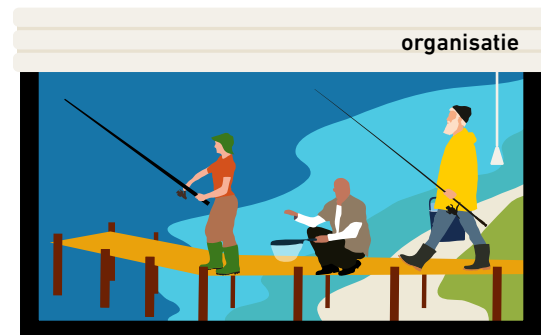
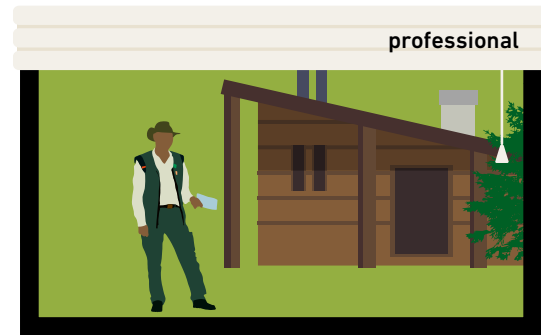
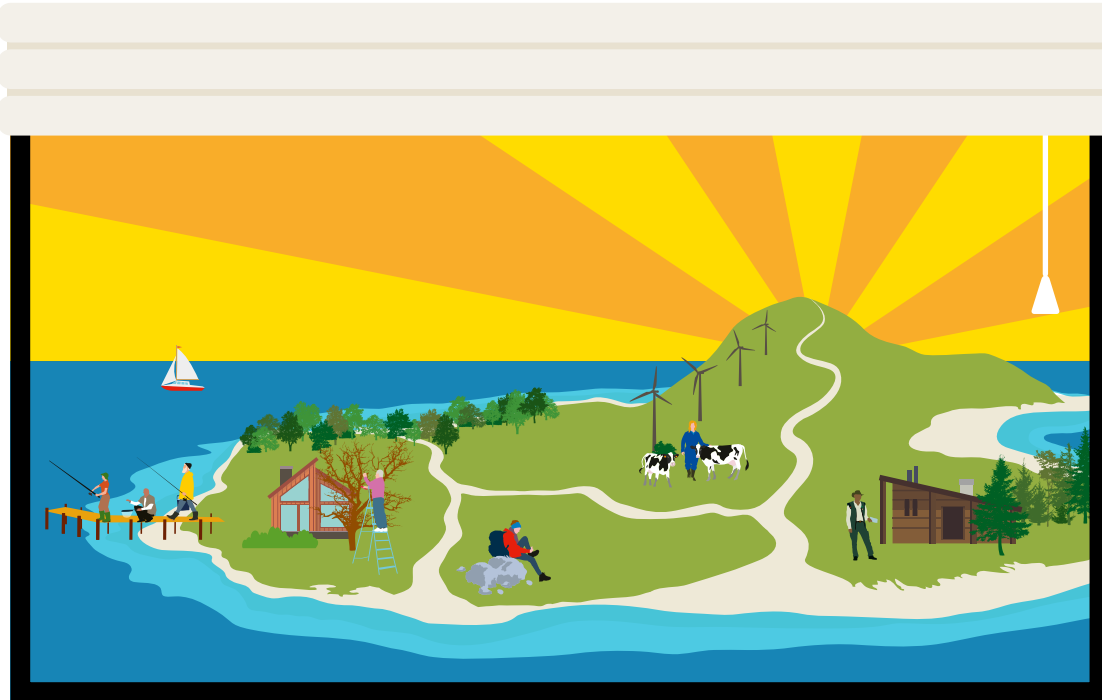




Handreiking integrale werkwijzen zorg & welzijn en werk & inkomen

ZICHT OP INTEGRAAL WERKEN



HET LANDSCHAP VAN INTEGRAAL WERKEN

Om de verschillende aspecten van integraal werken goed in beeld te brengen is voor het hier beschreven Verspreidings- en Implementatieproject Integraal werken gekozen voor het beeld van een landschap. Een landschap dat bevolkt wordt door verschillende bewoners met verschillende behoeften, taken en verantwoordelijkheden. In het landschap zijn cultuur, structuur en de verschillende activiteiten die hierbinnen plaats vinden doorslaggevend voor de manier waarop er samengewerkt wordt.

In het 'landschap van integraal werken' zijn 'de inwoners' mensen die mee willen doen en hulp nodig hebben op meerdere gebieden. Problemen met werk en inkomen staan hier bijna nooit op zichzelf. Er zijn vrijwel altijd ook moeilijkheden met gezondheid, huisvesting, relaties, of de opvoeding van kinderen. Hoe vind je dan toch je weg naar passend werk, dagbesteding of vrijwilligerswerk?

In Nederland proberen we daarbij te helpen. Professionals zorg & welzijn, werk & inkomen, gemeenten, instanties en werkgevers van inwoners die hulp nodig hebben dragen hun steentje bij. Het zou

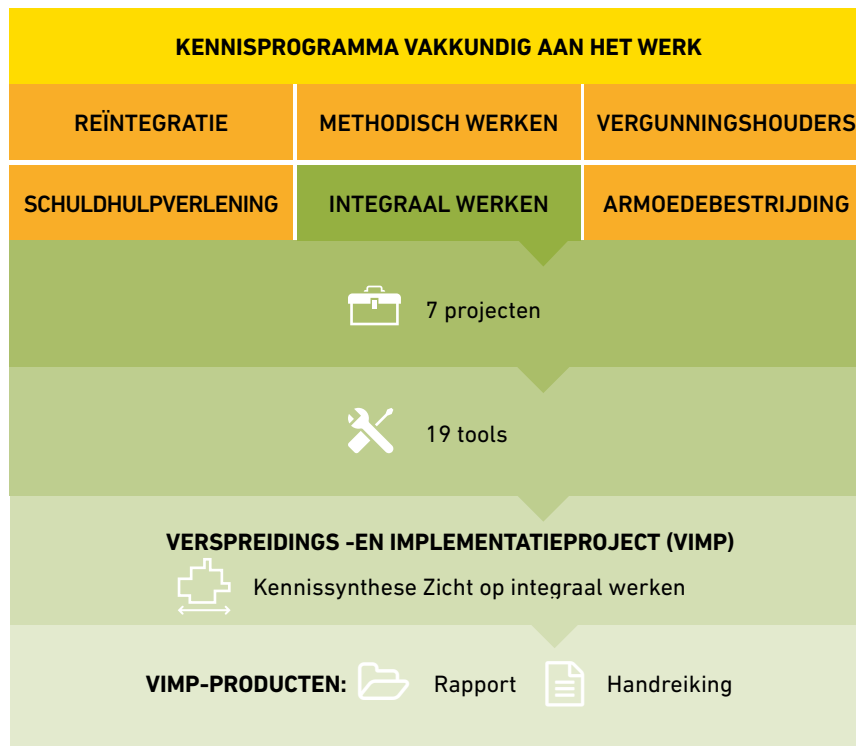
logisch zijn om dat zo veel mogelijk samen te doen. Maar dat blijkt in de praktijk nog niet mee te vallen.

Veel initiatieven met integrale werkwijzen zijn al vormgegeven en uitgevoerd, maar desondanks blijkt integraal werken makkelijker gezegd dan gedaan. Terwijl inwoners op meerdere gebieden sneller en beter geholpen zijn wanneer professionals integraal samenwerken. Daarom is het belangrijk en waardevol dat er voor dit onderwerp meer aandacht is.

DOEL VAN DE HANDREIKING

Deze handreiking is voor (toekomstige) professionals die meer of beter integraal willen werken. Die een verandering in het landschap teweeg willen brengen.

Auteurs: Carla Nouwen, Ard van Oosten, Joep Binkhorst, Jantien van Berkel, Jeanet van de Korput, Carmen Paalman en Arie de Vries.
Redactie: Lauke Bos. Ontwerp & opmaak: Suggestie & Illusie



Figuur 1. Van kennisprogramma tot handreiking

VAN KENNISPROGRAMMA TOT HANDREIKING

ZonMw is in 2015 met het kennisprogramma 'Vakkundig aan het werk' gestart, met daarin 6 thema's waaronder integraal werken, zie figuur 1. Het verspreidings- en implementatieproject (VIMP) bundelt de uitkomsten van 7 onderzoeksprojecten die van 2018 tot 2021 heb-

ben plaatsgevonden tot één rapport. Deze handreiking met praatplaat is bedoeld om gebundelde kennis naar de praktijk te vertalen en nuttige tools te delen en vindbaar te maken.

VENSTERS VOOR BEGRIP, TOOLS VOOR ACTIE

Integraal werken is complex, dynamisch, constant in beweging en vanuit verschillende perspectieven en op verschillende manieren in te vullen. Net als een landschap waarin mensen vanuit diverse culturen naast elkaar leven. Cultuurverschillen maken het soms lastig om elkaar te begrijpen en succesvol samen te werken.

De praatplaat met vensters helpt om ook vanuit het perspectief van de ander te begrijpen wat nodig is voor een integrale werkwijze. De vensters gaan over **personen**: welke houding, gedrag, competenties en denkwijze passen bij de inwoner, werkgever, professional, manager of bestuurder voor succesvolle integrale samenwerking?

De tools uit figuur 1 gaan over **acties**: wat gaan we samen doen om integraal werken te realiseren? Op welk niveau willen we wat voor impact maken? Want wat personen dagelijks doen binnen de structuren en culturen van organisaties, is uiteindelijk doorslaggevend voor integraliteit.

De praktijkvoorbeelden zijn tenslotte bedoeld om een indruk te geven wat de verschillende betrokkenen kunnen doen om vorm en inhoud te geven aan een integrale aanpak.

VIJF-VENSTERMODEL

In de zeven projecten die onder deze VIMP vallen zijn verschillende interventies, perspectieven en thema's van integrale werkwijzen op het gebied zorg & welzijn en werk & inkomen onderzocht, vanuit het oogpunt van de vijf vensters: 'inwoner', de 'werkgever' (van de inwoner), de 'professional', de 'organisatie' en 'beleid en bestuur'. Dit 'vijf-venstermodel' is een gebundeld resultaat van de zeven VIMP-projecten en afgeleid van het 'vier-venstermodel', één van de tools uit de projecten (zie pagina 28-35 in het kennissynthese rapport voor alle tools). De vensters helpen om vanuit de verschillende betrokken partijen te kijken naar wat er nodig is voor een goede integrale samenwerking. In het rapport van deze VIMP staat een uitgebreide beschrijving van de vensters en bijhorende werkzame elementen. Op deze pagina geven we beknopt weer wat de vijf vensters inhouden.

INWONER

Het venster 'inwoner' heeft betrekking op het perspectief van de inwoner. Hoe ervaart de inwoner de kwaliteit van zorg en ondersteuning, hoe tevreden is de inwoner over de integrale samenwerking en wat is de mate van 'samenhang' die hierbij ervaren wordt? Is er voldoende aandacht voor zijn krachten en mogelijkheden? En is er genoeg keuzevrijheid zodat de inwoner zelf richting kan geven aan zijn leven en aan de professionele ondersteuning daarbinnen?

PROFESSIONAL

Integraal werken vanuit het venster van de 'professional' is er op gericht inhoudelijk nader tot elkaar te komen, waarbij professionals vanuit verschillende perspectieven gezamenlijk zaken afwegen. Samen met de inwoner stellen ze vast welke route te bewandelen.

WERKGEVER

Het venster van de 'werkgever' heeft betrekking op de werkgever van de inwoner. Wat heeft de werkgever in de samenwerking met de betrokken partijen nodig om de inwoner optimaal in te kunnen zetten en te ondersteunen? Dit betekent onder andere dat de werkgever zich goed voorbereid en de mogelijkheden van de inwoner kent. De werkgever weet wat er van hem/haar/hen verwacht wordt om de inwoner zo goed mogelijk te laten functioneren.

ORGANISATIE

Bij het venster 'organisatie' gaat het bijvoorbeeld om sociale (wijk) teams, organisaties, sociale diensten, welzijnsorganisaties, zorgaanbieders, werkbedrijven, UWV etc. Organisaties die behoren tot de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen. Samen denken zij na over een passende inrichting/organisatie van een integrale werkwijze en faciliteren zij professionals om goed integraal te kunnen samenwerken.

BELEID EN BESTUUR

Dit venster heeft betrekking op de (lokale) overheid en gemaakte strategische keuzes in relatie tot de samenwerking met maatschappelijke organisaties (Binkhorst, 2021). Het 'beleid en bestuur'-perspectief helpt om domein-overstijgende ontmoetingen en samenwerkingen te realiseren. Hoe kijken we over elkaars ambtelijke en professionele muren heen om tot nieuwe inzichten te komen?

TOOLS, VENSTERS EN WERKZAME ELEMENTEN

Meer en beter integraal samenwerken, daar is verandering voor nodig. Van klein tot groot, iedere actie telt. De 19 tools uit deze VIMP maken, afhankelijk van wie de tool inzet(ten), het verschil op verschillende niveaus van het landschap: dagelijkse activiteiten, structuur en cultuur.

Iedere inwoner, werkgever, professional, manager of bestuurder kan zich inzetten om die integrale samenwerking te bevorderen. 'Werkzame elementen' noemen we die dus. Op de volgende pagina's lichten we met 3 praktijkvoorbeelden de tools en werkzame elementen toe.

In het rapport 'Zicht op integraal werken' staan totaaloverzichten van - en meer uitleg over de tools en werkzame elementen per venster.



PRAKTIJKVOORBEELDEN

De onderstaande praktijkvoorbeelden zijn ontstaan door ervaringen in dit project te bundelen en zijn niet te herleiden tot één actuele casus. De voorbeelden geven een indruk wat de verschillende betrokkenen kunnen doen om vorm en inhoud te geven aan een integrale aanpak.

PRAKTIJKVOORBEELD 1: PRAAT MET MIJ IN PLAATS VAN OVER MIJ

Inwoner Robin (30): “Ik heb meerdere problemen waar ik stress van heb. Ik heb schulden waar mijn relatie onder lijdt en ik kan mij moeilijk focussen op werk. Ik weet niet zo goed hoe ik mijn problemen moet aanpakken. Ik heb bij een welzijnsorganisatie bij mij in de buurt aangeklopt voor hulp. Ondertussen is er ook een ‘professional’ van het UWV betrokken. Ik merk dat de betrokken ‘professionals’ te weinig met mij praten. Ik heb het gevoel dat ik van het kastje naar de muur wordt gestuurd.”

Knelpunten op niveau organisatiecultuur: In onze organisatie is het gangbaar dat er nog te veel en te snel over de inwoner wordt gepraat in plaats van echt met de inwoner. Het is voor de verschillende professionals rondom de inwoner onduidelijk wie waarbij ondersteunt. Niemand neemt de regie. De inwoner wordt van het kastje naar de muur gestuurd.

Knelpunten op niveau organisatiestructuur: Er worden geen duidelijke afspraken gemaakt en deze worden niet geëvalueerd.

Belangrijk op niveau dagelijkse activiteiten: Afspraken duidelijk vastleggen; bijvoorbeeld op maandag één keer in de 6 weken gezamenlijk overleggen met elkaar over de situatie en ondersteuning aan Robin. Professionals werken dan niet langs elkaar heen, het is ook belangrijk Robin bij het overleg uit te nodigen.

Oplossingsrichting: Bevorderen van een integrale werkwijze tussen verschillende domeinen.

In te zetten tool: [De Tafel Samen aan Zet | Movisie](#). Deze interventie heeft tot doel een aanvaardbare situatie voor de hulpvrager met multiproblematiek te creëren. De interventie bestaat uit de samenwerkingsvorm ‘De Tafel’ en werkwijze ‘Samen aan Zet’, met twee trainingen voor professionals en een praatplaat om met de inwoner in gesprek te gaan.

WERKZAME ELEMENTEN DIE BIJDAGEN AAN INTEGRALE SAMENWERKING

Inwoner
Robin, 30 jaar

Praat met mij in plaats van over mij en vraag mij iemand uit mijn netwerk uit te nodigen om met mij mee te denken en me te ondersteunen



Professional
André, 28 jaar

Ik leg verbinding met andere professionals en organiseer een gezamenlijk overleg met Robin.



Werkgever
Ellen, 46 jaar.

Ik bied maatwerk aan Robin zodat ze zo goed mogelijk haar werk kan doen, ik sluit aan bij haar mogelijkheden en beperkingen.



Organisatiemanager
Nabil, 41 jaar

Ik maak tijd vrij voor André zodat hij bij een gezamenlijke overleg kan zijn.



Bestuurder
Ruud, 52 jaar

We gaan een samenwerkingsconvenant opstellen waarin we onze afspraken gaan vastleggen voor een duurzame inbedding van de integrale aanpak in onze organisaties. Zie pagina 26 in het uitgebreide VIMP-rapport: 'Stel een samenwerkingsconvenant op'



PRAKTIJKVOORBEELD 2: COMPLEXITEIT VAN INTEGRAAL SAMENWERKEN

Sociaal werker Daan (27): “Samen met Jan, Ellen en Nikita, drie professionals van verschillende organisaties, werkte ik aan een casus. Jan, Ellen en ik waren in de veronderstelling dat Nikita de juiste casusregisseur voor Monique was die net bij een nieuwe werkgever was begonnen, en dat daar haar expertise lag. Na 3 maanden waren we nog geen stap verder. Allemaal waren we met te veel verkeerde aannames aan het werk gegaan. Onze verwachtingen over verantwoordelijkheden klopten niet, we werkten langs elkaar heen en durfden elkaar niet kritisch te bevragen over de gang van zaken.”

Knelpunten op niveau organisatiecultuur: Professionals met verschillende achtergronden, uit verschillende organisaties zijn gewend om hun eigen werkwijze te volgen. ‘Ineens’ moeten zij met elkaar samenwerken zonder dat er is afgesproken welke werkwijze ze zullen volgen. Professionals die elkaar niet persoonlijk kennen en niet eerder hebben samengewerkt, kunnen het moeilijk vinden om feedback te geven op het proces en/of op elkaar.

Knelpunten op niveau organisatiestructuur: Er mist gezamenlijk overleg.

Knelpunten op niveau dagelijkse activiteiten: Mensen zien elkaar onvoldoende.

Oplossingsrichting: Start met onderzoeken of de juiste competenties aanwezig zijn voor de integrale werkwijze en ga aan de slag in gezamenlijk overleg.

In te zetten tools: Als tools kun je hierbij denken aan ‘Framing/re-framing, PGA-scan, functiekenmerken PGA-professionals.

WERKZAME ELEMENTEN DIE BIJDAGEN AAN INTEGRALE SAMENWERKING

Inwoner
Monique, 53 jaar

Wees gewoon mens met mij: het is voor mij van groot belang dat ik me gezien, gehoord, begrepen en serieus genomen voel.



Sociaal werker
Daan, 27 jaar

We gaan gezamenlijk overleg met elkaar voeren zodat we elkaar beter leren kennen als professionals. En we weten weet wie waar werkt en wat doet.



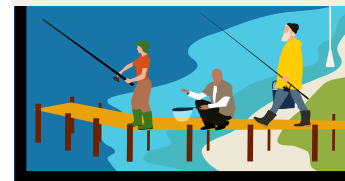
Werkgever
Ellen, 31 jaar.

Ik heb mijn verwachtingen als werkgever met Monique goed afgestemd en heb mij goed voorbereid.



Organisatiemanager
Kim, 47 jaar

Ik maak samenwerkingsafspraken en ondersteun mijn professionals bij het geven en ontvangen van feedback. Ik laat hen doen waar ze goed in zijn.



Bestuurder
Ace, 52 jaar

Ik ben sponsor voor de integrale aanpak en bewaak de kwaliteit van de integrale werkwijze.



PRAKTIJKVOORBEELD 3: SAMENWERKING STARTEN OP HET HOOGSTE NIVEAU

Bestuurder Lara (45): “Wij hebben besloten om met onze organisatie te pionieren: we willen ontdekken welke mogelijkheden er zijn voor meer integrale samenwerking op management- en directieniveau.”

Belangrijk op niveau organisatiecultuur: Een cultuur van bestuurlijke vrijheid voor professioneel handelen. Er wordt door samenwerkingspartners (bestuurders, beleidsmakers en professionals) een gemeenschappelijk uitgangspunt met gemeenschappelijke taal en houding geformuleerd.

Belangrijk op niveau organisatiestructuur: Het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst/verband om met betrokkenen in het sociaal domein vorm en inhoud te geven aan een integrale werkwijze. Zorgen voor een projectmatige aanpak voor het organiseren van een integrale werkwijze. Iemand neemt verantwoordelijkheid voor en geeft sturing aan de integrale samenwerking.

Belangrijk op niveau dagelijkse activiteiten: Afspraken maken om met elkaar in overleg te gaan.

Oplossingsrichting: Inventariseren met wie samengewerkt wordt en er plannen bijeenkomsten om de integrale samenwerking vorm te geven.

In te zetten tool: Praatplaat 'Samen integraal bouwen aan participatie'. De praatplaat zet aan tot gespreksvoering over vorm en inhoud geven aan integraal werken. Als metafoor wordt in de praatplaat het (ver)bouwen van een huis gebruikt.

WERKZAME ELEMENTEN DIE BIJDAGEN AAN INTEGRALE SAMENWERKING

Inwoner
Marc, 30 jaar

Vraag aan mij hoe ik geholpen zou zijn en bouw met mij aan kleine successen



Professional
Levi, 27 jaar

Ik werk samen met andere professionals. Alleen ga je sneller, samen kom je verder. Samen vormen we stap voor stap een gedeelde visie.



Werkgever
Hans, 46 jaar.

Ik maak ruimte in mijn bedrijf voor mensen die het moeilijk hebben. We kunnen iets voor elkaar betekenen. Bij ons kunnen ze goed werk doen en het werk kan hen helpen om weer hoop en vertrouwen te krijgen in hun eigen toekomst.



Organisatiemanager
Ahmet, 41 jaar

We inventariseren met wie we als organisatie samenwerken en er worden bijeenkomsten gepland om met de integrale samenwerking aan de slag te gaan.



Bestuurder
Lara, 45 jaar

We gaan een samenwerkingsconvenant opstellen waarin we onze afspraken gaan vastleggen voor een duurzame inbedding van de integrale aanpak in onze organisaties. Zie pagina 26 in het uitgebreide VIMP-rapport: 'Stel een samenwerkingsconvenant op'

