

➔ Meer mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk

HANDREIKING OP BASIS VAN DE ERVARINGEN IN 5 PILOTREGIO'S MET
HET WERKGEVERSFOCUSPROJECT VAN AAVN EN DE PROGRAMMARAAD

→ Inhoudsopgave

Inleiding	3
25 barrières voor het in dienst nemen van mensen met psychische kwetsbaarheid en evenzoveel oplossingen	5
Analyse van 5 regionale pilots aan de hand van het 7S-model	9
Waarden, doelen en strategie	11
Structuur	13
Systemen	15
Staf	17
Stijl	18
Sleutelvaardigheden	19
Achterhoek	20
Drenthe	23
Fryslân	25
Midden-Utrecht	27
Zuid-Kennemerland en IJmond	30
Meer weten?	33
Colofon	33



Inleiding

Dat het van groot belang is om meer mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te krijgen en te houden, staat buiten kijf. Naast bron van inkomsten is arbeid ook het beste medicijn, zo hebben onderzoekers aangetoond. Werk zorgt voor structuur en sociale contacten en versterkt het gevoel van eigenwaarde. Daardoor vermindert de psychische kwetsbaarheid. Plaatsingen leiden zo tot besparingen op uitkeringen en zeker ook op zorgkosten.

Toegevoegde waarde

Aan de andere kant hebben mensen met psychische kwetsbaarheid toegevoegde waarde op de arbeidsmarkt. Anders dan vaak gedacht, is de groep veel breder dan alleen de onderkant van de arbeidsmarkt. Ook academici kampen met psychische kwetsbaarheid. En het gaat om veel mensen. Naar schatting twee derde van de mensen in de bijstand hebben een of andere vorm van psychische kwetsbaarheid.

Gelukkig is er ook steeds meer aandacht voor het aan het werk krijgen en houden van mensen met psychische kwetsbaarheid. In maar liefst 31 regio's is er de afgelopen twee jaar hard gewerkt aan het intensiveren van de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen om zo meer mensen aan het werk te helpen (de 'Impuls-projecten'). Toch blijken werkgevers nog veel barrières te ervaren bij het in dienstnemen van iemand met psychische kwetsbaarheid. Volgens onderzoek van Berenschot zijn werkgevers minder snel bereid om een werkzoekende met psychische kwetsbaarheid aan te nemen dan iemand met een andere arbeidsbeperking.

Start Werkgeversfocusproject

Voor werkgeversvereniging AWWN en de Programmaraad Samenwerking Arbeidsmarkt was dit reden om in 2019 te starten met het Werkgeversfocusproject, bestaande uit vijf pilots in evenzoveel arbeidsmarktregio's om meer duidelijkheid te krijgen over de barrières die werkgevers ervaren en manieren om die weg te nemen.

Knelpunten en succesfactoren

De pilots zijn gehouden de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Drenthe, Friesland, Midden-Utrecht en Zuid-Kennemerland en IJmond met als doel in elke regio vijftien tot twintig werkgevers gedurende één jaar te volgen en zo ervaringen, knelpunten en succesfactoren op te halen. De vijf 'AWVN-pilots' sloten aan op de eerdergenoemde Impuls-projecten, die zich meer richtten op het verbeteren van de samenwerking tussen GGZ en Werk & Inkomen. In iedere regio zijn twee projectleiders aangesteld: een aan werkgeverskant (geleverd door AWWN) en een aan publieke kant.

Het Werkgeversfocusproject wordt eind 2020 uitgebreid. Dan gaan twintig arbeidsmarktregio's werkgevers ondersteunen bij het aan het werk helpen en houden van mensen met psychische kwetsbaarheid. Zij kunnen gebruikmaken van de ervaringen die in de vijf regio's zijn opgedaan.

Ervaringen van de projectleiders

Doel van de pilots was – zoals gezegd – het inventariseren van belemmeringen en het ondersteunen van werkgevers. Gaandeweg hebben vier van de vijf regio's de aandacht verlegd naar het realiseren van plaatsingen. Binnen het proces van toeleiden naar werk kwam de focus veel meer te liggen op matching, aangezien hier de grootste drempels werden ervaren.

In de zomer van 2020 zijn de projectleiders aan de publieke kant gevraagd naar hun ervaringen met de pilotprojecten. Dat leverde veel informatie op. De projectleiders reflecteerden niet alleen op de belemmeringen, maar ook op de organisatiestructuur in de arbeidsmarktregio, de implementatie van de processen om tot plaatsingen te komen, de borging van deze processen en in een enkel geval ook op de samenwerking met AWWN.

De handreiking is in de eerste plaats bedoeld om bestuurders, managers en professionals te inspireren te starten met het aan het werken helpen en houden van mensen met psychische kwetsbaarheid. Daarbij reiken we hen concrete handvatten aan om dit in de bestaande processen te implementeren en barrières te overwinnen.

Leeswijzer

Deze publicatie bestaat uit drie delen, die u ook afzonderlijk kunt raadplegen.

- Een overzicht van de barrières die het in dienst nemen van mensen met psychische kwetsbaarheid in de weg staan en suggesties om die barrières weg te nemen.
- Een analyse van de opbrengsten van de pilots aan de hand van het 7S-model van McKinsey.
- Afzonderlijke impressies van de vijf pilots in de regio's Achterhoek, Drenthe, Fryslân, Midden-Utrecht en Zuid-Kennemerland en IJmond.

De gesprekken vormden de input voor de analyse van vijf projecten samen (deel 2) en de feitelijke handreiking (deel 1).

Inspiratie

In de vijf regio's is er door projectleiders, GGZ-behandelaars, IPS-trajectbegeleiders, WSP-consulenten, klant- en accountmanagers van UWV en gemeenten en uiteraard werkgevers hard gewerkt om de pilots tot een succes te maken. De Programmaraad hoopt van harte dat de positieve resultaten collega's in andere arbeidsmarktregio's inspireert om ook aan de slag te gaan, zodat er uiteindelijk meer mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk zullen zijn. Laat deze handreiking een inspiratiebron zijn om meer plaatsingen te realiseren. Maak er wat moois van en deel de ervaringen!

INVLOED VAN CORONAPANDEMIE

In de gesprekken met de projectleiders over de voortgang van de pilot in hun regio is 'corona' herhaaldelijk aan de orde gekomen. De pandemie heeft een voortijdig einde gemaakt aan sommige IPS-trajecten en vooral aan het begin overleg ernstig gehinderd. De indruk is dat de meeste pilots hierdoor enige vertraging hebben opgelopen. Toch wordt in de handreiking niet verwezen naar corona, omdat we ervan uitgaan dat dit een tijdelijk probleem is.

➔ 25 barrières voor het in dienst nemen van mensen met psychische kwetsbaarheid en evenzoveel oplossingen

1. Er ligt al zoveel op het bord van de klantmanager, komt dit er nog bij.

Besef dat het nu al op je bord ligt: twee derde van mensen in de bijstand heeft een of andere vorm van psychische kwetsbaarheid. Het is daarom ook goed om de dienstverlening voor deze doelgroep te laten aansluiten op de bestaande processen. Dat zorgt tegelijkertijd voor een goede borging.

2. Het lukt niet om de aandacht voor mensen met psychische kwetsbaarheid vast te houden.

Zorg voor een goede verankering in alle organisaties op alle lagen. Doordring ze van het feit dat het niet gaat om een 'nieuwe groep' of een 'extra project'. Veel mensen in de 'kaartenbakken' UWV en gemeente hebben een psychische kwetsbaarheid. Daar meer kennis op ontwikkelen en in betere afstemming daarover mensen plaatsen, zal dus uiteindelijk ondersteunend werken

3. Veel werkgevers kennen het WSP niet.

Zorg voor publiciteit en herkenbare naamgeving. Verder is het goed te weten dat er binnenkort een landelijke campagne start om de bekendheid van de WSP's onder werkgevers te vergroten.

4. Veel bedrijven hebben geen eenvoudig werk.

Psychische kwetsbaarheid kan iedereen raken, ook hoogopgeleiden en technici. De aanname dat het om eenvoudig werk moet gaan, is daarom onjuist. Sommige werkgevers kunnen wel ondersteuning gebruiken in het kijken naar mogelijkheden binnen de organisatie. Misschien kunnen taken anders verdeeld worden waardoor er ineens mogelijkheden ontstaan. Er lopen nog steeds veel mensen rond met talent en onbenutte capaciteit, dat is zonde.

5. Werkgevers vinden loonwaardebepaling heel complex en dat leidt tot onbegrip.

Goede voorlichting door UWV neemt onduidelijkheid weg (en zorgt voor stroomlijning bij UWV zelf). Heldere communicatie in de arbeidsmarktregio blijft essentieel.

6. Bij veel werkgevers leven stigma's ten aanzien van mensen met psychische kwetsbaarheid.

Laat werkgevers zien dat mensen met psychische kwetsbaarheid talenten hebben. Misschien hebben ze iemand in dienst met GGZ-problematiek met wie ze goed uit de voeten kunnen. Stel die als voorbeeld. Of kijk hoe je ervaringsdeskundigen in kunt zetten, die vanuit hun eigen verhaal werkgevers kunnen laten zien welke mogelijkheden er zijn. Focus op capaciteiten en talenten die nu onbenut blijven

7. Werkgevers en accountmanagers verstaan elkaars taal niet.

Organiseer een rollenspel waarbij werkgevers en verschillende soorten professionals elkaars rol spelen zodat ze ervaren wat het belang van de ander is en waar het in de communicatie mis kan gaan. Zorg ervoor dat mensen elkaar blijven ontmoeten.

8. De meeste werkgevers durven het gewoon niet aan. Die schrikken terug van psychische kwetsbaarheid.

Heb je hem dat gevraagd? Voorkom dat je als professional (behandelaars en klant- en accountmanagers) 'voor' de werkgevers gaat denken. Wordt dit echt letterlijk teruggekoppeld, ga er dan mee aan de slag. Bijvoorbeeld door het inzetten van ervaringsdeskundigheid of werkgevers die al ervaringen hebben en als ambassadeur op willen treden.

9. Er zijn onvoldoende vacatures.

Werk aan uitbreiding van het netwerk van werkgevers die bereid zijn om mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te helpen om zo meer plaatsingsmogelijkheden te creëren. De Praktijktafels Preventie psychische kwetsbaarheid die AWWN in samenwerking met de regio organiseert blijken een goede springplank.

10. We krijgen geen voet tussen de deur bij de werkgevers.

Probeer werkgevers met ervaring tot 'ambassadeur' te maken. Niemand kan een werkgever beter overtuigen dan een collega-werkgever. Of focus op werkgevers die al ervaring hebben met psychische problematiek bij eigen werknemers, waarschijnlijk hebben zij minder koudwatervrees bij het aannemen van iemand met psychische kwetsbaarheid.

11. GGZ heeft zijn werkgeversnetwerk, het WSP heeft zijn werkgeversnetwerk en dat leidt tot conflicten waardoor er niets gebeurt.

Spreek goed af wie wanneer welke werkgevers benadert. Waar liggen de warmste contacten? Stel het gezamenlijke doel voorop: meer mensen aan het werk. Maak daarnaast heldere afspraken over waar de warmste contacten liggen en houd elkaar op de hoogte als er contact is met een bepaalde werkgever. Zo voorkom je dat de werkgever vanuit verschillende kanten wordt 'bestookt'.

12. Professionals van GGZ-instellingen hebben geen tijd voor samenwerking of het benaderen van werkgevers omdat ze al hun uren moeten verantwoorden.

Maak afspraken hierover de directie of de raad van bestuur. In sommige regio's zijn zorgverzekeraars die bereid zijn mee te betalen aan de vergoeding van de uren die GGZ-professionals steken in het aan het werk helpen van cliënten. Bij IPS-trajectbegeleiders zit het benaderen van werkgevers in hun pakket, dus voor hen kan het de zaken wellicht juist versnellen door aan te sluiten bij een groter netwerk.

13. Het lukt GGZ-instellingen niet om kandidaten te vinden die geschikt zijn voor een concrete vacature.

Zorg dat er vanuit de GGZ een profiel wordt opgesteld van mogelijke kandidaten. Er zijn namelijk ook werkgevers die niet vanuit een specifieke vacature werken, maar wel ruimte hebben om samen te kijken waar mogelijkheden binnen de organisatie liggen. En wordt er binnen GGZ wel naar alle cliënten gekeken? Wordt niet vaak al voor cliënten ingevuld dat zij nog niet klaar zijn voor werk?

14. Veel GGZ-behandelaren en coaches Begeleid Wonen hebben 'werk' niet op het netvlies – ze willen cliënten eerst stabiliseren. Hierdoor worden er weinig kandidaten aangeleverd.

Organiseer intervisiebijeenkomsten en voorlichting over 'werk als medicijn' of vraag IPS-trajectbegeleiders of zij hun collega's willen vertellen over hun werk en het belang van 'werk' voor de cliënten.

15. De formulieren in de systemen laten geen ruimte voor aantekeningen of motivatie waardoor mensen met psychische problematiek buiten de boot vallen.

Zorg dat het systeem een match niet in de weg zit, bijvoorbeeld door in formulieren ruimte te laten voor maatwerk en opmerkingen.

16. De privacywetgeving AVG is een belemmering voor het aanleveren van kandidaten.

Werk met geanonimiseerde profielen van mensen die bij het WSP en GGZ bekend zijn en kijk vervolgens bij welke werkgever deze het best passen. Praat over privacy, maar wel met het doel voor ogen om mensen aan het werk te helpen en niet vanuit de beperkingen van de wetgeving. Ga hier uiteraard wel heel zorgvuldig mee om en betrek expliciet de kandidaat overal bij. Die heeft de regie.

17. Vele wisselingen in de overleggen maken dat mensen voortdurend moeten worden bijgepraat.

Zorg voor dubbele afvaardiging en leg afspraken vast. Hierbij is het belangrijk dat de 'missie' breed gevoeld wordt. Zorg voor structurele inbedding in de organisatie, waardoor het niet afhankelijk is van deelname van één persoon aan een overleg. Uiteindelijk wil je ook weg van 'project-overleggen' en moet je zorgen dat het onderdeel wordt van het dagelijks werk binnen de publieke organisaties.

18. Vertegenwoordigers in de overlegorganen hebben soms onvoldoende mandaat.

Ook hier geldt dat er op verschillende lagen draagvlak moet zijn voor het doel. Iemand moet vanuit zijn uitvoerende positie kunnen aankloppen bij het management of het bestuur als er dingen in de uitvoering niet lukken. Dat niveau fungeert dan als een soort achtervang.

19. Er is geen doorzettingsmacht als het proces vastloopt.

Zorg voor directe lijnen of een ambassadeur op bestuurs- en directieniveau en voor draagvlak op alle niveaus. Als het echt structureel is ingebed binnen de organisatie is dit geen issue meer.

20. Ik heb moet mijn uren verantwoorden en kan daarom niets anders doen

Maak afspraken met de leidinggevende of het management over jouw inzet. En benadruk hier het feit dat het geen 'extra' werk is. Zoals gezegd; het ligt al op het bordje bij klant- en accountmanagers.

21. Klantmanagers investeren veel tijd in een relatief kleine groep.

Psychische kwetsbaarheid speelt bij een groot deel van de mensen met een uitkering. Dit heeft ook weer met stigma te maken, gaat hier echt meer tijd in zitten? Of komt er door meer aandacht en een beter ingericht netwerk vaart in?

22. Veel IPS-trajecten worden beëindigd vanwege terugval of geen goede aansluiting.

Zorg dat je de behoeften, wensen en vacatures van werkgevers goed in beeld hebt, zodat er snelle matching kan ontstaan. Waarom wil een werkgever iets gaan doen? Wil hij iemand afvinken voor de banenafpraak of is er een intrinsieke motivatie? Laat ook ruimte voor ontdekken. Het kan zijn dat de eerste match niet meteen de juiste is, geef het dan niet op. Continue in dialoog blijven over de plaatsing is belangrijk, zodat er ook op tijd ingegrepen kan worden als het mis dreigt te gaan. Het gaat niet om plaatsing bij één werkgever, maar om een duurzame aansluiting op de arbeidsmarkt.

23. Er is wel een werkwijze afgesproken maar er gebeurt niets.

Kunnen de professionals werken met de nieuwe werkwijze? Hebben ze de juiste vaardigheden en zijn die voldoende ontwikkeld? Is er aanvullende training nodig?

24. De materie is gewoon te weerbarstig: casussen lopen regelmatig vast.

Organiseer casuoverleg of intervisie, niet om kandidaten te bespreken maar om professionals die vastlopen, weer op gang te helpen. En zorg voor één contact- of aanspreekpunt voor werkgevers. Voor hen is dat essentieel. Spreek af wie de na plaatsing de nazorg op zich neemt. De werkgever moet iemand kunnen bellen voor advies.

25. Kandidaten kunnen zichzelf niet verkopen. Sollicitatiegesprekken lopen op niets uit.

De IPS-trajectcoach kan mee op het gesprek (zonder het over te nemen). Of organiseer een workshop om de kandidaten te leren pitchen. In Midden-Utrecht heeft het mobiliteitscentrum van één van de betrokken bedrijven een workshop aangeboden.

MEER WETEN?

Kijk voor meer achtergrondinformatie, projecten, aanbevelingen en inspiratie in de [Kennisbank GGZ en Psychische Kwetsbaarheid van de Programmaraad](#).



Analyse van 5 regionale pilots aan de hand van het 7S-model

Wat hebben de vijf pilots van het Werkgeversfocusproject opgeleverd? Voor een analyse hebben we gekeken naar verschillende instrumenten om de ervaringen en inzichten in te kunnen analyseren. Het zogenoemde 7S-model van organisatieadviesbureau McKinsey bleek de mogelijkheid te geven voor een goede analyse.

Het 7S-model is begin jaren tachtig geïntroduceerd door McKinsey voor de interne analyse van organisaties. Dit model geeft een goed beeld van de situatie, waarin een organisatie verkeert en in hoeverre deze in staat is te reageren op veranderingen. Het model omvat zeven elementen die allemaal beginnen met een S (vandaar het 7S-model). Het gaat om zowel harde als zachte variabelen, die alle onderling gerelateerd zijn.

Significante waarden en onderliggende doelen

Niet altijd zichtbaar maar wel heel belangrijk zijn de onderliggende waarden van een organisatie. Hoe staan de organisatie en de medewerkers in het leven? Het betreft de doelen die richting geven aan een organisatie. Soms kent alleen het management deze doelen, soms is iedereen binnen de organisatie ervan doordrongen en zijn ze ook op schrift gesteld.

Strategie

Het gaat hier om de acties die de organisatie – het samenwerkingsverband bij een Werkgeversfocuspilot – in gang zet om tegemoet te komen aan kansen en bedreigingen in de omgeving. Heeft de organisatie een goede visie en missie? Hoe is deze strategie geformuleerd? Zijn de doelen voor acties ambitieus maar ook realistisch genoeg?

Structuur

Hoe steekt de organisatie in elkaar? Welke samenhang bestaat er tussen de verschillende onderdelen?

Systemen

Hoe goed werken de processen, dus de formele en informele procedures binnen de organisatie? Vormen ze samen een logisch geheel en levert het op wat ervan verwacht wordt? Komt informatie terecht bij de mensen die deze nodig hebben?

Staf

Hoe functioneren de mensen in het samenwerkingsverband, van bestuurders tot uitvoerders? Zijn zij berekend op hun taak en beschikken ze over voldoende middelen? Is er vervanging als iemand uitvalt?

Stijl

Hoe wordt leidinggegeven? En wat is de cultuur in de regio en bij de verschillende samenwerkingspartners?

Sleutelvaardigheden

Bij dit element worden de 'skills' in kaart gebracht. Het gaat erom of de juiste kennis en vaardigheden in de organisatie aanwezig zijn. Beschikken managers en medewerkers op basis van de laatste stand van zaken over de capaciteiten die nodig zijn om mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te helpen of houden?

In de analyse in deze handreiking zijn twee van de S'en - strategie en onderliggende doelen ('subordinate goals', vandaar de S) - samengevoegd, omdat ze erg dicht bij elkaar liggen. Het is overigens tamelijk gebruikelijk om deze twee elementen te combineren. In de praktijk worden ook de twee harde elementen (structuur en systemen) en de drie zachte elementen (staf, stijl en sleutelvaardigheden) regelmatig samen beschreven, maar dat doen we hier niet.



➔ Waarden, doel en strategie

- **Doel was achterhalen van de belemmeringen die werkgevers ervaren bij het in dienstnemen of houden van mensen met psychische kwetsbaarheid**
- **Focus is steeds meer komen te liggen op plaatsingen**
- **Naast IPS-trajecten ook aandacht voor mensen met lichte problematiek (CMD)**

Voor de mensen die zijn betrokken bij het behandelen of de integratie van de mensen met psychische kwetsbaarheid op de arbeidsmarkt is inclusie een belangrijke, gedeelde waarde. Net als ieder ander horen zij erbij.

Gerichte ondersteuning van werkgevers

Het primaire doel van het Werkgeversfocusproject is 'meer mensen met een psychische kwetsbaarheid aan het werk'. Specifiek gaat het om het goed en gericht ondersteunen van werkgevers bij het in dienst nemen of houden van mensen met psychische kwetsbaarheid en - en passant – het achterhalen van de belemmeringen die zij daarbij ervaren. De gedachte is dat door drempels te erkennen en werkgevers te ondersteunen uiteindelijk meer mensen kunnen werken.

Als meer werkgevers bereid zijn om mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te helpen, leidt dat hoogstwaarschijnlijk tot een groter aantal plaatsingen. De regio Zuid-Kennemerland en IJmond heeft daarom ingezet op het uitbreiden van het werkgeversnetwerk. De focus ligt op het benaderen van werkgevers die al ervaring hebben met psychische problematiek bij eigen werknemers. De verwachting is dat zij minder koudwatervrees hebben om nog iemand uit deze doelgroep aan te nemen.

Nadruk meer op plaatsingen

Gaandeweg is in de regio's steeds meer de nadruk komen te liggen op het realiseren van plaatsingen, mede omdat die nodig zijn om werkgeverservaringen te kunnen optekenen. Concrete aantallen zijn niet altijd te noemen, omdat de definitie van een plaatsing sterk verschilt per organisatie. Dit betreft het aantal uren, de contractvorm en de duur van de plaatsing.

Het oorspronkelijke plan was om alle trajecten met specifieke aandacht voor psychische kwetsbaarheid die in een regio worden aangeboden, te volgen. In de praktijk leidde dit ertoe dat de aandacht aanvankelijk vooral uitging naar Individuele Plaatsing en Steun (IPS). Dat komt omdat hiermee de meeste ervaring is opgedaan. IPS-trajecten zijn echter langdurige trajecten die vooral geschikt zijn voor mensen met zwaardere problematiek: ernstige psychische aandoeningen (EPA). Er was behoefte om ook aan de slag te gaan met mensen met veelvoorkomende, lichtere problematiek zoals autisme en verslaving. In de Achterhoek kiest men voor de brede doelgroep 'voor iedereen die wordt begeleid door GGZ'. Midden-Utrecht werkt voor 'iedereen die in beeld is bij GGZ'.

Kandidaten vooral aangeleverd door GGZ

Voor het aanleveren van kandidaten kijkt men vooral naar de GGZ-instellingen. De vraag ligt weliswaar ook bij UWV en gemeenten, maar de praktijk leert dat deze ketenpartijen heel moeilijk kunnen achterhalen wie er precies kampt met psychische kwetsbaarheid.

Dat neemt niet weg dat de meeste kandidaten die in het kader van het Werkgeversfocusproject zijn ondersteund, een uitkering van UWV of een gemeente hebben. Dit ondanks het feit dat veel mensen met psychische kwetsbaarheid geen uitkering hebben, de 'nuggers'. In de praktijk zijn meestal regelingen nodig om een traject op te starten. Deze regelingen zijn vaak weer gekoppeld aan een uitkeringsregime.

Nu ook preventie

Drenthe wil – na de uitbraak van de coronapandemie – de opdracht verruimen van plaatsingen naar 'hoe houd je mensen met psychische kwetsbaarheid in dienst?'. De werkgroepleden willen samen met het WSP-werkgevers informatie en mogelijkheden aanbieden over wat zij kunnen doen om mensen in dienst te nemen of te houden.

➔ Structuur

- **Structuur meestal voortgekomen uit Impuls-projecten en aangepast**
- **Het blijft nog een beetje uitzoeken wat het beste werkt**
- **Continuïteit van het ingerichte proces is een grote zorg**

Zoektocht naar definitieve structuur

In de vijf pilotregio's is veel energie gaan zitten in het organiseren van de governance. Meestal is de structuur voortgekomen uit die van de Impuls-projecten, waarin het opdoen van ervaring met samenwerking tussen partijen centraal stond. De structuur is gaandeweg wel aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. Door de aandacht te verleggen naar meer plaatsingen, werd het helderder hoe de structuur doelgericht ingericht kon worden.

Alle regio's lijken nog te zoeken naar een definitieve structuur. Het grote aantal betrokkenen leidt tot complexe structuren en soms tot trage besluitvorming. Zoals in Drenthe, waar niet alleen de stuurgroep maar ook het WSP, de gemeenten, de teamleiders arbeidsmarkt en het regionale bestuur hun fiat moesten geven voor de start van de pilot.

Drenthe en Zuid-Kennemerland en IJmond

In Drenthe is de AWWN-regiocoördinator toegevoegd aan de bestaande stuurgroep. Hierin zitten verder de Impuls-projectleider, de regioadviseur van UWV, de programma-adviseur van het Programmabureau, de teamleider GGZ en vertegenwoordigers van de gemeenten. Soms schuift een IPS-trajectbegeleider aan.

De arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland en IJmond kent een dagelijks bestuur van managers, voortgekomen uit de Impuls-projectgroep, en sinds 2020 ook een stuurgroep. Hieraan nemen beleidsmedewerkers van gemeenten en vertegenwoordigers van GGZ, UWV en WSP-deel. Het is een mix met het accent op uitvoerenden. Aan werkgeverszijde is er het netwerk 'De 99 van Zuid-Kennemerland & IJmond'.

Achterhoek, Fryslân en Midden-Utrecht

In de Achterhoek zijn de vier Impuls-werkgroepen samengevoegd tot één projectgroep. Daarin zitten vertegenwoordigers van de uitvoeringsorganisaties van de Participatiewet, UWV en de GGZ-instellingen. Ook de AWWN-projectleider is van de partij.

Fryslân heeft een Stuurgroep van negen mensen: de manager Werkgeversdienstverlening van UWV, voor alle vier de subregio's één manager van een gemeente, een manager GGZ, de regiocoördinator Participatie en de beide projectleiders. Professionals met contacten met kandidaten nemen deel aan één van de vier 'Verbindingsgroepen', die zijn voortgekomen uit het Impuls-project. Tijdens dit nieuwe Werkgeversfocusproject is er een 'Actiegroep' ontstaan die bestaat uit professionals met werkgeverscontacten. De twee projectleiders verbinden Actiegroep en Verbindingsgroepen.

Midden-Utrecht heeft enige tijd geworsteld met de structuur. De drie organen uit de tijd van de Impuls-regeling zijn uiteindelijk omgezet in een stuurgroep, die meer op afstand staat, en een projectgroep met beleidsmedewerkers en uitvoerenden.

Inbedding in de arbeidsmarktregio

In Drenthe is het teamleidersoverleg de back-up voor de projectleider. In de Achterhoek rapporteert de Impuls-projectleider ieder kwartaal aan het managersoverleg Werk & Inkomen, met daarin de directeurs van de publieke organisaties en het WSP. Daarnaast neemt zij deel aan het beleidsoverleg Werk & Inkomen (beleidsmedewerkers).

De projectleider in Fryslân heeft toegang tot onder meer de raden van bestuur van de GGZ-instellingen wat helpt om af en toe iets vlot te trekken.

De regio Zuid-Kennemerland en IJmond heeft twee ambassadeurs: een wethouder en een directeur van een GGZ-instelling. Zij kunnen druk zetten als het nodig is.

Continuïteit punt van zorg

Verschillende regio's maken zich zorgen over de continuïteit in de aansturing van het ingerichte proces. Vooral aan de kant van Werk & Inkomen wisselen veel mensen van baan. En in sommige regio's leunt het project erg sterk op de inzet en persoonlijke motivatie van één of twee mensen.

In Zuid-Kennemerland en IJmond is er zorg over de continuïteit. De werving- en selectietrajecten sluiten aan op de primaire processen in de regio en lopen daarom na het vertrek van de projectleider in principe gewoon door. Maar er is geen borging op hoog niveau of een logisch orgaan om aan te haken en de culturen en de bereidheid tot samenwerking verschillen sterk van organisatie tot organisatie.

➔ Systemen

- **Streven is de begeleiding naar werk van mensen met psychische kwetsbaarheid in te bedden in de bestaande processen**
- **Niet de vacature maar de kandidaat is het startpunt van een traject**
- **Regio's zetten in op uitbreiding van het werkgeversnetwerk om meer plaatsingen te kunnen realiseren**
- **Veel verschillende definities van plaatsingen in omloop**

Verskillende processen voor matching

In de regio's proberen ze de matching in te bedden in bestaande processen van GGZ en Werk & Inkomen. Zuid-Kennemerland en IJmond en de Achterhoek hebben nadrukkelijk ervoor gekozen de plaatsingen via de gebruikelijke routes van GGZ en Werk & Inkomen te laten lopen. In de Achterhoek loopt het binnenhalen van vacatures en plaatsingen in principe via de reguliere lijn van instellingen in de GGZ en W&I, dus niet via de werkgroep. Het zou wenselijk zijn als gemeenten ook direct contact kunnen opnemen met GGZ-instellingen over kandidaten, maar de privacybescherming staat dit in de weg. Nu loopt dat via het project, het casusoverleg of een andere omweg.

De indruk bestaat dat nog maar weinig processen zijn vastgelegd of ingebed in reguliere processen. Veel gebeurt momenteel ad hoc. In Drenthe bespreken klantmanagers en IPS-trajectbegeleiders in kleine casusgroepen geanonimiseerde profielen van kandidaten en kijken vervolgens bij welke werkgever een profiel het beste past. Meestal weten de professionals elkaar te vinden. Maar de groepjes zijn niet geïnstitutionaliseerd.

In het algemeen worden de kandidaten als startpunt genomen. Vacatures als startpunt is moeilijk, omdat het niet goed lukt kandidaten te achterhalen bij de GGZ-instellingen.

Belemmeringen voor het vinden van kandidaten

Het aanleveren van kandidaten loopt om verschillende redenen moeizaam. Bijvoorbeeld omdat veel GGZ-behandelaars 'werk' niet op het netvlies hebben staan of omdat privacywetgeving informatie-uitwisseling in de weg zit.

Vanwege de beperkingen die de privacywetgeving AVG oplegt, werkt Drenthe met geanonimiseerde profielen van mensen die bij het WSP en de GGZ-instellingen bekend zijn. In Midden-Utrecht is een standaardprofiel opgesteld in overleg met werkgevers van maximaal één A4, dat ervoor zorgt dat de alle benodigde informatie beschikbaar komt.

Beide netwerken benut

In dezelfde regio leveren GGZ-instellingen kandidaten als profielen aan bij het WSP. Dat probeert vervolgens de kandidaten te bemiddelen, altijd in afstemming met de GGZ-trajectbegeleider. De GGZ-instellingen gebruiken naast het eigen netwerk, bredere regionale WSP-netwerk om zo meer werkgevers te bereiken dan de vijftien tot twintig werkgevers die in het project deelnemen.

In de regio Zuid-Kennemerland en IJmond is er maandelijks overleg tussen het WSP en IPS-trajectbegeleiders over vraag en aanbod aan IPS. Zowel de IPS-trajectbegeleiders van de GGZ-instellingen als de accountmanagers van het WSP gaan langs bij de werkgevers. De trajectbegeleiders werken vanuit de behoefte van hun cliënt, de accountmanagers vanuit vacatures. In voorkomende gevallen gaan beide professionals samen naar de werkgevers om hen te informeren.

Een andere constatering is dat niet alle mensen met psychische kwetsbaarheid in beeld zijn. In de Achterhoek werd uit casusbesprekingen duidelijk dat veel mensen tussen de wal en het schip vallen, omdat ze noch bij GGZ noch bij Werk & Inkomen bekend zijn.

Uitbreiden van pool van werkgevers uitdaging

De meeste regio's werken met een bestaande pool van werkgevers voor het vinden van plaatsingsmogelijkheden voor mensen met psychische kwetsbaarheid. Bij pogingen deze pools uit te breiden stuit men op bekende belemmeringen, zoals onbekendheid met het WSP, onduidelijkheid over instrumenten en niet-geharmoniseerde regelingen.

Zuid-Kennemerland en IJmond werkt systematisch aan het vergroten van het netwerk van werkgevers aan de hand van een leadbewerkingsactie.

Midden-Utrecht kijkt naar het WSP voor de vergroting van het werkgeversnetwerk. Het is de bedoeling dat het WSP met werkprofielen van kandidaten ook andere werkgevers gaat benaderen dan de achttien die al bekend zijn. Weet de consulent niet goed wat hij kan verwachten van een kandidaat, dan neemt hij contact op met de trajectbegeleider. Dat doet de consulent ook als hij vermoedt dat een kandidaat te maken heeft met psychische kwetsbaarheid.

Getrapte benadering

Drenthe kent een getrapte benadering van de werkgeversnetwerken: partijen kunnen niet zomaar gebruikmaken van elkaars werkgevers. GGZ, WSP en gemeenten vinden dat werkgevers 'hun contacten' zijn. Voor bijvoorbeeld accountmanagers is het 'eigen gemeente eerst', omdat zij verantwoording afleggen aan de eigen gemeente. Alleen als het niet lukt iemand bij een 'eigen werkgever' te plaatsen, gaat een kandidaat naar het WSP. Anderzijds was ook het WSP huiverig om namen van werkgevers door te geven, omdat men vond dat men al mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk hielp. Het WSP zag de toegevoegde waarde van een afzonderlijk traject niet.

Om aarzelingen bij de kandidaten om aan het werk te gaan weg te nemen, rekent in Zuid-Kennemerland en IJmond een benefit counselor de financiële gevolgen voor.

➔ Staf

- **Urenverantwoording en personeelwisselingen maken het moeilijk om een vast team samen te stellen**
- **Een aanjager uit één van de deelnemende organisaties blijft nodig om de aandacht in de regio vast te houden**
- **In sommige gevallen hebben teamleden onvoldoende mandaat om beslissingen te nemen**

Samenstelling van vast team niet makkelijk

De bereidheid om met elkaar samen te werken is groot. Toch blijkt het niet makkelijk om een vast team samen te stellen van mensen die voldoende tijd kunnen vrijmaken om uitvoering te geven aan het pilotproject, zo wordt duidelijk uit de gesprekken met de vijf projectleiders. En niet altijd levert het team voldoende power

Er spelen een aantal zaken. Sommige uitvoerenden bij Werk & Inkomen ervaren aandacht voor mensen met psychische kwetsbaarheid als iets wat 'erbij' komt, terwijl hun bord al vol ligt. De aandacht dreigt daardoor te verslappen. Sommige projectleiders zijn er daarom van overtuigd dat een aanjager nodig blijft om de aandacht voor de specifieke doelgroep vast te houden. De aanjager kan bijvoorbeeld duidelijk maken dat twee derde van de mensen in de bijstand kampt met psychische kwetsbaarheid; het is dus niet iets 'erbij'.

Urenverantwoording hindernis voor GGZ-professionals

GGZ-professionals hebben vaak geen tijd voor het project, bijvoorbeeld om deel te nemen aan de overlegorganen of werkgroepen of om samen met accountmanagers bij werkgevers langs te gaan. Dit heeft ook te maken met de urenverantwoording in de GGZ. In Fryslân is al tijdens het Impuls-project samen met zorgverzekeraar De Friesland een pilot opgezet voor een andere manier van vergoeding, die GGZ-professionals meer ruimte biedt.

Veel personele wisselingen

Professionals van vooral Werk & Inkomen wisselen veelvuldig van baan, waardoor er steeds mensen moeten worden bijgepraat. Dat kost tijd en leidt tot irritatie bij GGZ-medewerkers, die soms in eigen tijd aan de vergaderingen deelnemen. Verwant hieraan is dat het pilotproject vaak leunt op de inzet en motivatie van enkele mensen. Dat maakt het project erg kwetsbaar.

Het komt ook voor dat sommige leden van het team geen of onvoldoende mandaat hebben om beslissingen te nemen. Zij hinderen zo de voortgang van de samenwerking.

➔ Stijl

- **Professionals zeer betrokken bij de doelgroep, minder oog voor de werkgever**
- **‘Werk’ nog onvoldoende op het netvlies van de GGZ-behandelaars**
- **Stigma speelt een rol bij werkgevers maar ook bij behandelaars, klantmanagers en accountmanagers**

Grote betrokkenheid van professionals

Professionals zijn nauw betrokken bij vooral de kandidaat. De meesten zien veel kansen in een proces om mensen met psychische kwetsbaarheid aan het werk te helpen. Sommige IPS-trajectbegeleiders komen zelfs in eigen tijd. In de regio Zuid-Kennemerland en IJmond zijn de betrokken professionals zeer actiegericht. Een pragmatische focus op plaatsingen vraagt om ‘doeners’ in het team.

In het dagelijkse werk bestaat de neiging om vooral naar de cliënt te kijken, bijvoorbeeld als een match niet goed uitpakt. Er is weinig oog voor de werkgever, constateren de projectleiders. Verder verstaan werkgevers en accountmanagers elkaar niet altijd. Om hier wat aan te doen, heeft de regio Zuid-Kennemerland en IJmond rollenspelen georganiseerd waarbij werkgevers en accountmanagers in de rol van de ander kropen.

Werk nog onvoldoende op het netvlies in de GGZ

Veel behandelaren en sommige coaches in de GGZ hebben het thema van werk onvoldoende op het netvlies. Zij willen mensen eerst stabiliseren. Hierdoor worden er niet genoeg kandidaten aangeleverd.

Vooroordelen over doelgroep bij professionals

Niet alleen bij werkgevers, maar ook bij professionals leven er stigma’s. Voor de doorsnee-werkgever is het op zijn minst onwennig om iemand met psychische problematiek in dienst te nemen. Maar het stukt ook bij behandelaars, klantmanagers en accountmanagers, omdat ze bijvoorbeeld denken dat iemand ‘nog niet toe is aan werk’. Dat is een belangrijke reden waarom er niet meer kandidaten in beeld komen.

Een onverwacht probleem doemde op in Fryslân. Daar is een GGZ-instelling die werkt met mensen met lichte problematiek. De instelling stuurt vooral op zelfredzaamheid en verwacht van cliënten dat ze zelf naar UWV of gemeente stappen. De instelling levert daarom geen mensen aan bij de verbindingsgroepen, omdat men dit niet vindt passen bij het uitgangspunt van zelfredzaamheid.

➔ Sleutelvaardigheden

- **Voor accountmanagers is het essentieel dat zij in staat zijn de motivering van werkgevers goed te achterhalen.**
- **Klantmanagers moeten inzicht in klanten kunnen verwerven en psychische kwetsbaarheid kunnen herkennen**
- **In de Achterhoek kunnen professionals in een overleg met collega's hun case inbrengen als ze dreigen vast te lopen**

Sleutelvaardigheden verschillend per rol

Welke sleutelvaardigheden er nodig zijn om meer mensen met psychische kwetsbaarheid te plaatsen, verschilt per rol. Van een projectleider worden andere skills verwacht dan van een klantmanager of een accountmanager.

Voor projectleiders of aanjagers – maar ook voor klant- en accountmanagers – geldt dat zij goed moeten kunnen netwerken en kunnen schakelen tussen alle partijen (werkgevers, WSP, UWV, ggz-instellingen, Arboartsen, et cetera). Verder moeten ze in staat zijn om partijen over de streep te trekken, aldus de projectleiders zelf. Dat vergt een zekere behendigheid en flexibiliteit.

Achterhalen motivering werkgevers

Voor accountmanagers is het essentieel dat zij in staat zijn de motivering van werkgevers goed te achterhalen. Gaat het vooral om een vinkje voor de banenafpraak of is sprake van een intrinsieke motivatie? Daarnaast moeten zij werkgevers kunnen enthousiasmeren. Nog steeds komen veel plaatsingen van mensen met psychische kwetsbaarheid niet tot stand, omdat accountmanagers het idee hebben dat ze hiermee hun relatie met werkgevers op het spel zetten.

Voor klantmanagers is een sleutelvaardigheid dat zij goed inzicht in klanten kunnen verwerven. Dat vraagt volgens de geïnterviewden onder meer om een goede beheersing van gesprekstechnieken en goed kunnen luisteren. De klantmanager kan psychische beperkingen herkennen en omgaan met psychische kwetsbaarheid.

Vergroten van vaardigheden

In ieder geval twee regio's hebben gewerkt aan het vergroten van de vaardigheden van professionals. In Midden-Utrecht hebben IPS-trajectbegeleiders meegelift in de workshop die het Mobiliteitscentrum van de Rabobank (ook bij het project betrokken) aanbood aan kandidaten om beter te leren pitchen.

In de Achterhoek is het Casusoverleg in het leven geroepen. Dit is niet bedoeld om standaard alle kandidaten te bespreken. Het gaat erom professionals die vastlopen, verder te helpen met de expertise die bij de andere deelnemers beschikbaar is. Voor dit Casusoverleg heeft de regio een handreiking opgesteld.



Achterhoek

Aandacht voor werk bij intake

- De focus lag aanvankelijk op de IPS-trajecten, maar is uitgebreid naar 'iedereen met begeleiding van GGZ'.
- 'Een aanjager blijft nodig om de aandacht voor het thema vast te houden'.
- De afspraak is dat bij een deel van de intakes van GGZ 'werk' aan de orde komt.
- Casusoverleg helpt vastgelopen professionals weer op weg.

Eén werkgroep

In de Achterhoek zijn de vier werkgroepen uit de tijd van het Impuls-project omgevormd tot één werkgroep. Hierin zitten alle relevante partijen uit de GGZ en het domein Werk & Inkomen: Laborijn (uitvoeringsorganisatie Participatiewet en WSW voor de gemeenten Doetinchem, Aalten en Oude IJsselstreek), de Sociale Dienst Oost Achterhoek (Berkelland, Oost-Gelre en Winterswijk), gemeente Bronkhorst, UWV, Twomorrow (IPS-trajecten), Iris Zorg (IPS-trajecten) en de projectleiders van het Impuls-project en van de AWWN. Het Werkgeversfocusproject is gewoon bij deze werkgroep aangesloten.

Het overleg in de werkgroep over de pilot voor werkgeversbenadering verliep eerst moeizaam. Dat had te maken met een gebrek aan tijd voor afstemming of met slechte communicatie. Ook het idee 'het is mijn kandidaat' vormde soms een belemmering. Uiteindelijk zijn er goede werkafspraken over de pilot gemaakt. De deelnemers aan de werkgroep kunnen met deze afspraken goed uit de voeten.

De projectleider van de werkgroep voor de samenwerking tussen GGZ en W&I rapporteert elk kwartaal aan het managersoverleg Werk & Inkomen, waaraan de directeurs van de publieke organisaties en het WSP meedoen. Daarnaast schuift de projectleider eens per kwartaal aan bij het beleidsoverleg Werk & Inkomen. In dit overleg houden de beleidsmedewerkers de voortgang van de pilot in de gaten en kijken zij wat er nodig is om verder te komen.

Verruiming van opdracht

De Achterhoek richtte zich aanvankelijk alleen op IPS-trajecten. Begin 2020 is besloten om de focus uit te breiden naar 'iedereen met begeleiding van GGZ'. Dit betreft dus een grotere groep mensen dan mensen die 'in behandeling bij GGZ' zijn.

De werkgroep wil nu – na de uitbraak van de coronapandemie – de opdracht verruimen van plaatsingen naar 'hoe houd je mensen met psychische kwetsbaarheid in dienst?'. De werkgroepleden willen samen met het WSP informatie en mogelijkheden aan werkgevers aanbieden over wat zij kunnen doen om mensen in dienst te nemen of te houden.

Via reguliere lijn

Het uitgangspunt is dat het binnenhalen van vacatures en plaatsingen loopt via de reguliere lijn van instellingen in de GGZ en W&I, dus niet via de werkgroep. Het zou wenselijk zijn als gemeenten ook direct contact kunnen opnemen met GGZ-instellingen over kandidaten, maar de privacybescherming staat dit in de weg. Nu loopt dat via het project, het casusoverleg of een andere omweg.

Volgens de projectleider samenwerking GGZ en W&I is de implementatie van nieuwe werkwijzen in de processen nog steeds erg afhankelijk van de inzet van projectleiders en de mogelijkheden in wet- en regelgeving. Professionals zien het momenteel als een 'prioriteit die erbij komt'.

Hulp bij casusoverleg

Een uitvoerende medewerker die bij een case vastloopt, kan deze indienen bij het casusoverleg. Het kan gaan over de plaatsing, maar ook over het plan van aanpak of de begeleiding. De bedoeling is dat de andere mensen die aan tafel zitten, met hun expertise de indiener helpen om zijn case weer vlot te trekken. Voor de intervisie is een handreiking opgesteld. Dit is een soort interventiemodel om snel en effectief de casus te bespreken en tot een andere werkwijze te komen.

Tussen wal en het schip

Het managersoverleg Werk & Inkomen constateerde in de zomer van 2020 dat de samenwerking op uitvoeringsniveau steeds beter gaat, maar dat de samenwerking op tactisch-strategisch niveau nog beter moet. Op dat niveau moeten deze thema's worden opgepakt: de intake bij GGZ en W&I, knelpunten in het proces en de cultuur of visies, uitwisseling van gegevens en rechtstreeks contact tussen gemeenten en GGZ. Een ander vraagstuk is dat uit besprekingen blijkt dat veel mensen tussen wal en schip vallen, omdat ze noch bij GGZ noch bij Werk & Inkomen in beeld zijn.

Versnelling van paradigmashift

GGZ-behandelaars hebben 'werk' onvoldoende op het netvlies. Zij willen mensen eerst stabiliseren, is de ervaring. De paradigmashift gaat heel langzaam. Een contract voor IPS-trajecten tussen GGNet en Twomorrow gaat mogelijk als breekijzer fungeren. Hierin wordt afgesproken dat bij een bepaald percentage van alle intakes die GGnet doet – wel duizend per jaar – het thema 'werk' aan de orde komt.

Gerealiseerd

- Samen met AWWN een webinar voor werkgevers over de toeleiding naar werk van mensen met psychische kwetsbaarheid.
- Aantal webinars voor werkgevers over preventie van uitval vanwege psychische kwetsbaarheid.
- Presentatie en flyers op het werkgevercongres van eind 2019.
- Afspraken met de GGZ-instelling Twomorrow om bij een bepaald percentage van de intakes 'werk' aan de orde te stellen.
- Document voor werkafspraken.
- Handreiking voor intervisie bij casusoverleg.

Nog te doen of op te lossen

- De samenwerking op strategisch niveau laat nog te wensen over.
- Veel mensen vallen tussen wal en schip, omdat ze noch bij GGZ noch bij W&I in beeld zijn.
- GGZ-behandelaars hebben 'werk' onvoldoende op het netvlies; ze willen mensen eerst stabiliseren. Er zijn afspraken gemaakt wanneer een IPS-trajectbegeleider kan aanschuiven bij het behandelteam.
- Het is belangrijk om meer werkgevers te interesseren voor het plaatsen van mensen uit de doelgroep.
- De vraag is: hoe houd je de aandacht voor mensen met psychische kwetsbaarheid vast bij Werk & Inkomen?
- Er moet meer aandacht komen voor de vraag 'vertel ik het de werkgever?', als het gaat om iemands psychische kwetsbaarheid. De inzet van bestaande instrumenten en methoden kan daarbij behulpzaam zijn.

Contactpersoon

- Zwanet van Kooten
projectleider Impuls-project en Werkgeversfocusproject
E-mail: Zwanet.van.Kooten@bdo.nl



Drenthe

‘Minder praten, meer actie’

- De focus lag aanvankelijk op het ophalen van ervaringen, maar inmiddels staan plaatsingen centraal.
- De regio heeft veel tijd geïnvesteerd in de voorbereiding en het elkaar leren kennen.
- Concurrentie om werkgeversnetwerken is opgelost met een getrapte benadering.

Veel geïnvesteerd in de voorbereiding

Drenthe heeft in de Impuls-tijd al veel tijd geïnvesteerd in de voorbereiding van het Werkgevers-focusproject. Daarbij was aandacht voor het aanhaken bij het WSP. Er waren onder meer projecten om elkaar te leren kennen en weten wat de ander doet.

In de stuurgroep van het pilotproject in Drenthe zitten vertegenwoordigers van gemeenten, UWV, WSP en Programmabureau en verder de teamleider GGZ, de projectleider van het Impuls-project en die van AWWN en soms een IPS-trajectbegeleider. De samenstelling is vrijwel identiek aan die van het Impuls-project, met nu wel het WSP erbij. Het uitvoeren van de pilot is via de Stuurgroep geaccordeerd door het Teamleidersoverleg in de regio.

Pragmatische aanpak

De focus van de pilot lag aanvankelijk op het ophalen van de werkgeverservaringen, maar deze is verlegd naar plaatsingen. Dit zorgde voor een veel concretere en pragmatischere aanpak. Klantmanagers en IPS-trajectbegeleiders bespreken in kleine casusgroepen profielen van kandidaten. Zij kijken bij welke werkgever een profiel het beste past. Er wordt gewerkt met geanonimiseerde profielen om problemen met de AVG te vermijden.

De groepjes zijn niet geïnstitutionaliseerd; meestal weten de professionals elkaar te vinden. Omdat de casusgroep niet formeel is geregeld, is het bij bijvoorbeeld wisselingen van personeel erg afhankelijk van de projectleider wat er dan gebeurt. Aangezien er vaak wisselingen zijn, moeten mensen voortdurend worden bijgepraat.

Getrapte benadering werkgevers

In de pilot wordt een ‘getrapte benadering’ van de netwerken gehanteerd. Professionals kunnen niet zomaar gebruikmaken van elkaars werkgevers. Deze benadering voorkomt conflicten over wie met welke werkgever mag praten.

Dit heeft te maken dat werkgevers graag één contactpersoon hebben in plaats van allerlei verschillende contactpersonen van verschillende organisaties. Een professional die al warme contacten heeft, wil niet dat iemand anders ook contact gaat leggen om klanten te plaatsen. Want mocht dat mislopen, dan wil de werkgever mogelijk niet meer aan de slag met mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt.

De borging richt zich nu op persoonlijk contact tussen IPS-trajectbegeleiders en klantmanagers. Kortom: blijven praten en ontmoeten.

Gerealiseerd

- Meer aandacht voor de doelgroep bij Werk & Inkomen
- Duidelijkheid over en weer over wat een plaatsing precies is.
- Voorlichtingsbijeenkomsten voor werkgevers.
- Casusbesprekingen die waren gestopt zijn door UWV weer opgepakt.
- Groepjes van IPS-trajectbegeleiders en klantmanagers bespreken profielen: bij welke werkgever past de kandidaat het best?

Nog te doen of op te lossen

- Het is zaak ervoor te zorgen dat niet alleen individuele professionals meegaan in de ontwikkelingen, maar ook de rest van de organisatie.
- Klantmanagers investeren nu relatief veel tijd in een relatief kleine groep. Daarin moet een balans worden gevonden, misschien door naar klantmanagers te zoeken die van nature al veel doen.
- De vraag is of GGZ voldoende kandidaten kan aanleveren. Er is niet een reservoir van mensen die klaar zijn om aan het werk te gaan. Het gaat om relatief kleine aantallen.
- Hoe maken we de stap van de IPS-doelgroep naar CMD? IPS-trajectbegeleiders willen vooral IPS, gemeenten gaan juist voor andere instrumenten omdat ze geen IPS willen betalen.
- GGZ-behandelaars hebben 'werk' nog steeds niet op het netvlies. Daarom doen IPS-trajectbegeleiders aan de pilot mee. In hun organisatie praten ze over het project en eventueel halen ze zo ook andere kandidaten op.

Contactpersonen

- Bas Noor
projectleider Impuls-project
E-mail: info@basnoor.nl
- Nina Beswerda
projectleider AWWN



Fryslân

Veel direct contact is cruciaal

- Focus verlegd van 'opdoen van ervaringen' naar plaatsingen
- De pilot richt zich op de brede groep van mensen met psychische kwetsbaarheid
- Veel direct contact tussen professionals GGZ en Werk en Inkomen en werkgevers cruciaal

Voldoende mandaat

De arbeidsmarktregio Fryslân heeft een Stuurgroep van negen mensen: de manager Werkgeversdienstverlening van UWV, voor alle vier de subregio's één manager van een gemeente, een manager GGZ, de regiocoördinator Participatie en de beide projectleiders. Het zijn grotendeels dezelfde mensen als in de Kerngroep Fryslân Werkt – het bestuur van de arbeidsmarktregio - plus de mensen van GGZ en de projectleiders. De deelnemers hebben allen voldoende mandaat.

De pilot richt zich op de brede groep van mensen met psychische kwetsbaarheid, dus ook die met lichte aandoeningen. Faktoo en Fryslân Werkt! voeren het project uit.

Actiegroep opgericht

Professionals met contacten met kandidaten nemen deel aan één van de vier 'Verbindingsgroepen', die zijn voortgekomen uit het Impuls-project. Tijdens dit nieuwe Werkgeversfocusproject is er een 'Actiegroep' ontstaan die bestaat uit professionals met werkgeverscontacten. De beide projectleiders in de regio verbinden de Actiegroep en de Verbindingsgroepen. Maar ook al bestaande routes worden gebruikt, zodat vraag en aanbod zo goed mogelijk bij elkaar komt,

De doelstelling is om bij iedere deelnemende werkgever één kandidaat te plaatsen, dus 28 in totaal. Afgesproken is dat GGZ en Mindup de kandidaten. Aanvankelijk lukte het niet om tot plaatsingen te komen. Adviseurs werkgeversdiensten wilden weten welke kandidaten er waren en adviseurs van uitkeringsgerechtigden wilden weten welke vacatures er waren. Men zat in een wachtstand. Maar toen sommigen kwamen met een vacature of kandidaat, breidt het zich uit.

Stigma zit matches in de weg

Inmiddels zijn er drie mensen geplaatst en is er verschillende keren geprobeerd te bemiddelen. Veel toevalligheden maken dat een match soms niet tot stand komt. Ook stigma of denken voor de werkgever zitten matches in de weg. Een ander probleem is dat vooral de professionals die bij het project zijn betrokken, 'werk' en 'psychische kwetsbaarheid' op het netvlies hebben. Hun collega's nauwelijks.

Alleen 'meer werkgeversfocus' als doel is onvoldoende om de pilot in leven te houden, oordeelt Manon Draisma, projectleider van het eerste uur en haar opvolger André Weistra. Je hebt plaatsingsdoelstellingen nodig, ook om van te leren. Dat geeft richting en juist van plaatsingen kun je leren en het proces bijstellen, vind ook Maaïke Borgman, projectleider van AWWN. Meer werkgeversgerichtheid versnelt het proces.

Organisatie-overstijgend belang

Het is belangrijk dat er een organisatie-overstijgend belang is om ideeën als 'eigen kandidaten eerst' of 'eigen werkgevers eerst' te doorbreken, benadrukt Draisma. En maak al bij de start heldere afspraken over het werven van werkgevers en vacatures en zorg voor veel direct contact tussen bijvoorbeeld GGZ-trajectbegeleiders en consulenten van Werk & Inkomen om misverstanden te voorkomen of problemen op te lossen.

Gerealiseerd

- Installatie van een Stuurgroep met vertegenwoordigers van alle geledingen met mandaat
- Voorlichtingsbijeenkomst voor werkgeversadviseurs van UWV en gemeenten en formeren 'Actiegroepen' voor de professionals met werkgeverscontacten.
- Nog vanuit het Impuls-project: een pilot waarbij zorgverzekeraar De Friesland de ondersteuning voor mensen met ernstige psychische aandoeningen (EPA) anders financiert.
- Aanvankelijk 28 en inmiddels 40 werkgevers aangesloten.
- Intervisiebijeenkomsten

Nog te doen en op te lossen

- Werkgevers laten zien dat ze vaak al mensen in dienst hebben met psychische klachten en dat er potentieel is onder de mensen die weer een ingang zoeken naar de arbeidsmarkt.
- Uitbreiden en borgen van direct contact tussen professionals uit de domeinen GGZ en Werk & Inkomen
- Meer maatwerk in de systemen en direct contact tussen werkgevers en kandidaten moeten leiden tot meer plaatsingen.
- Het verder verstevigen van maatschappelijk herstel binnen de GGZ.
- Werkgevers en professionals van Werk & Inkomen vertrouwd maken met kennis over mensen met psychische kwetsbaarheid en stigma bij hen maar ook bij klanten zelf wegnemen.
- Vraag en aanbod moeten beter bij elkaar breggen.
- Professionals wisselen veel van positie, dat vergt voortdurend bijpraten. Dat leidt ook tot vertraging in de besluitvorming over het verder ontwikkelen en borgen van dit thema.
- Sommige GGZ-organisaties bieden geen begeleiding bij het zoeken naar werk, omdat het naar hun idee strijdig is met het idee van 'bevorderen van zelfredzaamheid'.

Contactpersonen

- Andre Weistra
E-mail: Andre.Weistra@uwv.nl
- Maaike Borgman
E-mail: m.borgman@faktoo.nl



Midden-Utrecht

Het kandidaatprofiel centraal

- De brede doelgroep psychisch kwetsbaren staat centraal. Denk aan werkzoekenden met een ernstige, maar ook lichte psychische kwetsbaarheid of verslavingsproblematiek.
- De GGZ meldt kandidaten aan bij het WSP. Zo heeft de publieke dienstverlener in de totale regio zicht op de kandidaat om tot een match te komen en zoeken de trajectbegeleiders tevens in hun netwerk naar een geschikte werkplek.
- Een uniform kandidaatprofiel draagt bij aan de stroomlijning van de processen.
- Het mobiliteitscentrum van de Rabobank heeft voor werkzoekenden met een psychische kwetsbaarheid en GGZ-trajectbegeleiders een workshop CV's en pitchten georganiseerd.

Coördinatie van werk door projectgroep

Het Werkgeversfocusproject in Midden-Utrecht is gestart naast het Impuls-project, met als doel meer banen creëren voor mensen met een psychische kwetsbaarheid, het aantal werkgevers dat werk biedt voor deze doelgroep vergroten, uitval door psychische kwetsbaarheid voorkomen en een voor werkgevers praktisch bruikbare werkwijze ontwikkelen om mensen met een psychische kwetsbaarheid in dienst te nemen en te behouden.

Na een pilot in 2019 werd begin 2020 de structuur duidelijk. De stuurgroep heeft een rol op afstand gekregen. Er is een operationele projectgroep ingesteld met uitvoerders vanuit het WSP, UWV, gemeente Utrecht en de GGZ-instellingen Altrecht/Lister, WIJ 3.0 en Kwintes, met een regiocoördinator vanuit AWWN/De Normaalste Zaak. De projectleider Impuls is aangesloten vanuit het project 'werk herstelt', dat focust op het maken van samenwerkingsafspraken tussen GGZ en Werk & Inkomen. Het werkgeversfocusproject sluit hier mooi op aan.

Kandidaten bespreken

De operationele groep komt eens in de zes weken bijeen en bespreekt dan met name de matching van kandidaten. De GGZ-instellingen leverden aanvankelijk wat betreft aard én kwaliteit sterk verschillende informatie over kandidaten, waardoor matching vanuit het WSP werd bemoeilijkt. Daarom is een uniform kandidaatprofiel van één A4 ontworpen.

GGZ-trajectbegeleiders lichten het kandidaatprofiel in de projectgroep toe en denken mee over welke baan voor iemand geschikt kan zijn. Een projectgroeplid vanuit het WSP houdt de centrale coördinatie over het kandidaataanbod en zet dit uit bij collega's van de vijf WSP's in Midden-Utrecht.

De regiocoördinator faciliteert de projectgroep-overleggen, stimuleert en helpt samenwerkingsafspraken verder. Zij monitort de plaatsingen bij werkgevers. Verder inventariseert zij hun behoeften rond dit proces en rond preventievraagstukken om dit vervolgens te agenderen in bijeenkomsten met deskundigen. Om samenwerking tussen GGZ & UWV en Gemeenten werk te borgen is er regelmatig uitwisseling met het Impuls-project en de projectleider van het project 'werk herstelt'.

Brede doelgroep

In het pilotjaar wilden gemeenten aanvankelijk focussen op kandidaten met een bijstandsuitkering. Het huidige project richt zich op psychisch kwetsbaren in brede zin ('iedereen die in beeld is bij GGZ').

De oorspronkelijke insteek was – volgens de IPS-gedachte - te starten vanuit de werkwens van de kandidaten. De GGZ-instellingen hadden echter moeite met het aanleveren van kandidaten. Verder was het proces nog niet goed afgestemd waardoor soms CV's of een persoonsbeschrijving ontbraken. Na overleg met de projectgroep is besloten het proces om te keren en te beginnen bij de vacatures en te werken met een uniform kandidaatprofiel

Bemiddeling eerst door het WSP

De GGZ-instellingen leveren kandidaten aan bij het WSP. Dat probeert vervolgens de kandidaten te bemiddelen. De GGZ-instellingen gebruiken naast het eigen netwerk, dus ook het bredere regionale WSP-netwerk. Het idee is dat het WSP veel meer werkgevers kan bereiken dan de vijftien tot twintig werkgevers die in het project deelnemen. Het WSP probeert op basis van de vacatures in de regio kandidaten te matchen, altijd in afstemming met de GGZ-trajectbegeleider. Binnen drie weken zorgt het WSP voor een terugkoppeling. Als het WSP vindt dat een kandidaat niet bemiddelbaar is, wordt dat eerlijk gemeld.

Weet de WSP-consulent die contact heeft met werkgevers, niet goed wat hij kan verwachten van een kandidaat? Dan overlegt hij met de GGZ trajectbegeleider. Het komt ook voor dat een consulent in zijn eigen klantenbestand een kandidaat tegenkomt, van wie hij vermoedt dat er sprake is van psychische kwetsbaarheid. In dat geval zoekt hij contact met de GGZ.

Workshop pitchen

In pilotjaar merkten werkgevers dat kandidaten zichzelf moeilijk konden pitchen. Er is toen besloten dat de GGZ-trajectbegeleider mee zou gaan op dit eerste gesprek. Ter ondersteuning, hij mag het gesprek niet overnemen. De Rabobank – één van de betrokken werkgevers – heeft kandidaten aangeboden een workshop over CV's en pitchen te volgen in het eigen arbeidsmobiliteitscentrum. Enkele GGZ-trajectbegeleiders hadden zelf ook interesse en hebben ook deelgenomen.

Gerealiseerd

- In 2019 en 2020 is een groep van vijftien tot twintig werkgevers een pilot en uiteindelijk project gestart. Werkgevers zijn geworven uit netwerk van WSP, GGZ en AWWN/De Normaalste Zaak.
- 2019 (pilot jaar): 18 deelnemende werkgevers met 41 vacatures, 44 voorgestelde kandidaten vanuit GGZ en 6 plaatsingen geïnitieerd door de regiocoördinator en WSP & GGZ.
- 2020 (project): 21 deelnemende werkgevers, matching vindt breder plaats door WSP, 25 voorgestelde kandidaten vanuit GGZ, 8 plaatsingen door WSP & GGZ (aanbodgericht)
- Deelname van operationeel betrokkenen in projectteam vanuit alle GGZ-instellingen uit de regio, WSP, gemeente, UWV en Impuls-project.
- Betere werkafspraken over het aanleveren van de kandidaten en het proces.
- Standaardformulier voor het kandidaatprofiel.
- CV & Pitch Training van de Rabobank voor kandidaten en GGZ-trajectbegeleiders.

Nog te doen en op te lossen

- Voor de borging moet er iemand komen die de 6-wekelijkse momenten rondom samenwerking & matching faciliteert.
- Een persoon of organisatie moet zorgen voor blijvende aandacht voor de samenwerkingsafspraken, de plaatsingsresultaten en het actief uitvragen van behoeften van werkgevers.
- De GGZ-instelling Kwintes is in 2020 betrokken maar levert nog geen kandidaatprofielen aan.
- Hoe zorg je dat het voor de GGZ loont mensen aan te melden bij het WSP?
- Kandidaten zijn huiverig om hun gegevens te delen omdat ze bang zijn voor telefoontjes of sancties de uitkeringsinstantie.
- Hoe kun je vanuit de samenwerking tussen GGZ en het WSP nazorg bij werkgevers organiseren?
- Bij het WSP is er momenteel één iemand die coördineert, een te fragiele constructie. Er moet een breder operationeel team komen.
- Er is meer commitment op managementniveau nodig.
- Het maken van resultaatafspraken over plaatsingen is lastig omdat 'psychisch kwetsbaren' voor UWV geen aparte doelstelling is en het WSP een doelstellingen heeft voor uitstroom uit de uitkering.
- Vanuit de pilot is er met een groep van een kleine twintig werkgevers gewerkt, waar kandidaten aan zijn voorgesteld, kennissessies mee zijn georganiseerd en plaatsingen zijn gemonitord. Doordat het WSP in de projectfase de matching heeft verzorgd in hun brede netwerk is deze pilot groep werkgevers uitgebreid en worden de kennissessies breder (regionaal en landelijk) aangeboden.
- Hoewel de oorspronkelijke groep van vijftien tot twintig werkgevers is uitgebreid dankzij de plaatsingen van het WSP in hun brede netwerk, blijft het zaak om nieuwe werkgevers te betrekken omdat de groep steeds wisselt.

Contactpersonen

- Cris Bergmans
projectleider Impuls – werk herstelt
E-mail: cbergmans@kcphrenos.nl
- Marieke Mulder
regio coördinator Project Werkgeversfocus
E-mail: mariekemulder@denormaalstezaak.nl



Zuid-Kennemerland en IJmond

Korte lijnen tussen GGZ en WSP

- **Primair doel is de pool van werkgevers en werkzoekenden uit te breiden om zo meer plaatsingen te realiseren**
- **Doelgroep zijn alle mensen met psychische kwetsbaarheid, ongeacht of zij wel of niet zijn opgenomen in het Doelgroepregister**
- **Professionals van GGZ-instellingen en het WSP gaan samen langs bij de werkgevers**
- **Aandacht voor alle functies en rollen, die betrokken zijn bij 'arbeid als medicijn'**

Organisch voortgekomen uit Impuls

In de arbeidsmarktregio Zuid-Kennemerland & IJmond is het Werkgeversfocusproject min of meer organisch voortgekomen uit het Impuls-project en daar gaandeweg mee verweven.

Dit traject is vanaf het begin gericht geweest op het creëren van een infrastructuur en processen, die meer duurzame plaatsingen tot gevolg hebben voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. Uitvoeren van IPS-trajecten was binnen dit project geen doel op zich.

Grotere kans op een baan

Vanuit verschillende perspectieven – zoals dat van de werkzoekende, de behandelaar GGZ, de werkgever, de dagbesteding, de werkbemiddelaar - is onderzocht welke acties bijdragen aan een grotere kans op een betaalde baan voor mensen met een psychische kwetsbaarheid. Geconstateerd werd onder meer dat als GGZ- behandelaren en begeleiders het principe 'arbeid als medicijn' meer zouden omarmen, er meer kandidaten komen. En meer inzicht in de financiële gevolgen van werk neemt aarzelingen bij werkzoekenden om aan de slag te gaan, weg.

Duidelijk werd dat werkgevers meer behoefte hebben aan informatie over de brede doelgroep. En trajectbegeleiders bij dagbesteding hebben meer behoefte aan samenwerking met re-integratiepartijen en informatie over betaald werk voor mensen met een beperking.

Projectgroep opgedeeld

Aanvankelijk was er één grote regionale projectgroep met een betaalde projectleider. Na het vertrek van de projectleider eind 2019 is deze opgedeeld in een dagelijks bestuur en een kleinere projectgroep. In de praktijk kwam het werk volledig terecht bij met name drie leden van het dagelijks bestuur. Een van de oorzaken is dat het in de regio vooralsnog ontbreekt aan sturing. Er is geen borging op hoog niveau of een logisch orgaan om ergens een mandaat te krijgen. Het Regionaal Werkbedrijf heeft weinig impact en is nog steeds zoekende naar haar rol. De culturen en ook de bereidheid tot samenwerking verschillen sterk binnen deze arbeidsmarktregio.

Zowel het dagelijks bestuur als de projectgroep waren aanvankelijk zeer actiegerichtheid, vooral dankzij de inzet van de projectleider en degenen, die later het dagelijks bestuur vormden. Hierdoor is er op operationeel niveau veel gerealiseerd. Inmiddels zijn er afspraken gemaakt om na beëindiging van het Impuls-traject eind 2020 het gerealiseerde te borgen. Het betreft onder meer de rol van de benefits counselor, het matchingoverleg en de samenwerking tussen het WSP en GGZ op dossierniveau.

Pilot Meer Werkgeversfocus op Psychische Kwetsbaarheid

In de regio Zuid-Kennemerland en IJmond is geen afzonderlijk proces ingericht voor het aan het werk helpen van mensen met psychische kwetsbaarheid. De bestaande processen zijn gevolgd. Alleen als de praktijk er om vroeg, zijn er wat kleine modificaties aangebracht. Doel van de pilot was ook niet zaken naar het project toe te trekken, maar te bekijken hoe de processen verliepen om daar leerpunten uit te halen, op het vlak van matching, begeleiding en verduurzaming.

Zowel de IPS-trajectbegeleiders van de GGZ-instellingen als de accountmanagers van het WSP gaan langs bij de werkgevers. De IPS-coaches werken vanuit de behoefte van hun cliënt, het WSP vanuit vacatures. In de projectgroep is daarom gekeken hoe deze twee rollen elkaar konden versterken. In voorkomende gevallen gaan de IPS-trajectbegeleiders samen met de accountmanagers van het WSP mee naar de werkgevers, met name om werkgevers met interesse in het plaatsen van mensen met een psychische kwetsbaarheid te informeren over de aanpak en de mogelijkheden.

Leadbewerkingsactie

Om systematisch meer nieuwe werkgevers te werven zijn AWWN en het WSP een leadbewerkingsactie gestart. Meer werkgevers moeten dan leiden tot meer plaatsingen. Om meer begrip over en weer te kweken is er een gesprekstafel georganiseerd waar werkgevers, UWV en WSP in elkaars rol werden gezet.

Daarnaast zijn er twee edities van het magazine *Remind* uitgegeven; één met tips voor werkgevers tijdens corona, de ander met tips voor het begeleiden van mensen met een psychische kwetsbaarheid. Het idee achter de magazines is te proberen mensen te verleiden om te overwegen mensen met psychische kwetsbaarheid in dienst te nemen.

Trajecten lopen gewoon door

In totaal hebben 21 werkgevers deelgenomen aan de pilot (doelstelling was 15-20) en zijn er 24 trajecten gevolgd. Door corona zijn er in 2020 aanmerkelijk minder mensen geplaatst dan in 2019.

De werving- en selectietrajecten sluiten aan op de primaire processen in de regio en lopen daarom in principe gewoon door, ook na het vertrek van de projectleider eind 2020.

Gerealiseerd door beide projecten

- Maandelijks overleg over vraag en aanbod IPS tussen WSP en IPS-trajectbegeleiders
- Accountmanagers van het WSP gaan samen met IPS-coaches langs werkgevers
- AWWN en WSP zijn samen een leadbewerkingsactie gestart.
- Twee edities van het magazine Remind met tips voor werkgevers rondom corona en psychische kwetsbaarheid
- In Haarlem lichten benefits counselors kandidaten voor over financiële gevolgen van aan het werk gaan. In 2021 worden de activiteiten uitgebreid naar Velsen. In dat jaar kunnen alle Haarlemmers die op zoek zijn naar werk bij de benefit counselors terecht.
- 24 plaatsingen van kandidaten met psychische kwetsbaarheid op vacatures, in enkele gevallen bij voor het WSP nieuwe werkgevers.

Nog te doen en op te lossen

- Het project is erg afhankelijk van de goede wil van het WSP. Het WSP kent geen duidelijke hiërarchische aansturing die samenwerking kan opleggen. Subregio's van het WSP en de daar werkende professionals hebben daarom veel vrijheid zelf te beslissen of ze al dan niet meewerken.
- IPS-trajectbegeleiders moeten projecten als deze 'erbij' doen, naast hun caseload. Er wordt geen capaciteit voor beschikbaar gesteld.
- Het blijft moeilijk de kopgroep van werkgevers uit te breiden. Een marktwerkingsplan kan helpen meer werkgevers te bereiken. Het WSP zou een rol moeten krijgen als adviespunt bij verduurzaming van de werkrelatie. Ook als de jobcoach uit beeld is, moet de werkgever iemand kunnen bellen voor advies.
- Veel behandelaars van de GGZ en coaches Begeleid Wonen hebben 'werk' nog niet op het netvlies als middel om te herstellen, waardoor er te weinig kandidaten worden aangeleverd.
- Gesprekken met werkgevers over mensen met psychische kwetsbaarheid moeten vooral gaan over talenten en over de behoeften van het bedrijf.

Contactpersonen

- Rinske Wegener
beleidsmedewerker gemeente Haarlem en ex-voorzitter dagelijks bestuur Impuls traject
E-mail: r.wegener@haarlem.nl
- Peter Don
coördinator Meer Werkgeversfocus op Psychische Kwetsbaarheid Zuid-Kennemerland & IJmond
E-mail: peter.dom1955@gmail.com

➔ Meer weten?

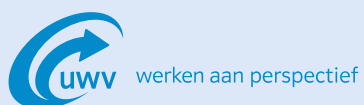
Voor algemene informatie over de pilots: Pearl Hartgers van de Programmaraad (info@samenvoordeklant.nl) of Lisa Molenaar van AWWN/De Normaalste Zaak (l.molenaar@awvn.nl). Mensen die meer willen weten van de pilots, kunnen contact opnemen met de projectleiders. Hun namen en contactgegevens zijn te vinden onder de beschrijvingen van de regionale pilots.

➔ Colofon

Deze publicatie is een uitgave van de Programmaraad Regionale Arbeidsmarkt en werkgeversvereniging AWWN en is gebaseerd op de inbreng van de projectleiders uit de vijf arbeidsmarktregio's die aan het Werkgeversfocusproject hebben meegedaan; Cris Bergmans, Nina Beswerda, Maaïke Borgman, Manon Draisma, Peter Don, Zwanet van Kooten, Marieke Mulder, Bas Noor, Rinske Wegener en Andre Weistra. De teksten, analyse en handreiking zijn gemaakt door Pearl Hartgers van de Programmaraad, Peter Boorsma van Aranda redactie & advies en Lisa Molenaars van AWWN. Vormgeving is verzorgd door Meine Steenbakkers.

Den Haag, november 2020

 www.samenvoordeklant.nl
 info@samenvoordeklant.nl
 @SamenvdKlant
 De Programmaraad



Samen verbeteren we de dienstverlening aan werkgevers en werkzoekenden