te geven van manieren waarop het bij de andere organisaties geregeld is.

Het is ook raadzaam om op landelijk niveau aandacht te vragen voor de aanpak en het te presenteren als een *best practice*. Je kunt op die manier het land door gaan op bijvoorbeeld de [Praktijkdag van de Programmaraad](#), [congressen of bijeenkomsten van Divosa](#), [activiteiten van SAM](#) of [de Nederlandse GGZ](#).

Nodig ook (nieuwe) partijen uit bij reguliere bijeenkomsten, op uitvoerings-, beleids-, management en stuurgroep-niveau, zoals:

- ➔ Werkgeversorganisaties
- ➔ Zorginstellingen (zorgkantoren) of andere GGZ-instellingen
- ➔ Welzijnsinstellingen en vrijwilligersorganisaties
- ➔ Gemeentelijke sociale diensten
- ➔ Cliëntenraden en cliëntvertegenwoordigers.

*“Kleine gemeenten haakten op eigen initiatief aan na het zien van de effecten. Gewoon omdat ze voorbeelden zien in de praktijk die goed werken”*

### Betrek belangrijke stakeholders in de regio

*“Als je snel wilt gaan, ga alleen. Als je ver wilt komen, ga dan samen”*. Zorg er dan ook voor dat je gaandeweg het project steeds meer stakeholders in de regio betreft.

#### Kleinere gemeenten betrekken

Probeer bij kleine gemeenten sleutelfiguren te creëren en diegene bijvoorbeeld te vragen om het thema standaard in het wethouderoverleg terug te laten terugkomen. En zoek met deze kleine gemeenten vooral verbinding op individueel klantniveau.

#### GGZ-instellingen betrekken

Betrek GGZ-instellingen zo vroeg mogelijk in de samenwerking, zoek actief met hen afstemming, geef hen ruimte voor hun eigen inbreng en wek betrokkenheid. Help de GGZ

- ➔ Het belang van arbeid in te zien en te gaan handelen vanuit het uitgangspunt [Arbeid als medicijn](#)
  
- ➔ Te navigeren in de [wondere wereld van Werk & Inkomen](#).

### Werkgevers betrekken

Voor het betrekken van werkgevers kun je bijvoorbeeld contact opzoeken met [AWVN](#), [Locus](#), [de Normaalste Zaak](#), regionale werkgevers- en ondernemersnetwerken en [WSP's](#).

- ➔ Sluit aan bij [pilots](#) gericht op matching, plaatsing en duurzame begeleiding van mensen met een psychische kwetsbaarheid. Of nodig werkgevers uit om aan te haken bij de [praktijktafels](#) die worden georganiseerd door de AAVN en de Normaalste Zaak.
- ➔ Ga vooral in gesprek met werkgevers, bevrage hen op hun wensen, behoeften, prioriteiten. Besteed ook aandacht aan 'oud zeer': vaak hebben werkgevers slechte ervaringen die hun beeld en vertrouwen in een goede samenwerking hebben beïnvloed. Het is dus niet een werkgeversbenadering die je over werkgevers 'uitstort' (en eenrichtingsverkeer impliceert), maar een samenwerking die je samen invulling geeft en belangen van alle partijen dient.
- ➔ Biedt concrete handvatten, bijvoorbeeld de [handreiking Preventie uitval door psychische klachten](#) van de AAVN.
- ➔ Zorg dat werkgevers niet door veel verschillende pilots en initiatieven worden benaderd, maar zoek de samenwerking met andere initiatieven en pilots om van hieruit werkgevers gezamenlijk te benaderen.

*“Werkgevers worden gek als ze vanuit alle hoeken benaderd worden”*

Probeer daarbij:

- ➔ De werkgever zoveel mogelijk te ontzorgen op punten waar de werkgever aangeeft ondersteuning nodig te hebben, of drempels te ervaren. Geef bijvoorbeeld ook aan welke ondersteuning al geborgd is en welke mogelijkheden er zijn voor verdere ondersteuning.

- ➔ Niet vanuit 'labels' of ziektebeelden te communiceren maar de cliënt een 'gezicht te geven' dat niet volledig door psychische kwetsbaarheid wordt bepaald.
- ➔ Te kijken naar [stimuleringsregelingen](#) voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking.
- ➔ Beschikbare kennis te delen met werkgevers, bijvoorbeeld door ze mee te nemen in:
  - Het uitgangspunt van [Arbeid als medicijn](#) en het artikel van Lex Burdorf en Ard van Oosten '[Arbeid als medicijn; Vergeet de bijsluiter niet!](#)'
- ➔ Opgedane ervaringen en successen te delen in de vorm van een workshop, webinar, folder of magazine.

### **Betrek zorgverzekeraar(s)**

Tot slot is het voor een goede samenwerking van belang dat zorgverzekeraars ook aansluiten. Regio's [Friesland](#), [Rijk van Nijmegen](#) en [Drechtsteden](#) hebben mooie ervaringen opgedaan in de samenwerking met een zorgverzekeraar. Maak gebruik van warme contacten van de projectgroep bij zorgverzekeraars. Op die manier kun je makkelijker en sneller stappen maken richting een samenwerking.

Zorg er vervolgens voor dat de zorgverzekeraar het gesprek al kan aangaan op bestuurlijk of directieniveau bij de betrokken organisaties, zoals bij de GGZ, gemeenten of het UWV. Presenteer een business case of [maatschappelijke kosten-en-baten-analyse](#) (MKBA), of stel voor om deze samen te maken.

Dat betekent ook afspraken maken over de implicaties van een business case. Ten slotte is het goed om de zorgverzekeraar niet alleen als financiële partner te zien, maar vooral ook als kennispartner.



## INBEDDING BINNEN DE ORGANISATIES

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

*Het helpt wanneer er zoveel mogelijk mensen binnen de organisaties betrokken zijn. De inbedding wordt gestimuleerd wanneer het thema 'leeft' binnen de organisatie en iedereen de weg weet naar de juiste personen.*

### Speur de juiste mensen op

Het is belangrijk dat je weet welke individuen binnen je organisatie je eerst wil betrekken. Sommige mensen willen nu eenmaal sneller meegaan in nieuwe ontwikkelingen dan anderen. Wanneer je deze juiste persoon weet te betrekken, kan deze als ambassadeur ingezet worden. [Rogers](#) (1995) beschrijft vijf typen mensen en hoe zij omgaan met veranderingen en vernieuwingen:

- 1) Innovators
- 2) Early adopters
- 3) Early majority
- 4) Late majority
- 5) Laggards.

De *early adopters* en de *early majority* zijn cruciaal voor het inbedden van de samenwerking binnen de organisatie. Speur ze op en betrek ze vooral in de eerste fase van de samenwerking, maar borg dat zij op een gegeven moment het stokje kunnen overdragen aan de *late majority*. Zij zijn het beste mee te nemen tot de kinderziekten zijn opgelost.



Vraag projectgroepleden of zij steeds een nieuwe collega mee willen nemen naar project- en casuïstiekoverleggen. Op deze manier worden steeds meer mensen bekend met het project, waardoor de inbedding in de organisatie al wordt vergroot. Maar geef het ook de kans om te onderzoeken welk type professional hij of zij is. Een voorbeeld hiervan zie je in [Zuid Limburg](#).

### Besteed aandacht aan de behoeften van individuen

Wanneer je wil dat de samenwerking 'leeft' binnen de organisatie, is het belangrijk om de vragen en behoeften van mensen uit je organisatie in kaart te brengen. Op deze manier kun je zoveel mogelijk aansluiten bij de behoefte van de individuen uit je organisatie. Vraag dit bijvoorbeeld uit met een enquête.

#### Aandacht voor weerstand

Mogelijk stuit je op weerstand bij individuen binnen de organisatie. Misschien vinden zij dat ze het al heel goed doen, hebben het gevoel dat hen iets wordt opgelegd 'van boven af', of dat de verantwoordelijkheid niet bij hen ligt. Besteed hier aandacht aan en probeer die te voorkomen of te verminderen.

- ➔ Ga bij het project na welke risico's of druk de professionals ervaren op de [vier fundamentele behoeften](#) van professionals. Probeer deze druk te verminderen en met het meewerken aan het project deze behoefte juist ook proactief te bedienen.
- ➔ Kijk naar de [vormen van weerstand bij veranderingen](#) en hoe dit kan spelen bij het breder inbedden binnen de organisatie.

#### Aandacht voor scholing en ontwikkeling

De wereld van de GGZ en de wereld van Werk & Inkomen zijn verschillende werelden die elkaar niet altijd goed kennen. Het gezegde luidt dan ook "onbekend maakt onbemind". De scholing en kennisontwikkeling over elkaars wereld is daarom een belangrijke manier om de samenwerking verder in te bedden.

- ➔ Bied structurele en cyclische ontwikkelingsmogelijkheden aan voor je medewerkers op dit thema. Ontwikkel bijvoorbeeld een opleiding voor medewerkers, zodat kennis over psychische kwetsbaarheid, arbeid als medicijn en handige gesprekstechnieken opgedaan kan worden.
- ➔ Veranker op structurele basis de opleidingsbehoefte van medewerkers, door vanuit 'teasers' (workshops) dit aan te bieden.

Regio Twente is een mooi voorbeeld van hoe scholing de inbedding binnen organisaties kan bevorderen. Hier werd een workshop over complexe gespreksvoering georganiseerd voor medewerkers van de gemeente, van de GGZ en van het UWV. Naar aanleiding van deze workshop werden de deelnemers gevraagd of zij een enquête wilden invullen over hun behoefte aan kennis en scholing. Deze antwoorden werden vervolgens gedeeld met bestuurders waarna de gemeente Enschede ervoor heeft gekozen scholing in te kopen over dit onderwerp. Hier zullen meer professionals in mee worden genomen en daardoor zal de inbedding in organisaties versterkt worden.

Zorg er ook voor dat kennis en ontwikkelingen beschikbaar zijn en gedeeld (kunnen) worden, bijvoorbeeld door:

- ➔ Een [worldcafé](#) te organiseren met alle betrokkenen binnen en buiten de organisatie.
- ➔ Een digitale *community* op te zetten waar casussen en feedback gedeeld kan worden. Zorg ervoor dat iedereen daar (beveiligd) toegang toe heeft, zodat casussen ook anoniem gedeeld kunnen worden. Nodig iedereen ook uit om casussen in te brengen.
- ➔ Ontwikkelingen en stand van zaken te communiceren in periodieke (werk)overleggen, Intranet of in de Nieuwsflits (medium vanuit het Werkplein regio Twente). Vraag dit ook juist

aan de uitvoerders om te doen, op die manier worden ze ook ambassadeurs.

- ➔ Mooie (tussentijdse) resultaten vast te leggen en binnen de organisatie te verspreiden zodat de betrokkenheid in de organisatie groeit. Dit kun je doen door bijvoorbeeld een mailbestand op te bouwen met geïnteresseerden en hen periodiek updates te geven.
- ➔ Professionals uit te nodigen om actief aan de slag te gaan met opgedane kennis, ervaringen en inzichten, bijvoorbeeld met casuïstiekbesprekingen.

### **Borg cruciale rollen, inclusief achterwacht**

Voor het stimuleren van de inbedding binnen de organisatie is het belangrijk om cruciale rollen te borgen. Probeer er dan voor te zorgen dat de rollen intern belegd zijn:

- ➔ Beleg een interne projectleider in elke organisatie, zodat iemand de aanjager blijft van het project.
- ➔ Stel intern een team samen dat deelprojecten, pilots en initiatieven gaat organiseren en starten.
- ➔ Zorg voor een vaste voorzitter in de projectgroep (niet de projectleider zelf).

Zorg daarnaast voor een vaste groep aangewezen vervangers van onder andere projectgroepsleden:

- ➔ Laat hen ook al kennismaken met projectgroepsleden en laat ze aansluiten bij overleggen door bijvoorbeeld te notuleren.
- ➔ Zorg voor een overdrachtsprotocol zodat collega's de rol zouden kunnen overnemen.

- ➔ Formaliseer ook andere werkprocessen zodat deze makkelijk en soepel over te dragen of waar te nemen zijn.
- ➔ Zorg ervoor dat trajectbegeleiders gewend raken om elkaar te vervangen bij langdurige afwezigheid.
- ➔ Zorg ervoor dat je bij uitval van medewerkers vervanging kunt regelen en dus een flexibele schil hebt om dit op te vangen.

### **Organiseer de randvoorwaarden voor uitvoerende professionals**

Om de inbedding binnen organisaties in stand te houden is het belangrijk om randvoorwaarden te creëren waarbij deze inbedding op een natuurlijke wijze gecreëerd kan worden. Een 'ruggensteun' vanuit het bestuur en het management is daarbij een eerste stap.

Daarbij is het belangrijk dat er:

- ➔ Heldere doelen en kaders worden omschreven.
- ➔ Vertrouwen uitgestraald wordt en mandaat gegeven wordt.
- ➔ Aangestuurd en gemonitord wordt op resultaat, overwegingen én proces.
- ➔ Een lerende werkomgeving gecreëerd wordt.
- ➔ Trainingen en projectmanagement beschikbaar zijn voor nieuwe projectleiders, zodat zij voorbereid zijn op de trekkende rol in verschillende fasen van de samenwerking.
- ➔ Voldoende tijd, budget en andere randvoorwaarden voor de projectleider beschikbaar zijn. En dat de projectleider niet te



veel verschillende (kleine) projecten leidt waardoor zijn/haar aandacht en focus versnipperd raken.

- ➔ Er naast de reguliere caseload en taken van de uitvoerende professional de taken voor het project ook mogelijk zijn.
- ➔ Er voldoende budget gereserveerd wordt voor de inbedding van de samenwerking in de organisatie. Begroot dan ook de uren voor overleg en kennisuitwisseling.

Daarnaast is het nuttig om kennis uit andere projectaanpakken te benutten; zonde om het wiel opnieuw uit te vinden. Vertaal de aanpak en doelen naar jouw unieke situatie in de regio.

### **Besteed ook aandacht aan de interne samenwerking**

Voor het inbedden van de regionale samenwerking binnen de eigen organisatie is het eveneens belangrijk om aandacht te hebben voor de interne samenwerking. Wees bijvoorbeeld alert op [veel voorkomende valkuilen](#) wanneer er:

- 1) Een te grote projectscope is
- 2) Een verkeerde samenstelling van het projectteam is
- 3) Geen expliciete afspraken zijn gemaakt rondom de samenwerking
- 4) Alleen de samenwerkingstechnologie centraal staat
- 5) Geen gevoel van verbinding is tussen de teamleden
- 6) Virtueel samenwerken enkel wordt ingezet als manier om kosten te verlagen
- 7) Geen commitment is of het commitment wat er eerder was langzaam verdwijnt.

Ook als projectleider en manager is het belangrijk om goed zicht te hebben over wat werkt in een samenwerking en wat minder. Laat je bijvoorbeeld inspireren door [veel voorkomende valkuilen](#) voor specifiek projectleiders.

## SPREIDING EN UITBREIDING CLIËNTEN

Merkbare impact bij zoveel mogelijk cliënten uit zoveel mogelijk diverse doelgroepen



*Uitbreiding naar zoveel mogelijk cliënten uit diverse doelgroepen is de volgende stap in het borgen van de samenwerking. Er zijn meerdere regio's geweest die hun doelgroep hebben verbreed.*

### Kijk kritisch naar de aanmeldprocedure

Het is het belangrijk om kritisch te kijken naar de aanmeldprocedure van cliënten:

- 1) Betrek en enthousiasmeer zoveel mogelijk professionals die verantwoordelijk zijn voor de selectie, aanmelding, het informeren en enthousiasmeren van cliënten.
- 2) Zorg ervoor dat trajectbegeleiders in de gehele caseload navragen wie richting werk zou willen gaan.
- 3) Zorg dat de aanmelding makkelijk verloopt (zonder te veel administratieve handelingen).
- 4) Geef professionals terugkoppeling over wat er na de aanmelding gebeurt met de cliënt.
- 5) Bespreek met de professionals twijfels, zorgen en obstakels rondom de aanmelding en kijk samen naar oplossingen.
- 6) Betrek cliënten bij de aanmeldprocedure: vraag hen bijvoorbeeld een vlog in te spreken om andere cliënten te informeren en enthousiasmeren.
- 7) Wees duidelijk naar cliënten over de mogelijkheden en verwachtingen.

### IPS alleen voor cliënten met EPA?

IPS werd in eerste instantie ingezet voor cliënten met EPA. Al snel werd duidelijk dat deze trajecten ook voor andere cliënten interessant zijn, bijvoorbeeld voor cliënten met CMD. In mei 2019 heeft het ministerie een tijdelijke subsidie beschikbaar gesteld waarmee 200 IPS-trajecten kunnen worden uitgevoerd voor mensen met CMD. Verschillende regio's hebben hier gebruik van gemaakt en zijn succesvol buiten de traditionele kaders van IPS getreden.

Deze regio's benaderen de casus vanuit het kandidaatsperspectief: hoe kan deze persoon aan het werk en wat is daarvoor nodig? Niet de cliënt in een hokje zetten, maar het hokje aanpassen aan de client.

*"Het gaat erom dat als iemand IPS nodig heeft om aan de bak te gaan, ook al heeft diegene een ziektebeeld dat daar niet in past, het prima is dat zo'n iemand aan het werk gaat. Het gaat om het doel."*

Naast IPS zijn er meerdere interventies erkend door de Erkenningscommissie Interventies GGZ, waaronder interventies die cliënten ook richting participatie helpen zoals de Individuele Rehabilitatie Benadering (IRB). Een overzicht van deze interventies vind je [hier](#).

### **Monitor impact, succesverhalen & aantallen**

Een zeer belangrijk element is zicht houden op de impact van de samenwerking en de daarbij behorende verslaglegging.

Dit kan zowel formeel als informeel.

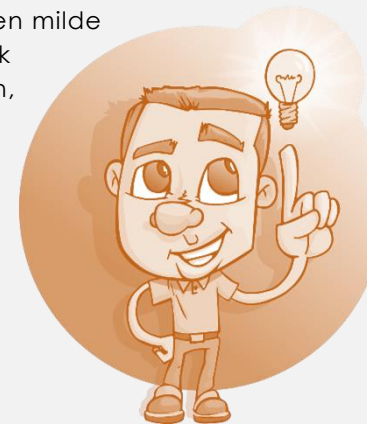
- ➔ **Formele verslaglegging**
  - Zorg ervoor dat je van tevoren zicht hebt op de grootte van de doelgroep, zodat je kunt meten of je impact hebt gemaakt (in aantallen)
  - Houd zelf de instroom, doorstroom en uitstroom nauwkeurig bij en rapporteer dit.
  - Laat de impact van cliënten meten door een extern onderzoeksinstituut. Het is belangrijk om goed inzicht te hebben in de aantallen en impact.
  - Maak een business case en/of een maatschappelijke kosten- en-baten-analyse (MKBA). Met een business case en een MKBA kun je de trajecten nagaan op hun succes, welke maatschappelijke opbrengsten het oplevert en hoe de kosten en baten bij de betrokken organisaties verdeeld zijn.
- ➔ **Informele verslaglegging**
  - Creëer en deel voorbeeldcasussen en klantverhalen.
  - Maak filmpjes en vlogs van cliënten (met hun toestemming).
  - Betrek cliënten en ervaringsdeskundigen bij kennis- en netwerkbijeenkomsten.

### **Tom Poes, verzin een list**

Een ander punt dat in veel regio's heeft gewerkt om zoveel mogelijk cliënten te bereiken is door buiten de kaders van bijvoorbeeld wet- en regelgeving te kijken. Betrek daarvoor mensen bij de samenwerking die denken in nieuwe mogelijkheden en creatief met elkaar meedenken.

Kijk bijvoorbeeld verder dan de GGZ zelf: bijvoorbeeld cliënten met een uitkering die psychisch kwetsbaar zijn en willen werken.

Het is bekend dat veel mensen met een milde psychische kwetsbaarheid (CMD) vaak niet bij de GGZ onder behandeling zijn, maar wel extra begeleiding nodig hebben om naar werk te komen. Onderzoek dus gezamenlijk (samen met een gemeente, het UWV en de GGZ) voor welke cliënten de onderlinge samenwerking nog meer een meerwaarde heeft. Redeneer vanuit het doel en niet vanuit de gestelde kaders.



### **En dan nog dit....**

Verder is het belangrijk om flexibiliteit van de capaciteit van je eigen organisatie in te bouwen, zodat wanneer je wilt uitbreiden naar andere doelgroepen, je daar ook de capaciteit voor hebt.

Ten slotte stimuleer je het vergroten van het bereik van doelgroepen door de trajectbegeleiding van de samenwerking als standaard onderdeel binnen de FACT-teams te maken.





## COMMITMENT OP ALLE NIVEAUS

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

*Een blijvende basis en commitment voor de samenwerking op uitvoerend niveau, op beleidsniveau én op bestuurlijk niveau is cruciaal. Deze commitment staat niet enkel vast op papier, maar blijkt ook in de praktijk. We beschrijven algemene tips voor het versterken van deze commitment op alle niveaus. Daarnaast worden er per niveau ook concrete handvatten geformuleerd.*

### Creëer commitment op alle niveaus

Het is uit de praktijk gebleken dat commitment op de uitvoering vaak geen probleem is, maar dat het meekrijgen van de andere lagen (beleid en bestuur) minder makkelijk gaat. Om alle lagen mee te krijgen, is het in eerste instantie belangrijk dat alle niveaus gelijk met elkaar blijven optrekken, zodat iedereen gezamenlijk achter de uitvoering, het plan en het doel blijft staan.

Concreet kunnen regio's dit doen door:

- ➔ Op alle niveaus structurele en frequente bijeenkomsten te organiseren
  - Uitvoerend: één keer per maand tot één keer per zes weken
  - Management: één keer per twee à drie maanden
  - Beleid en bestuur: twee tot vier keer per jaar.
- ➔ Structurele afstemming faciliteren tussen deze overlegstructuren
  - Juist door communicatie kun je elkaar helpen knelpunten op te lossen
  - Leg lange termijn afspraken en plannen vast.

Naast het organiseren van commitment op verschillende niveaus is het ook belangrijk dat de GGZ, gemeenten en het UWV gezamenlijk optrekken. In 2018 is het [convenant](#) 'Samen werken aan wat werkt!' gesloten waarin onder andere de Nederlandse GGZ, het UWV en de VNG de toeleiding van mensen met een psychische kwetsbaarheid naar duurzaam werk willen vergroten. Maak als regio dan actief gebruik van dit convenant door een van de [ambassadeurs](#) uit het convenant te vragen om naar jouw regio te komen.

Zorg bovendien voor de bewustwording dat de samenwerking niet een losstaand projectoverleg of casuïstiekbespreking is, maar het gezamenlijk begrip dat je met een samenwerking daadwerkelijk samen werkt voor de kandidaat.

- ➔ Betrek professionals die gewend zijn aan verschillende werkculturen, bijvoorbeeld doordat zij werkervaring hebben opgedaan bij verschillende organisaties of binnen verschillende domeinen.
- ➔ Wees zichtbaar bereikbaar voor andere organisaties en blijf elkaar daarin opzoeken. Breng mensen bij elkaar die verbonden zijn op de inhoud en geloven in het concept.
- ➔ Borg dat de verschillende werelden bij elkaar komen door twee projectleiders aan te wijzen, één vanuit de GGZ en één vanuit de gemeente of het UWV.
- ➔ Zorg ervoor dat een projectleider regelmatig op verschillende fysieke werkplekken zit zoals bij een GGZ-instelling, het UWV en gemeenten. Op die manier is er de gelegenheid om het project informeel onder de aandacht te brengen en het versterkt de onderlinge relatie en betrokkenheid.
- ➔ Maak een jaarrooster waarbij de projectgroep minstens vier keer per jaar bij elkaar komt en laat steeds een andere organisatie het overleg organiseren en een andere organisatie (de volgende die organiseert) notuleren.

Daarnaast is het van belang dat er medewerkers betrokken worden bij de samenwerking en de projectgroep die binnen de organisatie al korte lijnen hebben met het management of de directie. Door aan de start specifiek deze mensen bij de samenwerking te betrekken, wordt het later makkelijker om andere niveaus te betrekken. Daarbij is het van belang dat hier niet te lang mee gewacht wordt: betrek alle niveaus zo vroeg mogelijk bij overleggen en de plannen die gemaakt worden in de organisatie.



#### Tijdsinvestering management en bestuur

Belangrijk is dat je kijkt naar de commitment op alle facetten, zoals de tijdsinvestering, capaciteit en de rol die wordt ingenomen, voor alle niveaus. Neem dus de tijdsinvestering die een bestuurder moet maken ook mee in de begroting.

#### Sleutelfiguren

Een effectieve manier om commitment op alle niveaus te creëren is door de inzet van sleutelfiguren. Kijk voor een voorbeeld bijvoorbeeld naar Helmond-de Peel.<sup>1</sup> Een sleutelfiguur is iemand binnen de organisatie die mandaat heeft of korte lijnen heeft naar iemand met mandaat. Door het betrekken van deze personen in de samenwerking ontstaan er schakels tussen alle lagen.

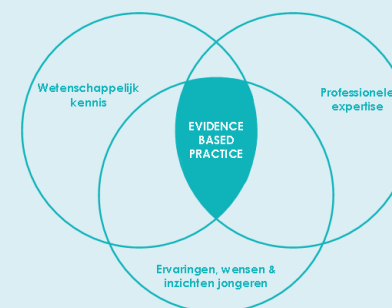
In Drechtsteden en Twente wordt iets anders verstaan onder sleutelfiguren: daar zijn het mensen van bijvoorbeeld GGZ die bij de gemeente gaan rondlopen, en andersom. Op deze manier ontstaat er meer verbinding tussen de organisaties en meer inbedding binnen de organisaties.

<sup>1</sup> Eindrapportage

### Evidence based practice

Het betrekken van ervaringsdeskundigen past in de trend van *evidence based practice*. Het idee daarvan is dat kennis en inzichten van drie bronnen wordt meegenomen: wetenschappelijke kennis, professionele expertise en ervaringen, en de wensen en behoeften van cliënten.

- ➔ Verdiep je in de uitgangspunten van [evidence based practice](#) en kijk hoe je die kunt toepassen in het project.
- ➔ Kijk samen met cliënten en cliëntenraden naar mogelijkheden om cliëntparticipatie te vergroten. Kijk voor inspiratie en tips [hier](#), kijk naar het [overzicht van Stimulansz](#) of lees de [tips van het NJI](#)
- ➔ Zie cliënten niet alleen als deelnemers, maar ook als belangrijke informatiebron, adviseur en partner
  - Kijk daar kritisch naar, bijvoorbeeld aan de hand van de [Participatiematrix](#).



### Ervaringsdeskundigen

Ook het betrekken van een ervaringsdeskundige kan voor meer commitment op verschillende niveaus voeden. Juist voor de betrokkenen die weinig contact hebben met cliënten kan het inzetten van ervaringsdeskundigen helpen om meer zicht te krijgen op de dagelijkse praktijk en urgentie voor de samenwerking.

### **Organiseer commitment bij uitvoerende professionals**

Binnen deze samenwerking komen verschillende disciplines bij elkaar en veel professionals zijn betrokken als expert binnen hun eigen vakgebied. Zij hebben een unieke expertise en hebben goed zicht op hun doelgroep. Commitment op het uitvoerend niveau is wellicht relatief makkelijk te creëren, maar is zeker niet vanzelfsprekend. Enthousiasme in de uitvoering is dan ook een succesfactor die door veel regio's wordt genoemd. Maar hoe creëer je dat?

Belangrijk is in ieder geval om:

- 1) Niet op de stoel van de professionals te gaan zitten: laat hen de taken en rollen ook oppakken waar zij voor zijn aangesteld.
- 2) Hun kennis en expertise optimaal te benutten. Bevraag hen daar actief op en spreek je waardering daarover uit.
- 3) Terug te koppelen wat je wel en niet doet met hun adviezen en beargumenteren waarom wel of niet.
- 4) Met hen te bespreken vanuit welk krachtenveld jij en anderen beslissingen nemen.

Het gaat dus twee kanten op: zij delen hun kennis met jou, maar zij willen daar ook iets voor terug; namelijk erkenning en serieus genomen worden. Op deze manier organiseer je meer commitment op uitvoerend niveau.

### **Organiseer commitment bij managers en directie**

Vanuit de uitvoering gaan we een stapje omhoog: het managementniveau. Zij zijn in staat om veel van de frequente knelpunten op uitvoeringsniveau op te lossen en 'brandjes te blussen'. Een belangrijke laag om mee te krijgen dus. Zorg daarom voor regelmatige en duidelijke terugkoppelingen vanuit de uitvoering.

Gebruik hier de uitgangspunten van [manage je manager](#). Dit betekent bewust met managers communiceren en samenwerken om zo optimale resultaten te realiseren voor managers én de samenwerking.

Belangrijk daarin is:

- ➔ Dit ook te doen als er geen problemen zijn.
- ➔ Jouw verantwoordelijkheid en de verantwoordelijkheid van de manager in balans te houden en je bewust te zijn van de wederzijdse relatie.
- ➔ Je te realiseren dat je veel kunt bereiken met zorgvuldige en gerichte communicatie, ook naar mensen hoger in de organisatiestructuur.
- ➔ Te zorgen dat dat je jezelf kent en wat je nodig hebt van de manager. Maar ook te zorgen dat je je manager kent: wat vindt hij of zij belangrijk? Met welk krachtenveld heeft hij of zij te maken? Welke manier van communicatie vindt hij of zij (on)prettig?
- ➔ Gebruik te maken van zorgvuldige en proactieve communicatie en om feedback te vragen.

### Organiseer commitment bij beleidsadviseurs

Weer een stap hoger komen we op het beleidsniveau. Het betrekken van deze laag is van belang wanneer het over bijvoorbeeld financiële zaken gaat. Zorg ervoor dat er een structurele afstemming ingebed wordt door gezamenlijk met beleidsmedewerkers van kleine en grote gemeenten en de GGZ rond de tafel te zitten en te bespreken hoe er budget vrijgemaakt kan worden voor deze samenwerking.



### Organiseer commitment bij bestuurders

Faciliteer dat betrokken bestuurders elkaar leren kennen en gezamenlijk gaan optrekken.

- ➔ Zorg voor bewustwording van het gezamenlijke belang van de samenwerking GGZ en Werk & Inkomen en stel het gezamenlijke belang voorop.
  - Zet het op de politieke agenda
  - Stel op bestuurlijk niveau een lange termijn plan op en leg dit vast.
- ➔ Spreek daar uit dat 'We dit met elkaar gaan doen' en zorg ook dat je dit blijft herhalen.
- ➔ Stel een stuurgroep samen met regelmatige bijeenkomsten en zorg voor regelmatige en duidelijke terugkoppeling vanuit de uitvoering, het management en beleid. Maak duidelijk op welke vlakken bestuurlijke oplossingen nodig zijn.

### Laat je inspireren door anderen

- ➔ Dit [artikel](#) op ZonMw over lokale aanpakken om politiek bestuurlijk draagvlak te voeden
- ➔ Dit [artikel](#) op Loket Gezond leven over het creëren van bestuurlijk draagvlak en borging van lokaal gezondheidsbeleid
- ➔ Dit voorbeeld van een [stappenplan](#) van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
- ➔ Deze [tools](#) voor issue management van het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
- ➔ Deze rapportage over [ingrediënten voor succesvol borgen van gezondheidsbeleid](#) van ZonMw.

## VOORBIJ 'EEN PROJECT ERBIJ'

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



*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 financiën. Om te zorgen dat de samenwerking voorbij een projectstatus komt, is een aantal aspecten belangrijk.*

### **Creëer (aansluiting bij) interne urgentie**

In tegenstelling tot 'externe urgentie' die voortkomt (of zo ervaren wordt) uit door de overheid beschikbaar gestelde subsidies op het thema, is het van belang dat er interne urgentie ontstaat bij alle betrokkenen. Betrokkenen, op alle lagen van de organisatie, moeten de urgentie van het onderwerp voelen.

- ➔ Ga na hoe de samenwerking en het uiteindelijke doel specifiek passen bij de al geformuleerde visie, doelstellingen en ambities van de organisatie. Sluit daar op aan.
- ➔ Betrek personen uit de organisatie die concreet te maken hebben met de doelgroep en die baat hebben bij meer samenwerking.
- ➔ Zet ambassadeurs van binnen en buiten de organisatie in om raakvlak met doelstellingen van interne urgentie inzichtelijk te maken.

### **Formaliseer de samenwerking in de dagelijkse routine**

Het formaliseren van werkafspraken en werkprocessen is een belangrijke stap in het overstijgen van een niveau van een tijdelijk

project. Het maakt dat de samenwerking onderdeel wordt van de dagelijkse routine. Belangrijk hierin is dat al vroeg wordt gestart met het formaliseren van de afspraken en processen. Zo is er voldoende tijd voor de betrokkenen om te wennen en aanpassingen te maken ter verbetering, en kan de projectleider bijsturen waar nodig. Zorg er hierbij uiteraard voor dat de privacy is geborgd. Een volgend advies is: bouw de samenwerking in bij vaste werkprocessen, zoals bij de intake bij werkbedrijven en de WMO of het inloopsprekuur van het participatiebedrijf.

Wat succesvol is gebleken bij het formaliseren is het neerleggen van de verantwoordelijkheid bij de uitvoering, omdat daar de meeste dagelijkse routine is. Geef hierbij de uitvoering de vrijheid en het vertrouwen om de samenwerking ook onderdeel van de dagelijkse routine te maken, onder de voorwaarde dat het van bovenaf goed gefaciliteerd is en blijft.

Regio's waarin de samenwerking vrij sterk is geborgd hebben een concreet orgaan opgericht waarin de samenwerking expliciet is vormgegeven. Bijvoorbeeld in Noordoost Brabant: een nieuwe afdeling waar zowel iemand uit de GGZ werkt als iemand van het Werkbedrijf. Hiermee geef je de samenwerking structureel vorm in de uitvoering. Cruciale rollen zijn de begeleider van de GGZ en de werkleider van het werkbedrijf.



### Creëer vanzelfsprekendheid van ruimte in agenda's

Probeer overleggen waarin de samenwerking wordt besproken op vaste momenten plaats te laten vinden. Creëer dus een vaste structuur van overleggen en bijeenkomsten voor zowel project, uitvoering, en management als directie en/of bestuur en leg deze voor langere tijd (bijvoorbeeld een jaar) vast in de agenda.

Denk bijvoorbeeld aan een frequentie van:

- ➔ Maandelijks of zeswekelijks op uitvoerend niveau (project- en casuïstiekoverleggen)
- ➔ Twee- of driemaandelijks op managementniveau
- ➔ Twee keer per jaar op stuurgroep niveau.

Daarbij is het belangrijk dat:

- 1) Er duidelijke afspraken zijn over wie verantwoordelijk is voor het inplannen.
- 2) Er een vaste stuurgroep is (met op zijn minst vertegenwoordiging vanuit een gemeente, het UWV en de GGZ).
- 3) De samenwerking ook een standaard agendapunt is bij andere vaste overlegmomenten (vergaderingen) in de organisatie (laat deze bijvoorbeeld opnemen in de template agenda).
- 4) De verschillende lagen functioneren als communicerende vaten.

Een mooi voorbeeld is Holland Rijnland. In Holland Rijnland is het zo georganiseerd dat de verantwoordelijkheid voor het regelen van de overleggen iedere keer bij een andere organisatie ligt. Zij rouleren tussen betrokken organisaties in het organiseren van het overleg en laat de volgende die het overleg organiseert notuleren. De afspraken liggen op die manier voor langere tijd vast en zo wordt ook het eigenaarschap gevoed.

Er is ook een aantal concrete acties die in andere regio's succesvol zijn gebleken op dit punt:

- ➔ De projectleider plant ook op de langere termijn kennismakingsafspraken tussen vertegenwoordigers van andere organisaties en gemeenten.
- ➔ De bijeenkomsten en het onderwerp met eventuele beschikbare resultaten worden standaard meegenomen in de nieuwsbrieven.

#### Laat je inspireren door verandermanagement

- ➔ Deze publicatie [Van implementeren naar borgen van NIVEL](#)
- ➔ Deze publicatie over [succesfactoren van borgen van \(nieuwe\) werkwijzen](#) van ZonMw
- ➔ Deze afstudeerscriptie over het [borgen van veranderingen](#)
- ➔ Deze toolkit voor borging bij een veranderingstraject
  - [Borgingschecklist](#): verbeteringen of vernieuwingen verankeren in de organisatie
  - [Scan- en meetinstrument](#): borgen van veranderingen
  - Borgen met [De verankering in kaart](#)
  - [Implementatieplan](#): stappenplan en tools.