



Kennissynthese integrale werkwijzen
zorg & welzijn en werk & inkomen

ZICHT OP INTEGRAAL WERKEN



VOORWOORD

Het rapport dat voor u ligt gaat over de kennissynthese van het Verspreidings- en Implementatieproject (VIMP) Integrale werkwijzen tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen. Met deze VIMP is een impuls gegeven aan de verspreiding en implementatie van inzichten uit de zeven projecten die tussen 2018-2021 binnen de programmalijn 'Integraal werken' van het kennisprogramma Vakkundig aan het Werk 1 zijn uitgevoerd. Het programma 'Vakkundig aan het Werk' levert kennis voor gemeenten op, om de dienstverlening op het gebied van werk en inkomen te verbeteren.

Het doel van deze VIMP is het bundelen, publiceren en vindbaar maken van kennis over integrale werkwijzen om effectief om te gaan met de problemen van mensen met werk en/of inkomen in samenhang met problemen op andere levensgebieden. Dit project richtte zich op de volgende drie kernvragen:

- 1) Wat leveren de projecten op aan kennis/inzichten/tools die bruikbaar zijn binnen de (gemeentelijke) beleids- en uitvoeringspraktijk?
- 2) Wat kunnen we leren van deze projecten?
- 3) Welke elementen werken wel/niet?

Het project is uitgevoerd door een projectteam bestaande uit verschillende projectleden van Stichting Sociaal Werk, Sterker sociaal werk/Lentl, Reinier van Arkel, Parnassia Groep, Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Windesheim Flevoland. Daarnaast maakten een ervaringsdeskundige en professional uit de praktijk deel uit van de projectgroep. De uit het project voortgekomen kennis en resultaten zijn overdraagbaar naar andere gemeenten, organisaties en professionals die kennis en tools zoeken om integrale werkwijzen tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen te verbeteren.

Auteurs

Carla Nouwen, Ard van Oosten, Joep Binkhorst, Jantien van Berkel, Jeanet van de Korput, Carmen Paalman en Arie de Vries.

Redactie

Lauke Bos

Opmaak

Suggestie & Illusie



INHOUDSOPGAVE

1. SAMENVATTING	4
1.1 Wat hebben de projecten opgeleverd?	4
1.2 Wat hebben we geleerd van deze projecten?	5
1.3 Welke elementen werken wel/niet?	6
1.4 Leeswijzer	6
2. INLEIDING	7
2.1 Introductie zeven projecten over integrale aanpak	7
2.2 Definitie integraal werken	9
2.3 Doelgroep	11
3. HET LANDSCHAP VAN INTEGRAAL WERKEN	12
3.1 Hoe ziet het landschap eruit?	12
4. VIJF-VENSTERMODEL	14
4.1 Inwoner	14
4.2 Professional	17
4.3 Werkgever	21
4.4 Organisatie	24
4.5 Beleid en Bestuur	26
4.6 Samenvatting	27
4.7 Reflectie	27
5. TOOLS	28
6. RAAMWERK	36
7. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	42
BIJLAGE 1 – LITERATUURLIJST	44



HOOFDSTUK 1

SAMENVATTING

1.1 WAT HEBBEN DE PROJECTEN OPGELEVERD

De zeven projecten binnen de programmalijn ' Integraal werken ' hebben kennis en inzichten opgeleverd over verschillende integrale werkwijzen om effectief om te gaan met meervoudige problematiek van mensen met onder andere problemen bij werk en/of inkomen. Daarnaast hebben de projecten inzichten geboden in de manier waarop de inwoner, professional, werkgever (van de inwoner), organisatie en beleid en bestuur aan de integrale werkwijze bijdragen. De verschillende projecten laten zien wat hiervoor nodig is. Tenslotte hebben de projecten verschillende tools opgeleverd die bevorderend zijn voor de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van integrale werkwijzen (zie tabel 1).

Tabel 1. De opgeleverde tools per project

PROJECT	TOOLS
'Mens zijn met mij' Inclusief Werken: 'Ruimte voor Klantmotivatie'	<ul style="list-style-type: none">• Vraagkanteling• Motivatiemodel
'Het overbruggen van verschillen'	<ul style="list-style-type: none">• Frames / re-framing• Spel Overbruggen van Verschillen
'Lokaal & Integraal werken aan participatie'	<ul style="list-style-type: none">• Vier-venstermodel• 'Ordes van leren'• Praatplaat 'Samen integraal bouwen aan participatie'
'Niet over, maar met'	<ul style="list-style-type: none">• Leidraad PDCA-cyclus• Observatieformulier casuïstiekbespreking
'Hoe zou jij geholpen zijn?' Wat werkt voor wie? Het creëren van arbeidsmogelijkheden voor cliënten met een psychische kwetsbaarheid door integrale re-integratie aanpak van multiproblematiek	<ul style="list-style-type: none">• Leidraad casuïstiek• E-tool Integrale aanpak
'Samen aan zet in Harderwijk': Integraal werken met cliënt en omgeving om effectief om te gaan met multiproblematiek	<ul style="list-style-type: none">• Interventie 'De Tafel Samen aan Zet'• Samenwerkingsvorm 'De Tafel'• Werkwijze 'Samen aan Zet'
'Startbaan' Samen werk maken van de persoonsgerichte aanpak rond jongeren en jongvolwassenen	<ul style="list-style-type: none">• Handreiking Lokale-PGA• PGA-scan• Functiekenmerken PGA-professionals• Spiraalmodel• Abilities, Motivation en Opportunities (AMO-model)

1.2 WAT HEBBEN WE GELEERD VAN DEZE PROJECTEN?

De VIMP heeft ons geleerd dat er al veel kennis is over verschillende integrale werkwijzen met een gedeelde focus op het gebied van werk en inkomen. Er zijn in de projecten verschillende tools ontwikkeld voor de bevordering van de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van integrale werkwijzen om effectiever om te gaan met problemen van mensen bij werk en/of inkomen in samenhang met problemen op andere levensgebieden.

De VIMP heeft ons verder geleerd dat er naast overeenkomsten in de bevindingen van de verschillende projecten, ook verschillen zijn. Ieder project levert een unieke bijdrage aan een specifiek onderdeel, aanpak of doelgroep van de bevordering van de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van integrale werkwijzen.

Het project 'Lokaal & Integraal werken aan participatie' (Binkhorst, 2021) heeft het begrip 'integraal werken' voorzien van een kader, aan de hand waarvan bevindingen zijn geordend en geduid. Dit kader wordt het Vier-venstermodel genoemd. Het Vier-venstermodel bleek heel bruikbaar om als basis te dienen voor deze kennissynthese. De vensters helpen om vanuit de verschillende betrokken partijen te kijken naar wat er nodig is voor een goede integrale samenwerking.

In de zeven projecten zijn verschillende interventies, perspectieven en thema's van integrale werkwijzen op het gebied van werk en inkomen onderzocht die oog hadden voor de vier vensters, te weten 'inwoner en leefwereld', de 'professional', de 'organisatie' en 'beleid en bestuur'. Gedurende het project ontstond het besef dat 'leefwereld' niet alleen het perspectief van de inwoner beïnvloedt maar ook dat van de professional, de organisatie en beleid en bestuur. Dit inzicht heeft ertoe geleid dat het venster 'inwoner en leefwereld' is hernoemd tot alleen 'inwoner'. Binnen alle vensters is er oog geweest voor de leefwereld.

Oog voor de werkgever van de inwoner, oftewel het perspectief van de werkgever bleef onderbelicht in het merendeel van de projecten. Sommige projecten hadden dit perspectief wel meegenomen en daaruit kon worden geconcludeerd dat het een meer prominente plek dient te krijgen in de integrale ondersteuning aan inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan het Vier-venstermodel is daarom het vijfde venster 'werkgever' toegevoegd. In dit rapport wordt verder ingegaan op de bevinding van deze kennissynthese.



1.3 WELKE ELEMENTEN WERKEN WEL/NIET?

Bij elk van de vijf vensters: 'inwoner', de 'professional', de 'werkgever', de 'organisatie' en 'beleid en bestuur', zijn in dit rapport de werkzame elementen voor een integrale werkwijze beschreven. Daarnaast zijn er verschillende belemmerende factoren naar voren gekomen uit de zeven verschillende projecten die vertaald zijn in wat wel werkt.

Voor een goede integrale werkwijze is het van belang dat er sprake is van gemeenschappelijke uitgangspunten, taal en houding. Deze randvoorwaarden moeten aanwezig zijn. Verder is het van belang dat deskundigheid wordt gevoed, er daadwerkelijk wordt samengewerkt en dat er continuïteit wordt geboden.

1.4 LEESWIJZER

Deze kennissynthese is verder als volgt opgebouwd: Hoofdstuk 2 geeft een inleiding weer van het project. In hoofdstuk 3 beschrijven we het landschap van integraal werken aan de hand van vijf vensters die de verschillende perspectieven van integraal werken weergeven. In hoofdstuk 4 lichten we ieder venster van het landschap toe. Hoofdstuk 5 is gericht op de tools die de zeven verschillende projecten hebben opgeleverd. In hoofdstuk 6 delen we het raamwerk dat in dit project is ontwikkeld om gemeenten te faciliteren in de verdere ontwikkeling, implementatie en uitvoering van integrale werkwijzen tussen 'zorg & welzijn' en 'werk & inkomen'. Tot slot beschrijven we in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen voor alle belanghebbenden en geïnteresseerden die zich bezighouden met ondersteuning aan mensen met problemen bij werk en/of inkomen in samenhang met problemen op andere levensgebieden.



HOOFDSTUK 2

INLEIDING

2.1 INTRODUCTIE ZEVEN PROJECTEN OVER INTEGRALE AANPAK

Deze VIMP bestaat uit zeven projecten die binnen de programmaliijn 'Integraal werken' van het kennisprogramma Vakkundig aan het Werk 1 zijn uitgevoerd. Deze projecten waren er allen op gericht kennis te vergaren over integrale werkwijzen en deze integrale werkwijzen (door) te ontwikkelen om gezamenlijk effectiever om te gaan met meervoudige problematiek van mensen met onder andere problemen bij werk en/of inkomen. In onderstaande tabel 2 zijn de betrokken projecten met hun projectleider genoemd en is een beknopte beschrijving gegeven van het doel van elk project.

Tabel 2. Projectbeschrijving van de zeven projecten behorende tot deze VIMP

PROJECTNAAM	PROJECTLEIDER	DOEL
'Mens zijn met mij' <i>Inclusief Werken: 'Ruimte voor Klantmotivatie'</i>	Jeanet van de Korput	Het ontwikkelen van effectieve handvatten voor het begeleiden van mensen met een beperking naar passende reguliere arbeid. Wat moet er gedaan worden om te zorgen dat mensen met een beperking en afstand tot de arbeidsmarkt dezelfde kansen hebben op het vinden van passende reguliere arbeid als mensen zonder deze problematiek?
'Het overbruggen van verschillen'	Louis Polstra	Kennis vergroten over hoe je effectieve casuïstiek besprekingen vormgeeft tussen sociaal werkers en klantmanagers werk & inkomen, waarbij de cliënt centraal staat. Welke componenten van casuïstiek besprekingen bevorderen de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers werk & inkomen?
'Lokaal & Integraal Werken aan Participatie'	Joep Binkhorst	Gemeenten willen de zelfredzaamheid en (arbeids) participatie van hun inwoners vergroten. Een belangrijk aspect daarvan is de toeleiding naar betaald werk. Hierbij is het een uitdaging om integrale aanpakken te ontwikkelen voor mensen met een meervoudige ondersteuningsbehoefte. De centrale vraag in dit project was wat effectieve werkwijzen zijn om tot een integrale aanpak te komen, rekening houdend met enerzijds de behoeften en mogelijkheden van de inwoners en anderzijds het wetgevend kader (o.a. Wmo en Participatiewet).



PROJECTNAAM	PROJECTLEIDER	DOEL
'Niet over, maar met'	Carla Nouwen	Het door-ontwikkelen van een integrale werkwijze tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in samenhang met problemen op andere levensgebieden. Hoe wordt de integrale aanpak ervaren door professionals en cliënten? Vinden ze het een meerwaarde? Wat zijn werkzame factoren? Leidt het tot de gewenste resultaten volgens professionals en cliënten?
'Hoe zou jij geholpen zijn?' <i>Wat werkt voor wie? Het creëren van arbeidsmogelijkheden voor cliënten met een psychische kwetsbaarheid door integrale re-integratie aanpak van multiproblematiek</i>	Ard van Oosten	Het verbeteren van de samenwerking tussen professionals van verschillende domeinen om zo te groeien in de gezamenlijke aanpak van de meervoudige problematiek van cliënten met een psychische kwetsbaarheid.
'Samen aan zet in Harderwijk' <i>Integraal werken met cliënt en omgeving om effectief om te gaan met multiproblematiek</i>	Jantien van Berkel	Evaluatie van de werkwijze 'Samen aan zet' van het sociale team van Harderwijk. Centraal staat hierbij niet alleen het integraal samenwerken van de professionals, maar ook het betrekken van het sociale netwerk van de hulpvrager, met als doel om de sociale context van het gedrag te veranderen. Hiermee wordt beoogd de redzaamheid van de hulpvrager te vergroten met ondersteuning van het sociale netwerk. Het cliëntperspectief is essentieel voor de evaluatie van de samenwerking in dit project.
'Startbaan' <i>Samen werk maken van de persoonsgerichte aanpak rond jongeren en jongvolwassenen</i>	Carmen Paalman	Jongvolwassenen (16-27 jaar) met multiproblematiek, waaronder delinquent gedrag, vormen een zeer complexe groep voor gemeenten. Voor professionals is het lastig om met deze groep jongvolwassenen te werken. Tussen alle betrokken organisaties is afstemming nodig voor een effectieve aanpak, waarbij de gemeenten steeds meer een coördinerende rol pakt. In dit project staat een werkwijze tot het identificeren en prioriteren van lokaal aanwezige knelpunten centraal. Daarnaast wordt onderzocht welke algemeen werkzame principes gelden voor het verstevigen van een integrale aanpak voor deze complexe doelgroep.

2.2 DEFINITIE INTEGRAAL WERKEN

In het onderzoek 'De vele beelden van integraal werken' (Polstra et al., 2018) worden negen beelden over integrale dienstverlening gevonden. Het meest dominante beeld is dat van de samenhang c.q. het spinnenweb dat vooral bij de professionals wordt gezien. Cliënten schetsen ook een beeld wat juist duidt op geen samenhang, op chaos. Zij zien nog weinig integraliteit in de dienstverlening die ze ontvangen.

Verder viel in het onderzoek van Polstra et al. (2018) op dat professionals integraal werken ook wel als schillen weergeven. Schillen van familie, sociaal netwerk, professionals/organisaties die om een cliënt of cliëntsysteem heen staan. Geen van de cliënten tekenden deze schillen.

In deze VIMP richten we ons ook op 'integraal werken'. Wat wordt hier verder onder verstaan? De afgelopen decennia is er meer aandacht gekomen voor verschillende modellen en aanpakken van integraal werken om het risico op fragmentatie van zorg te voorkomen voor mensen met meervoudige problemen (WHO, 2016a). Er bestaat geen gemeenschappelijke definitie van integraal werken. De term 'integraal werken' wordt binnen verschillende contexten gebruikt, zoals binnen de wijkaanpak, gezondheidszorg, sociale wijkteams, en binnen werk en inkomen (Franken et al., 2016).

Integraal werken wordt geregeld als synoniem gebruikt voor termen als gecoördineerde zorg en geïntegreerde zorg. Op basis van de verschillende perspectieven en concepten uit de internationale literatuur kunnen drie definities worden onderscheiden (WHO, 2016a). Ten eerste een procesmatige definitie waarbij integratie een samenhangend geheel is van modellen en methoden die zich op verschillende niveaus manifesteren. Het doel van de geïntegreerde methoden en modellen is om de kwaliteit van zorg en de tevredenheid van cliënten te verbeteren door meerdere diensten, settings en aanbieders met elkaar te verbinden (Kodner & Spreeuwenberg, 2002, zoals geciteerd in WHO, 2016a). De tweede definitie is 'gebruikersgeleid'. Deze definitie van geïntegreerde zorg wordt bepaald door de mensen zelf: "Mijn zorg wordt gepland met mensen die samenwerken om mij en mijn verzorger(s) te begrijpen, mij de regie te geven, diensten te coördineren en te leveren om mijn beste uitkomsten te bereiken" (National Voices, 2013, zoals geciteerd in WHO, 2016a, p. 14). De derde en laatste definitie gaat uit van het perspectief van de gezondheidszorg en gebruikt de term 'geïntegreerde zorgverlening', waarbij wordt erkend dat geïntegreerde zorg wordt bereikt door de afstemming van alle functies van de gezondheidszorg en effectief veranderingmanagement (WHO, 2016a, zoals geciteerd in WHO, 2016b, p. 14).

In alle drie hierboven beschreven definities van integraal werken vinden we impliciet het idee dat integraal werken gericht moet zijn op de behoeften van individuen, hun families en gemeenschappen.



Bovenstaande elementen vinden we ook terug bij de beschrijving van integraal werken door Franken et al. (2016): Bij integraal werken gaat het om een aanpak waarbij de cliënt 'samenhang' ervaart en de aanpak richting een burger of diens gezin 'allesomvattend' is. Met 'allesomvattend' wordt bedoeld dat ondersteuning aandacht heeft voor alle leefgebieden waarop de cliënt problemen ervaart en/of mogelijkheden ziet. Ook duidt 'allesomvattend' op de keuzevrijheid van de cliënt wat inhoudt dat de cliënt zelf kan beslissen hoe zijn leven eruitziet en kan beslissen over de professionele ondersteuning daarbinnen. Tot slot wordt met 'allesomvattend' verwezen naar de bredere leefomgeving van cliënten. Mensen bevinden zich immers niet op een eiland, maar wonen, werken, leven met elkaar, en vormen al doende een samenleving, waarvan de kwaliteit ook van grote invloed is voor het individueel welzijn (Binkhorst, 2021).

Met integraal werken worden verschillende doelen nagestreefd. Het gaat om kwaliteitsverbetering van de zorg en diensten ten behoeve van de cliënt (Heather & Boon, 2009), om samenwerking rond een bepaalde doelgroep (b.v. ouderen, gezinnen in armoede, kwetsbare jongeren) en om kostenbesparing.

Het streven is de zorg zodanig in te richten dat (al dan niet domein overstijgend) de juiste hulp op het juiste moment op de juiste plaats door de juiste persoon gerealiseerd wordt tegen optimale kosten (Verkooijen & Moeke, 2013; Franken et al., 2016)

Bij integraal werken kan de hulpvraag of behoefte van het individu niet altijd centraal staan. Soms vormt overlast die de omgeving van een individu ervaart de noodzaak om integraal te werken. Het gaat daarbij om mensen die vaak afwerend staan tegenover zorg en ondersteuning, terwijl er wél overlast/crimineel gedrag is. Het motief om integraal te werken is in dit geval het voorkomen van recidive en het bewerkstelligen van gedragsverandering voor een beter perspectief voor de client en een veiliger samenleving.

In deze VIMP zullen we de volgende definitie van integraal werken hanteren:

Integraal werken is bedoeld om de kwaliteit van zorg en ondersteuning, en de tevredenheid van inwoners te verbeteren door meerdere diensten, instellingen en aanbieders met elkaar te verbinden. Het richt zich daarbij op de behoefte van individuen, hun families en gemeenschappen. Het gaat om een aanpak waarbij de inwoner 'samenhang' ervaart.

In deze integrale aanpak is aandacht voor alle leefgebieden waarop de inwoner problemen ervaart en/of mogelijkheden ziet. En is er waar mogelijk keuzevrijheid van de inwoner wat inhoudt dat de inwoner zo veel mogelijk zelf richting kan geven aan zijn leven en aan de professionele ondersteuning daarbinnen. Integraal werken richt zich tenslotte ook op de bredere leefomgeving van inwoners. Mensen wonen, werken, leven met elkaar, en vormen al doende een samenleving, waarvan de kwaliteit ook van grote invloed is voor het individueel welzijn

Het streven is dat door integraal te werken, de juiste hulp, op het juiste moment op de juiste plaats door de juiste persoon gerealiseerd wordt tegen optimale kosten.

2.3 DOELGROEP

De zeven projecten die binnen deze VIMP vallen, richten zich op mensen met problemen bij werk en/of inkomen in samenhang met problemen op andere levensgebieden. Het betreft mensen die geen passende arbeidsplek hebben of kunnen vinden, die zijn aangewezen op een uitkering (o.m. Wajong, Participatiewet-uitkering of WIA), en/of schulden hebben waarvoor ze financiële ondersteuning krijgen vanuit bijvoorbeeld de gemeente. In Nederland heeft ongeveer 21% van de mensen te maken met een opeenstapeling van problemen op het gebied van onder meer financiën, werk, sociale netwerken, gezondheid en discriminatie (Hoff et al., 2021).

Deze VIMP richt zich op integrale werkwijzen voor mensen die in theorie in een vorm van arbeid kunnen participeren, maar bij wie dat nog niet is gelukt. Het betreft niet alleen de doelgroep van mensen die reguliere betaalde arbeid kunnen verrichten, maar ook mensen die middels het doen van een dagbesteding of vrijwilligerswerk een bijdrage in de maatschappij zouden kunnen vervullen. Daarnaast richt de VIMP zich op mensen die problemen ervaren op andere levensgebieden. Mensen die bijvoorbeeld hulp nodig hebben bij het verrichten van algemene dagelijkse levensverrichtingen, het onderhouden van sociale relaties, het nakomen van afspraken of kampen met hun lichamelijk en/of psychisch welbevinden. Eén project binnen deze VIMP richt zich specifiek op jongeren en jongvolwassenen die politie- en justitiecontacten hebben, naast problemen met onder meer arbeidsparticipatie; relatief vaak hebben zij geen startkwalificatie of diploma. In al deze gevallen spreken we in ieder geval van mensen met meervoudige problematiek.

In Nederland bestaan verschillende sociale voorzieningen en diensten vanuit de domeinen werk & inkomen en zorg & welzijn voor mensen met problemen. Mensen met meervoudige problematiek hebben veelal te maken met verschillende professionals; het betreffen mensen met een meervoudige ondersteuningsbehoefte. Bij de doelgroep waarop deze VIMP zich richt zijn veelal professionals van zorg & welzijn en werk & inkomen betrokken waarvan wordt verwacht dat ze integraal werken. Je zou zeggen dat het voor de hand ligt dat betrokken professionals dat al doen, zodat er snel en efficiënt passende oplossingen worden gevonden. Helaas wordt er in praktijk nog te weinig integraal gewerkt en kan de samenwerking beter en efficiënter. Mensen krijgen nog regelmatig te maken met verschillende professionals die vanaf een eigen 'eiland' de problemen aanvlagen. Er is dan vaak te weinig afstemming, geen onderling contact. Met overlap en frustraties tot gevolg (Nouwen et al., 2021).



HOOFDSTUK 3

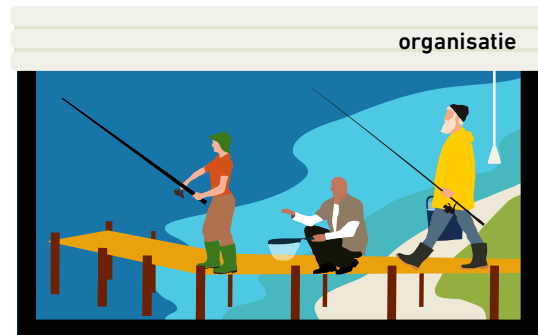
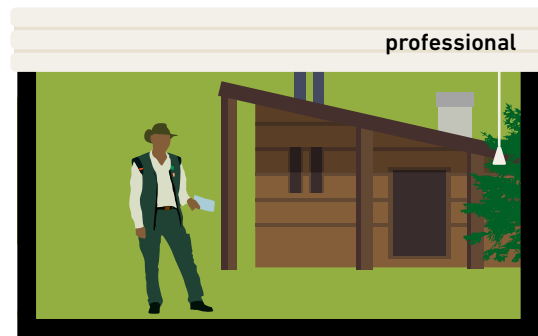
HET LANDSCHAP VAN INTEGRAAL WERKEN



3.1 HOE ZIET HET LANDSCHAP ERUIT?

In de zeven projecten die onder deze VIMP vallen worden verschillende aspecten van integraal werken belicht. Het gaat daarbij om onder andere: onderliggende wetgeving, verschuivingen van taken van het rijk naar de gemeenten, de manier waarop de zorg voor mensen is ingericht, de afstemming van de verschillende betrokken partijen, specifieke doelgroepen, de verschillende perspectieven van waaruit met elkaar gecommuniceerd wordt, en de wijze waarop je de inwoner in zijn geheel kunt blijven zien en kunt versterken.

Om de verschillende aspecten van integraal werken goed in beeld te brengen is voor deze VIMP 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.



De eerder onder 1.2 genoemde vijf vensters hebben we gebruikt om het landschap in kaart te brengen. De vensters helpen om vanuit de verschillende betrokken partijen te kijken naar wat er nodig is voor een goede integrale samenwerking. Professionals in gemeenten kunnen hiermee direct aan de slag.

De onderdelen van het landschap die in de verschillende projecten naar voren zijn gekomen zijn:

- Inwoner
- Professional
- Werkgever (van de inwoner)
- Organisatie
- Beleid en bestuur

In het volgende hoofdstuk (H4) lichten we de vensters verder toe.



HOOFDSTUK 4

VIJF-VENSTERMODEL



4.1 INWONER

Het eerste venster 'inwoner' dat in dit rapport wordt beschreven, 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 samenwerking tussen meerdere diensten, settings en aanbieders en wat is de mate van 'samenhang' die hierbij ervaren wordt? Is er voldoende aandacht voor de leefgebieden waarop de inwoner problemen ervaart en/of mogelijkheden ziet? En is er genoeg keuzevrijheid zodat de inwoner zelf richting kan geven aan zijn leven en aan de professionele ondersteuning daarbinnen? En is er tenslotte aandacht voor de bredere leefomgeving van de inwoner?

Vanuit de ervaringen van inwoners zijn er verschillende elementen benoemd die zij als werkzaam hebben ervaren voor een integrale werkwijze. De werkzame elementen die uit de verschillende projecten naar voren zijn gekomen, zijn hieronder beschreven, vanuit het perspectief van de inwoner:



- **Praat met in plaats van over mij**

Een belangrijke succesfactor van integrale ondersteuning is met ons te praten en niet over ons. Door bijvoorbeeld met ons te praten tijdens gezamenlijke overleggen ervaren wij een groter gevoel van medezeggenschap. Ook heeft het een positieve impact op het vergroten van onze zelfregie (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021).

- **Laat mij aanwezig zijn bij een gezamenlijk overleg**

Een manier van gezamenlijk overleg is casuïstiekvoering. Hierin kom ik samen met de betrokken professionals van zorg & welzijn en werk & inkomen. In het overleg bespreken we mijn hulpvragen, het hulpverleningsplan en de daaruit voortkomende afspraken en (vervolg)acties (Nouwen et al., 2021). Ik ervaar verschillende voordelen van een gezamenlijk overleg, zoals: de betrokkenheid van professionals met verschillende expertises, de dialoog die met elkaar plaatsvindt en de gezamenlijke afstemming van het hulpverleningsplan. Ook uit andere projecten kwam naar voren dat wanneer de inwoner aansluit bij een overleg, hij of zij daadwerkelijk deelgenoot is van een proces waarin samen wordt onderzocht wat kan en waar grenzen liggen (Binkhorst, 2021; Van Oosten et al., 2021).

- **Als er financiële problemen zijn, pak dit (indien mogelijk) als eerste aan**

Een cruciale interventie voor inwoners met meervoudige problemen op het gebied van werk, financiën en welzijn is (indien mogelijk) als eerste financiële problemen aan te pakken. Pas als er grip is op financiële problemen, ontstaat bij mensen ruimte voor de aanpak van andere problemen (Nouwen et al., 2021).

- **Probeer aannames en vooroordelen los te laten**

'Wees gewoon mens met mij': het is van groot belang dat wij ons gezien, gehoord, begrepen en serieus genomen voelen. Dat we als expert op ons eigen leven beschouwd worden. De professional dient naast ons te gaan staan en te kijken naar wat wel mogelijk is. Daarbij is de vraagformulering van groot belang. Deze bevat geen waardeoordeel en richt zich op de context van mijn leven. De jij-vragen kunnen onder anderen worden omgebogen in we vragen (Van de Korput et al., 2020). Bijvoeglijke naamwoorden, de 'waarom' vraag en ontkenningen (e.g. niet of geen) kunnen vermeden kunnen worden om een meer neutrale vraag te stellen (Van de Korput et al., 2020).

- **Ga uit van wie ik ben en mijn krachten en talenten**

'Kijk naar wat ik kan': ga uit van de krachten en talenten van de inwoner met hulpvragen, oftewel besteed aandacht aan krachtgericht werken (Nouwen et al., 2021; Van de Korput et al., 2020). Kijk naar mogelijkheden en niet naar onmogelijkheden. Het hanteren van een positieve benadering draagt bij aan empowering van de inwoner (Van Oosten et al., 2021). Realiseer een matching van (werk)activiteiten die passend zijn bij de inwoner (Van de Korput et al., 2020).



- **Maak ruimte voor wat belangrijk is**

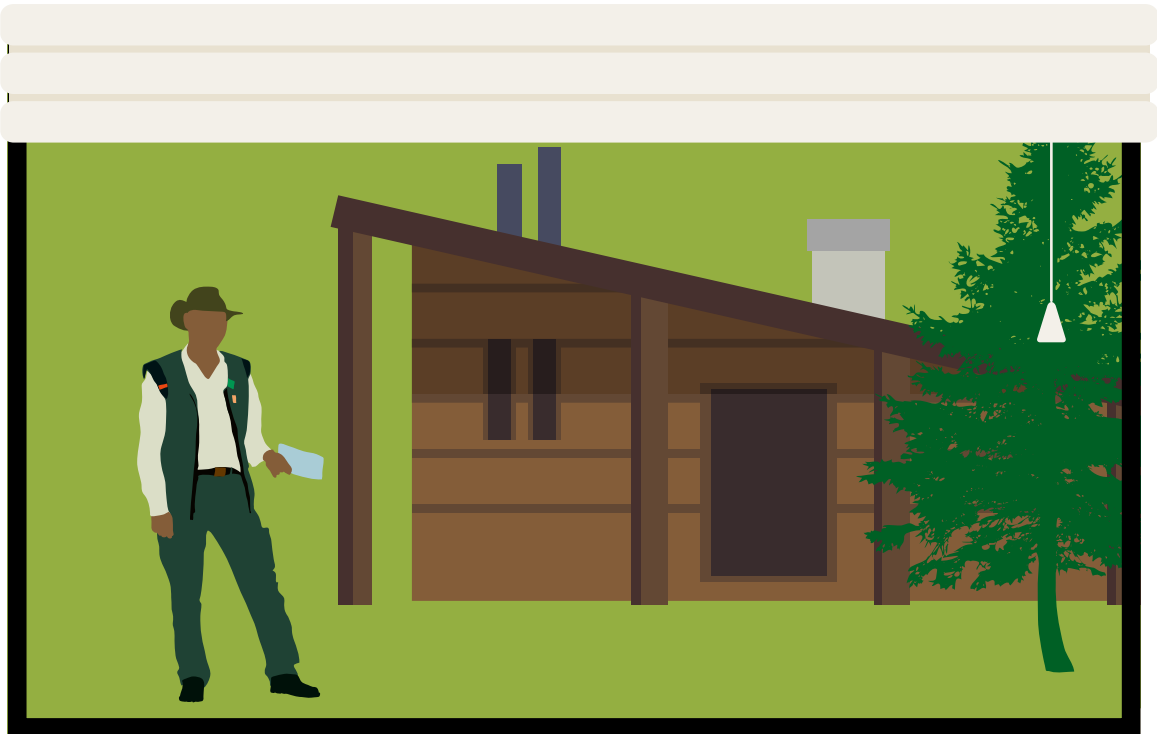
'Hoe zou jij geholpen zijn?': door deze vraag als leidend principe te gebruiken, maken professionals ruimte voor wat er voor mij belangrijk is. Door deze vraag aan mij te stellen, wordt losgelaten wat de professionals denken dat er moet gebeuren. Laat mij aangeven waar in de ondersteuning ik prioriteit aan geef, zodat ik de eigen regie behoud bij het bepalen van de route en accenten in de ondersteuning (Van Oosten et al., 2021).

- **Bouw aan kleine successen**

Als kwetsbare inwoner heb ik soms teleurstellingen achter de rug die niet bijdragen aan een positief zelfbeeld. Zowel de begeleiding als benadering door professionals bepalen of ik het aandurf opnieuw in een onbekende werkomgeving te stappen. Werkgevers dienen ondersteunend te zijn en flexibel mogelijkheden te creëren, zodat ik mij een gewaardeerde kracht kan gaan voelen (Van de Korput et al., 2020).

- **Nodig (indien mogelijk) iemand uit mijn netwerk uit om mee te denken en te ondersteunen**

Het is voor mij van grote waarde als het (informele) netwerk ook wordt meegenomen in de begeleiding, zoals bijvoorbeeld een familielid, vriend(in) of buurtgenoot die steunend is (Van de Korput et al., 2020). *'Mijn broer komt mee naar belangrijke afspraken met mijn coach want zelf kan ik niet alles onthouden'*. Uit het project van Van Berkel et al. (2020) blijkt dat het betrekken van het sociale netwerk belangrijk wordt gevonden, maar dat dit niet eenvoudig is door bijvoorbeeld schaamte van inwoners of door de opvatting van professionals dat het informele netwerk vanwege eigen problematiek niet geschikt zou zijn.



4.2 PROFESSIONAL

Integraal werken vanuit het venster van de 'professional' is er in essentie op gericht om op inhoudelijk vlak nader tot elkaar te komen, waarbij professionals vanuit verschillende perspectieven gezamenlijk moeten kunnen afwegen en vaststellen wat het beste is om voor de inwoner te doen. Het uitgangspunt 'één huishouden, één plan, één regisseur' (Van Arum et al., 2018) of de methodiek 'Wrap around care' (Hermanns & Doeleman, 2016) worden vaak in relatie tot integraal werken genoemd. Welke vaardigheden en eigenschappen vraagt integraal werken vanuit de professional? Over welke kennis en expertise dient de professional te beschikken? De volgende werkzame elementen kwamen vanuit de verschillende projecten naar voren:

- **Beschik over juiste communicatieve vaardigheden om integraal te werken**

Goede luistervaardigheden, inlevingsvermogen, doelgericht, transparant en verbindend communiceren. Ga een positieve, niet-oordelende samenwerking aan met andere professionals (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021; Paalman et al., 2020; Van de Korput et al., 2020).

- **Wees bewust van emoties bij de inwoner. Het is niet alleen ratio**

Emoties spelen een belangrijke rol in de (integrale) samenwerking tussen inwoner, diens sociale netwerk en professional. Emoties blijken verband te houden met complexiteit van het aanbod van hulp en ondersteuning, en kan voorkomen uit een door chronische stress verstoorde zelfcontrole en emotieregulatie. Dit heeft ook invloed op het vermogen om plannen te maken en uit te voeren. Bewustwording dat emoties een belangrijke rol spelen hierbij is een eerste stap voor professionals. Ook kan gedacht worden aan verkennen wat stress-sensitief werken hierbij kan opleveren (Van Berkel et al., 2020).



- **Ga uit van krachten en talenten van de inwoner**

Benader de inwoner positief, ga naast de inwoner staan en stel behoeften, specifieke situatie en psychische belastbaarheid van de inwoner centraal (Van de Korput et al., 2020; Van Oosten et al., 2021). Dat draagt bij aan het empoweren van de inwoner (Nouwen et al., 2021). Neem vertrouwen als uitgangspunt en kijk naar wat kan, naar mogelijkheden, in plaats van onmogelijkheden (Van de Korput et al., 2020; Van Oosten et al., 2021). Ga na, in dialoog met de inwoner, waar in de ondersteuning hij of zij prioriteit aan geeft (Binkhorst, 2021).

- **Neem tijd voor een kennismaking met de inwoner**

Een goede kennismaking wordt gezien als een goede basis van informatie binnen de begeleiding. Om te zorgen voor een goede kennismaking is soms meer tijd nodig. Het is belangrijk dat de professional deze tijd kan nemen. Deze kennismaking is niet eenmalig, maar iets wat je bij moet houden, je moet continu feeling houden met de inwoner. Ook omdat je als professionals een soort 'mediating' rol hebt om te zorgen dat werkgever en werknemer goed geïnformeerd zijn over elkaar en het managen van verwachtingen (over en weer) (Van de Korput et al., 2020).

- **Bouw een samenwerkingsrelatie op door aan te sluiten bij de leefwereld van de inwoner**

Een persoonlijke, emotionele band tussen inwoner en professionals, overeenstemming over het samenwerkingsdoel en de geëigende integrale werkwijze (Binkhorst, 2021) zijn van belang voor een goede samenwerkingsrelatie. Denk hierbij aan het tonen van begrip en empathie voor de inwoner, meevoelen en meeleven met de inwoner, en het complimenteren en motiveren van de inwoner (Van de Korput et al., 2020). Straal vertrouwen uit naar de inwoner en pas het taalgebruik richting een inwoner aan zodat je als professional de situatie waarin de inwoner zich bevindt, begrijpt en de inwoner goed snapt welke ondersteuning de professional biedt. Heb geduld (een lange adem) (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021; Van de Korput et al., 2020).

- **Bied maatwerk aan de inwoner**

Bied maatwerk aan de inwoner toegespitst op de persoonlijke situatie waarin iemand verkeert (Binkhorst, 2021, Van de Korput et al., 2020). Hierdoor versterkt het vertrouwen en verbetert de zelfredzaamheid van de inwoner. Bied maatwerk door als betrokken partijen op elkaar af te stemmen (Van Oosten et al., 2021).

- **Wees betrokken**

Goed kennen van- en betrokken blijven door coach bij zowel het bedrijf als de inwoner (Van de Korput et al., 2020).

- **Leer elkaar kennen als professionals. Weet wie waar werkt en wat doet**

Heb als gezamenlijk betrokken professionals bij een inwoner zicht op elkaars deskundigheden, expertises en werkwijzen en deel kennis en kunde met elkaar. Ontmoet elkaar waar mogelijk fysiek (Binkhorst, 2021; Paalman et al., 2020; Nouwen et al., 2021; Van Berkel et al., 2020).



- **Werk samen met andere professionals. Alleen ga je sneller, samen kom je verder**
Zoek samenwerkingen met andere professionals op om integraal werken ten dienste van een inwoner vorm te geven. Zorg bijvoorbeeld als professional van een zorg- en welzijn-organisatie voor een duidelijke en helpende verwijzing naar een jobcoach waarbij wordt aangegeven wat de problematiek van de inwoner is (Nouwen et al., 2021; Van de Korput et al., 2020). Vind en informeer elkaar. Trek samen op in intervisie en/of casuïstiek (waarom doe ik de dingen zoals ik ze doe) (Van Berkel et al., 2020; Van de Korput et al., 2020).
- **Werk (indien mogelijk) samen met de werkgever van de inwoner**
Werk goed samen met de werkgever van de inwoner, waarbij ook het begeleiden van de werkgever en acceptatie van de inwoner van belang is (Van de Korput et al., 2020).
- **Stel een gezamenlijk doel vast**
Streef een gemeenschappelijk doel of belang na, stem goed af als professionals onderling en schep duidelijkheid in verwachtingen (Binkhorst, 2021; Van de Korput et al., 2020). Dit betekent dat er gewerkt wordt met één (herstel)plan waarin de acties binnen de verschillende domeinen, en de personen die de acties oppakken zijn vastgelegd (Van Oosten et al. 2021).
- **Deel kennis met elkaar en met inwoners**
Deel kennis over de kracht van werk (en participatie in welke vorm dan ook) en het belang van een integrale werkwijze. Voorlichting geven aan partijen draagt bij aan het ervaren van het belang - en het delen van de resultaten van samenwerking (Van Oosten et al. 2021).
- **Vorm gaandeweg een gedeelde visie met elkaar**
Het is van belang te werken vanuit een gedeelde visie om de cliënt zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen (Binkhorst, 2021). Het ontwikkelen van een gezamenlijke taal is bevorderend: door het bij elkaar brengen van verschillende perspectieven kan men elkaar beter 'verstaan' (Van Berkel et al., 2020).
- **Zorg voor gedeelde besluitvorming**
Stel vanuit verschillende professionele perspectieven vast wat het beste is om voor de inwoner te doen. Weeg daarvoor de belangen van andere partijen af (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021). Benut daarvoor bijvoorbeeld een gezamenlijk overleg.
- **Voer een gezamenlijk overleg met elkaar**
Een gezamenlijk overleg is een vorm van casuïstiekvoering waarbij de inwoner en zijn/haar verschillende betrokken professionals van zorg & welzijn en werk & inkomen bij elkaar komen om gezamenlijk te overleggen over de hulpvragen van de inwoner en zijn/haar hulpverleningsplan met de daaruit voortkomende afspraken en (vervolg)acties. Professionals krijgen een vollediger beeld van een inwoner, zowel op inhoud (welke problemen er zijn op welke leefgebieden) als op proces (wie is er betrokken en wat is er al ingezet). Hierdoor ontstaat meer transparantie tussen inwoner en professionals, waardoor inwoners niet meer van het kastje naar de muur worden gestuurd (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021; Van Berkel et al., 2020).



- **Stel een casusregisseur aan**

Zorg er als professionals voor dat er een casusregisseur is aangewezen voor de inwoner. De casusregisseur is een professional die de inwoner kan helpen overzicht in hulp en ondersteuning te creëren (Nouwen et al., 2021; Van Berkel et al., 2020).

- **Heb aandacht voor teamvorming. Werk met elkaar, niet naast elkaar**

Wederzijds respect voor ieders visie, uitgangspunten, doelen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is van belang. Voor een succesvolle samenwerking werk je mét elkaar in plaats van naast elkaar. Hiervoor is een open en gelijkwaardige communicatie tussen teamleden nodig. Binnen een goede samenwerking geven professionals elkaar feedback en kritiek en blijft de houding naar elkaar toe positief (Paalman et al., 2020).

- **Zorg dat er iemand verantwoordelijkheid neemt voor en sturing geeft aan de integrale samenwerking**

Dit is een essentieel onderdeel van een succesvolle multidisciplinaire samenwerking, zowel op organisatorisch niveau (het opzetten van een samenwerkingsstructuur en het zorgen voor benodigde middelen) als op individueel niveau (het creëren van een goede, productieve werkomgeving (Paalman et al., 2020).

- **Stel je op de hoogte van de sociale kaart in jouw regio**

Op de hoogte zijn/blijven/komen van sociale kaart (cursussen die aangeboden worden, wat is er te doen, wie werkt waar, route planner) Zo kan de routeplanner bijvoorbeeld behulpzaam zijn bij samenwerking (Van de Korput et al., 2020).

- **Van perspectief wisselen (Re-framing)**

Stap uit het bekende stramien van casuïstiekbespreking. Start interventies om re-framing op gang te brengen (Polstra et al., 2020).



4.3 WERKGEVER

Het venster van de 'werkgever' heeft betrekking op wat de werkgever (van de inwoner) in de samenwerking tussen de betrokken partijen nodig heeft om zijn werknemer optimaal in te kunnen zetten en te ondersteunen. Dit betekent dat er sprake is van een goede voorbereiding, dat de werkgever de mogelijkheden van de werknemer kent en weet wat kan worden bijgedragen om de werknemer zo goed mogelijk te kunnen laten functioneren. Verder betekent het dat de werkgever terug kan vallen op andere ketenpartners, verbinding kan zoeken met bijvoorbeeld het sociaal domein, en gebruik kan maken van de regelingen die voor behoud van werk en re-integratie kunnen worden ingezet.

Van werkgevers vraagt dit dat ze hun grenzen kennen, weten waar ze wel en niet verantwoordelijk voor zijn en niet op de stoel van de professional gaan zitten. Het vraagt om goede afstemming tussen professionals. Er is vertrouwen nodig tussen werkgever, werknemer en professional. Het is daarom ook hier zaak om zicht te hebben op de expertise die de verschillende betrokkenen in huis hebben. Ook dienen vooroordelen besproken en waar mogelijk voorkomen te worden. Vanuit de ervaringen van de werkgevers zijn onderstaande werkzame elementen naar voren gekomen, beschreven vanuit het perspectief van de werkgever:

- **Ik kijk naar de mogelijkheden van een werknemer, naar wat wel kan**

Ik ondersteun de regie van de werknemer: 'Waar kunnen wij je mee helpen?' (Van Oosten et al., 2021). Het is van belang ook een jongvolwassene werknemer te presenteren als kansrijk door de focus te leggen op zijn capaciteiten en vaardigheden (Paalman et al., 2020)

- **Ik stem mijn verwachtingen als werkgever met de werknemer af**

Uit het project van Paalman et al. (2020) komt naar voren dat het belangrijk is dat werkgever en jongvolwassene elkaar verwachtingen afstemmen. De overdracht dient helder



en compleet te zijn en de werkgever moet de ruimte krijgen om zelf regie te voeren en aanvullende begeleiding in te zetten. Zo krijgt de jongvolwassene ook een training die van meerwaarde is voor het bedrijf. Daarnaast is het belangrijk om de (vaak negatieve) beeldvorming over de jongvolwassene positief te beïnvloeden, maar ook eerlijk te zijn over de situatie van de jongere om teleurstellingen te voorkomen. Tevens is een duurzame relatie tussen begeleiders/hulpverleners en werkgevers van belang (Paalman et al., 2020).

- **Ik bied maatwerk aan de werknemer en sluit aan bij zijn/haar leefwereld**

Als werkgever bied ik, indien nodig, individuele begeleiding aan voor de betrokken werknemer. Bijvoorbeeld door het inzetten van een 'pijndag' als het even niet lukt om goed te functioneren. Hier hoeven betrokken werknemers zich niet direct voor te verantwoorden. Zijn de pijndagen op, dan maakt de werknemer zijn/haar problematiek bespreekbaar. Voor mij van werkgever is het van belang dat de rest van het team een dergelijke maatregel ook draagt. Het team kan ter ondersteuning een werk-gerelateerd vangnet bieden. Ze springen dan bij als het nodig is (Van Oosten et al., 2021).

- **Ik zorg voor een duidelijk kandidaatprofiel, vóór indiensttreding**

Ik breng vóór de indiensttreding van een werknemer de financiële regelingen, gevolgen en subsidieregelingen waar de werknemer een beroep op kan doen in kaart. 'Wat kan deze persoon, welke vergoeding krijgt hij, wie is erbij betrokken?'. Ik heb behoefte aan informatie over goede en minder goede eigenschappen, beschikbaarheid per week en de maximale reistijd (Van de Korput et al., 2020; Van Oosten et al., 2021). Wanneer ik aarzel om een jongvolwassene met multiproblematiek in dienst te nemen, dan kan het helpen als bijvoorbeeld de gemeente garant staat voor de jongvolwassene. Ook het bieden van een loonkostensubsidie, proefplaatsing of job coaching zijn manieren om risico's voor mij als werkgever te verkleinen (Paalman, 2020).

- **Ik bereid me voor**

Dit betekent dat ik een jobcoach geregeld heb, waar nodig aanpassingen op de werkplek gedaan zijn, de loonwaarde helder is, er duidelijke hulplijnen zijn, en verwachtingen goed gemanaged zijn (Van Oosten et al., 2021).

- **Ik geef aan wat ik als werkgever nodig heb**

Als werkgever heb ik doorgaans een winstoogmerk. Daarom is het belangrijk om het economisch belang te benadrukken: investeer in mensen die in de toekomst hard nodig zijn (Paalman et al., 2020). De sociale ondernemers vinden het belangrijk om mensen met beperkingen kansen te geven en investeren bewust met het doel iets goeds te doen (Van de Korput et al., 2020). Werkgevers benoemen dat het belangrijk is dat hun inzet de moeite waard is. Dat hen ruimte en tijd wordt geboden om in werknemers te investeren. Dat waar mogelijk werkdruk en werktaken kunnen worden aangepast. Beloning kan in de vorm van geld, bijvoorbeeld subsidie, korting belasting of no riskpolis (Van Oosten et al., 2021).

- **Heb voldoende ruimte in het bedrijf voor de werknemer**

Het is van belang dat ik als werkgever voldoende ruimte heb binnen mijn bedrijf om iemand



met een verminderde arbeidsproductiviteit in te zetten: er moeten passende taken zijn of gecreëerd worden. Er moet financiële ruimte zijn, maar ook moet er voldoende flexibiliteit zijn in het werk om bijvoorbeeld iets langer over taken te doen (Van de Korput et al., 2020).

- **Ik bied begeleiding op de werkvloer aan de werknemer**

Dit betekent dat de verantwoordelijke op de werkvloer (de werkgever of leidinggevende) voldoende affiniteit heeft met de begeleiding van mensen met problemen op verschillende levensgebieden, en dat deze hier geduld en aandacht voor op kan brengen (Van de Korput et al., 2020).

- **Ik ben deskundig of heb deskundigheid in huis op het vlak van werknemers met problemen op verschillende levensgebieden**

Werkgevers geven aan behoefte te hebben aan een tool die hen handvatten biedt bij wat er nodig is in de begeleiding van mensen met problemen op verschillende levensgebieden: Wat moet er besproken worden? Hoe maak je die afspraken? En wanneer doe je dat? Welke vragen kun je stellen? Wat kan wel, wat kan niet hoe ga ik daar mee om? (Van Oosten et al., 2021). Bied de werkgever ook kennis over instrumenten, zoals wanneer een werknemer onder de Participatiewet valt of meetelt voor de banenafpraak.

- **Ik ken mijn grenzen als werkgever**

Het kennen van je grenzen als werkgever in relatie tot de werknemer draagt bij aan een goede integrale aanpak: weten waar jouw verantwoordelijkheid als werkgever ophoudt, en weten wanneer je op welke manier andere professionals kunt inschakelen (Van Oosten et al., 2021).

- **Ik ben voldoende voorbereid**

Ik leer mijzelf beter kennen als leidinggevende, ook in mijn vooroordelen. Ik vergroot mijn kennis over mensen met problemen op verschillende levensgebieden en vindt daarbij antwoorden op de volgende vragen: Hoe kun je als leidinggevende contact blijven houden met je werknemer? Hoe houd je contact met zorgverleners/coaches en familie. In hoeverre moet de werkgever zich bezighouden met de behandeling en hierop faciliteren en naar doorverwijzen, of hierover geïnformeerd worden? Of is dit niet het deel van de werkgever? Wat als de medewerker niet productief is? Hoeveel invloed heeft de werkgever op behandeling? Welke signalen zijn van belang: Wanneer weet ik dat het alleen maar een griep is en niet meer? Welke vragen kan ik stellen als leidinggevende om meer duidelijkheid te krijgen over het probleem? (Van Oosten et al., 2021).

- **Ik weet wie ik kan inschakelen als externe ondersteuning**

Ik wil bij problemen terug kunnen vallen op externe partijen. Wat bijvoorbeeld te doen bij terugval van een werknemer? (Van Oosten et al., 2021). Als werkgever heb ik hierbij de ondersteuning van de professionals op het gebied van zorg en welzijn hard nodig (Van de Korput et al., 2020).



4.4 ORGANISATIE

Het vierde venster in dit rapport heeft betrekking op de 'organisatie'. Bij het venster 'organisatie' gaat het bijvoorbeeld om sociaal (wijk)team organisaties, sociale diensten, welzijn-organisaties, zorgaanbieders, werkbedrijven, UWV etc. (oftewel organisaties die behoren tot de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen). Dergelijke partijen dienen samen na te denken over een passende inrichting/organisatie van een integrale werkwijze. Het is belangrijk dat professionals gefaciliteerd worden door hun organisatie om goed integraal te kunnen werken. Bij een goede facilitering voor integraal werken gaat het om het bijeenbrengen van allerlei verschillende onderwerpen, perspectieven en belangen om daar vervolgens in samenhang een afweging in te maken (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2017). Uit deze VIMP zijn onderstaande werkzame elementen naar voren gekomen:

- **Zorg voor een projectmatige aanpak**

Het is van belang dat iemand verantwoordelijkheid neemt voor en sturing geeft aan de integrale samenwerking. Net zoals een orkest een dirigent nodig heeft om er harmonieuze muziek van te maken, heeft een succesvolle integrale samenwerking een sterke leider nodig die een motivator en verbinder is (Paalman et al., 2020). In het project van Van Berkel et al. 2020 is gesproken over een competent voorzitterschap die de leiding neemt in het coördineren van een integrale samenwerking. Er dient voldoende tijd beschikbaar te zijn om een integrale samenwerking gericht en gedegen uit te werken. Een projectleider fungeert als 'spil' tussen de uitvoering enerzijds en beleidsmakers en bestuurders anderzijds (Binkhorst, 2021).

- **Maak samenwerkingsafspraken**

Het is van belang dat met de betrokken professionals van het samenwerkingsverband duidelijke samenwerkingsafspraken worden gemaakt om tot een structurele werkwijze te komen. Werk toe naar een samenwerkingsmodel dat zich kenmerkt door interdisciplinaire

samenwerking. Te denken valt aan afspraken zoals het doel van het samenwerkingsverband, het opzetten van een overlegstructuur, communicatieafspraken, gezamenlijke afspraken maken met de inwoner erbij, en een duidelijke taak- en rolverdeling (Binkhorst, 2021; Paalman et al., 2020).

- **Schrijf werkprocessen uit**

Werk samen met verschillende betrokken instanties en organisaties om de werkprocessen die ten grondslag liggen aan de samenwerking goed op papier uit te werken. Geef een beschrijving van wat het te bereiken doel op het gebied van activering, arbeidsparticipatie, welbevinden of anderszins en wat daarbij eventuele deelstappen zijn. Beschrijf ook welke rollen, taken en competenties met betrekking tot de casusregie, procesregie en beleidsregie horen, en deel met professionals een factsheet hoe om te gaan met de AVG-wetgeving (Binkhorst, 2021; Paalman et al., 2020; Nouwen et al., 2021; Van Oosten et al., 2021). Of stel een jurist aan die uitvoerende professionals kan adviseren over het delen van persoonsgegevens in een specifieke situatie (Paalman et al., 2020).

- **Geef en ontvang feedback**

Om te kunnen groeien in de samenwerking is het nodig dat er feedback gegeven en ontvangen kan worden over het beloop en de kwaliteit van de samenwerking (Van Oosten et al., 2021).

- **Faciliteer en verbindt vakmanschap**

Betrek verschillende perspectieven bij het maken van beleid, zoals bijvoorbeeld inwoners, professionals, beleidsadviseurs, managers en ervaringsdeskundigen. Werk meer in co-creatie door met elkaar de dialoog te voeren over het vormgeven van een integrale aanpak, zowel voor het creëren van een visie als voor het opstellen van protocollen/kaders. Neem daarbij ook structureel de ervaringen van professionals en inwoners mee. Ruimte voor reflectie op de werkpraktijk draagt bij aan het vinden van structurele oplossingen voor knelpunten in de eigen werkpraktijk (Binkhorst, 2021; Nouwen et al., 2021; Van Berkel et al., 2020; Van Oosten et al., 2021).

- **Zet betaalde ervaringsdeskundigheid in**

Om de integrale aanpak daadwerkelijk vanuit het perspectief van de inwoner verder te bevorderen is het een meerwaarde ervaringsdeskundigheid te betrekken en betaald in te zetten (Van Oosten et al., 2021).

- **Faciliteer deskundigheidsbevordering**

Professionals vinden het van belang zelf in ontwikkeling te blijven en te reflecteren op hun impliciete kennis en handelen zodat zij in hun bestaande (integrale) werkwijzen goed kunnen aansluiten bij de wensen van de inwoner. De Vraagkanteling lijkt hierin te voorzien en is daarom aan te bevelen voor de professional zich deze methode eigen te maken (Van de Korput et al., 2020). Het is van belang dat organisaties financiële middelen voor scholing ter beschikking stellen voor professionals, en dat professionals keuzevrijheid hebben om 'tools' tot zich te nemen die hij/zij nodig vindt te gebruiken (Van de Korput et al., 2020).



4.5 BELEID EN BESTUUR

Het vijfde venster van integraal werken is 'beleid en bestuur'. Dit venster heeft betrekking op de (lokale) overheid en diens keuzes op strategisch niveau samen met de maatschappelijke organisaties in een gemeente (Binkhorst, 2021). Het doel van het venster 'beleid en bestuur' is om domein-overstijgende ontmoeting en samenwerking met elkaar te realiseren. Oftewel, over elkaars 'ambtelijke en professionele muren' heen kijken om zo tot nieuwe inzichten te komen. De VNG (2017) pleit voor het formuleren van een 'geïntegreerde ambitie' met een 'bijbehorende aanpak'. Op politiek niveau is het van belang een consistente lange termijn visie en beleid te hanteren om integraal werken mogelijk te maken (Binkhorst, 2021; Polstra et al., 2018). Onderstaande werkzame elementen zijn over het venster 'beleid en bestuur' naar voren gekomen:

- **Zorg voor overeenstemming**

Een integrale aanpak vraagt op beleids- en bestuurlijk niveau om overeenstemming tussen de beleidsvisie, de inrichting van de gemeentelijke organisatie en vanuit de gemeente aangestuurde betrokken instellingen (Binkhorst, 2021; Paalman et al., 2020).

- **Stel een samenwerkingsconvenant op**

Voor een duurzame inbedding van een integrale aanpak is het belangrijk afspraken over samenwerking, regievoering en werkprocessen vast te leggen en te borgen waarbij rekening wordt gehouden met externe omstandigheden zoals bijvoorbeeld regionale afspraken, wet- en regelgeving (Binkhorst, 2021; Paalman et al., 2020; Van Oosten et al., 2021).

- **Zorg voor beleidsaansturing en coördinatie**

Het is van belang op bestuursniveau een verantwoordelijke aan te wijzen die bevordering van de integrale samenwerking borgt. Stel in elke betrokken organisatie een sleutelpersoon aan (Van Oosten et al., 2021).

- **Zorg voor een bestuurlijk draagvlak voor bottom-up processen**

Een contextuele randvoorwaarde voor kwaliteitsbewaking van een integrale werkwijze is dat er bestuurlijk draagvlak is voor het erkennen en waarderen van bottom-up processen (Van Berkel et al., 2020). Dit betekent dat er sprake is van bestuurlijke vrijheid voor professioneel handelen (i.e. geen verantwoordingsbestuur).

4.6 SAMENVATTING

Integraal werken is een belangrijk thema sinds de decentralisatie van 2015 binnen het sociaal domein, maar hoe geef je vorm en inhoud aan integraal werken? Dat is een vraag die de afgelopen jaren steeds belangrijker werd, omdat het niet eenvoudig blijkt integrale werkwijzen tot uitvoering te brengen. Integraal werken in dit project richt zich op de domeinen van zorg & welzijn en werk & inkomen, en op dié inwoners die problemen ondervinden met werk en/of inkomen in samenhang met problemen op andere levensgebieden. De integrale werkwijzen die in dit project centraal staan zijn dus gericht op ten minste twee verschillende domeinen, waardoor domein overstijgend een samenwerking beoogd worden. Dat maakt integraal werken nog complexer en uitdagender te realiseren, omdat je mede te maken hebt met verschillende organisatieprotocollen en -visies. In de bovenstaande paragrafen van hoofdstuk 4 is getracht de lezer te inspireren met kennis en inzichten om integrale werkwijzen tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen tot een succes te maken. Uit dit project is naar voren gekomen dat het in de totstandkoming van integrale werkwijzen van belang is vanuit vijf verschillende vensters te kijken wat nodig is om integrale werkwijzen te laten slagen. Dié vijf vensters zijn: inwoner, professional, werkgever (van de inwoner), organisatie, en beleid & bestuur. Het is belangrijk om te realiseren dat de vijf vensters niet afzonderlijk van elkaar gezien moeten worden, maar dat de praktijk gekenmerkt is door breuklijnen op de vensters. Het is juist van belang de vensters met elkaar te verbinden, net zoals een landschap wordt gevormd door verschillende culturen, structuren en activiteiten.

4.7 REFLECTIE

In het oorspronkelijke 'Vier-venstermodel' werd bij het venster 'inwoner' ook diens leefwereld toegevoegd. Gedurende dit project realiseerden we ons dat de leefwereld ook van belang is bij de professional, de werkgever, de organisatie en beleid en bestuur. Omdat de leefwereld invloed heeft op alle vensters is het venster 'inwoner en diens leefwereld' hernoemd tot 'inwoner'.

Verder zijn we ons meer bewust geworden dat de leefwereld breder is dan de fysieke omgeving en de relaties die betrokkenen hebben maar ook de systeemwereld. Er kwam hierbij ter sprake dat bureaucratie een negatieve connotatie heeft. We realiseerden ons gaandeweg ook het belang van bureaucratie om processen te kunnen ondersteunen. Verder kwam in de gesprekken met de projectgroep naar voren dat de vensters weliswaar van elkaar te onderscheiden zijn, maar dat juist de samenhang en samenwerking maken dat er sprake kan zijn van een integrale werkwijze.



HOOFDSTUK 5

TOOLS

We zijn de VIMP gestart met het schetsen van een landschap waarin cultuur, structuur en de verschillende activiteiten die hierbinnen plaatsvinden doorslaggevend zijn voor de kwaliteit van de integrale werkwijze.

Bij cultuur kun je denken aan de waarden, normen en gewoonten. Cultuur bestaat uit dingen die gedaan en gemaakt worden. De ideeën die gedeeld worden en de tradities die worden doorgegeven. Structuur is de manier waarop bepaalde elementen van een groter geheel met elkaar verbonden zijn. Denk bijvoorbeeld aan de wegen in het landschap. Het is de wijze waarop dingen en situaties in elkaar steken en samenhangen. Activiteiten zijn de handelingen, de werkzaamheden die verricht worden.

De verschillende tools die door de zeven projecten van deze VIMP zijn opgeleverd hebben invloed op dit landschap. In dit hoofdstuk wordt een beknopte beschrijving gegeven van deze tools.

Er zijn binnen de projecten verschillende soorten tools opgeleverd, zoals theoretische modellen die als hulpmiddel kunnen dienen bij het organiseren of implementeren van een integrale werkwijze. Ook zijn er tools opgeleverd die door professionals ingezet kunnen worden bij het uitvoeren van een integrale werkwijze. Per tool is in dit hoofdstuk uitleg gegeven over het doel en de werkwijze van de tool. Voor verdere informatie over de tool wordt verwezen naar de oorspronkelijke bron van de tool.

'VRAAGKANTELING'

De vraag*kanteling* is een nieuwe methodiek die ontwikkeld is vanuit de praktijk met klanten en professionals en die makkelijk in bestaande werkwijzen is in te passen. De toepassing van de Vraag*kanteling* maakt dat professionals waardevrije en contextgerichte vragen stellen hetgeen een open basishouding ondersteunt. Het nodigt de vragensteller uit nieuwsgierig te blijven, maakt professionals bewust van onbedoelde effecten en leert hoe vragen te kantelen zijn en daarmee creëert het een meer open gesprek, meer verbinding en afstemming op wat de klant nodig heeft. Onderscheidend van andere methoden zijn: 1) de laagdrempeligheid van de toepassing (het is direct in iedere bestaande werkwijze toe te passen), 2) het startpunt is heel concreet, je kijkt als professional naar de vragen die je stelt en welke reactie dit oproept bij de klant, 3) de ervaring van het effect die je als professional opdoet door de wijze waarop het aangeleerd wordt en 4) de kanteling van de vraag die je makkelijk toepast waardoor je als professional bewust wordt van je onderliggende aannames en oordelen. Voor meer informatie over de methode Vraag*kanteling* wordt verwezen naar het rapport van Van de Korput et al. (2020, pag. 39-42) te vinden via [Eindrapport.pdf \(zonmw.nl\)](#)



'FRAMES/ RE-FRAMING'

Interventies om re-framing op gang te brengen:

- a) **Gezamenlijk interviewen:** het gezamenlijk interviewen van een cliënt geeft inzicht in het frame van de ander.
- b) **De Viervenstermethode:** stap 2 in deze methode is het verzamelen van feiten, dat voorkomt dat iedereen vanuit zijn eigen actieframe ontbrekende gegevens gaat invullen. In stap 3 worden de feiten gewogen. Daarbij spelen waarden een rol. Net als bij de Golden circle methode leidt dit tot reflectie op het eigen frame en kennis van de frames van de andere deelnemers.
- c) **Golden circle methode:** het startpunt bij deze methode, de waarom-vraag, helpt de deelnemers zicht te krijgen op hun individuele actieframe bij de controversie. Nog dieper gaat het als deze waarom-vraag ook gesteld wordt over de eigen positie en houding ten opzichte van de andere deelnemers. Dit leidt tot reflectie op het betrekkingframe. Stel ik me coöperatief op of ga ik uit van eigenbelang?
- d) **Roddelmethode:** Deze methode helpt inzicht te krijgen op het eigen frame. Geconstateerd is dat er vervolgens andere methoden ingezet moeten worden om verdieping en verbinding tot stand te brengen.
- e) **Rolwisseling:** Rolwisseling leidt letterlijk tot in elkaar schoenen gaan staan. Het stimuleert daarmee het proces van sociale reflectie, doordat men zich moet verplaatsen in de ander.

Voor meer informatie over 'Frames' wordt verwezen naar het rapport van Polstra et al. (2020) te vinden via [eindrappport Overbruggen van verschillen.pdf \(hanze.nl\)](#)

'MOTIVATIEMODEL'

In het project Ruimte voor Klantmotivatie (Van de Korput et al., 2020) is een groot aantal aspecten naar voren gekomen die bevorderend of beperkend zijn (geweest) voor de motivatie van de cliënten voor begeleiding. Deze aspecten zijn door Van de Korput & Ansem geanalyseerd, gecategoriseerd en in een nieuw model gevat dat gebaseerd is op het model dat beschreven is door Nieuwenhuis (2006). Het motivatiemodel Van de Korput & Ansem (2020) richt zich op vier factoren: 1) persoonlijke eigenschappen, 2) benadering en begeleiding, 3) beloning en doel, en 4) passende taken. Het model is te vinden in het rapport van Van de Korput (2020, pag. 10). Een aspect dat sterk naar voren is gekomen, is dat mensen met beperkingen veel teleurstellingen achter de rug hebben hetgeen niet bijdraagt aan een positief zelfbeeld. Het is voor hen heel belangrijk succeservaringen op te doen. Een factor die terugkomt in het model, is dat niet alleen de begeleiding maar juist ook de benadering bepaalt of mensen het aandurven opnieuw in een onbekende context te stappen. Voor meer informatie over het motivatiemodel van Van de Korput & Ansem wordt verwezen naar het rapport van Van de Korput et al. (2020) op pagina 10-15. [535003002_Eindrappport.pdf \(zonmw.nl\)](#)



'VIER-VENSTERMODEL'

Het project Lokaal & Integraal werken aan participatie heeft het 'vier-venstermodel' als analysekader toegepast voor het ordenen en duiden van de bevindingen. Het 'vier-venstermodel' is een model om integraal werken vanuit een viertal invalshoeken, of 'vensters' te benaderen. Ieder venster representeert een bepaald perspectief op integraal werken. Integraal werken kan binnen één venster ingevuld worden, maar ook door meerdere vensters met elkaar te verbinden. De vier verschillende vensters zijn: 1) het inwoner- of leefwereldvenster; 2) het professionele handelingsvenster; 3) het organisatie- en institutionele venster, en 4) het beleids- en bestuurlijk venster. Meer informatie over het 'vier-venstermodel' is te vinden via het rapport van Binkhorst (2021), [Lokaal-en-integraal-werken.pdf](#)

'HET SPIRAALMODEL'

Het Spiraalmodel van onderwijskundige Fred Korthagen is een veelgebruikt reflectiemodel waarbij structureel en systematisch teruggekeken wordt op het eigen handelen. Integraal samenwerken met betrekking tot een complexe doelgroep, zoals jongeren en jongvolwassenen met problemen op meerdere leefgebieden en politie- en justitiecontacten, vraagt specifieke competenties van professionals. Bij het werken met bijvoorbeeld de lokale Persoonsgerichte Aanpak (PGA), die opereert op het snijvlak van zorg en veiligheid, dient goed gekeken te worden of professionals beschikken over de vereiste competenties. Voor professionalisering is reflectie belangrijk, zowel op het proces als op het eigen handelen en op datgene wat het handelen beïnvloedt. Het Spiraalmodel is een reflectiemodel dat toegepast kan worden voor professionalisering van professionals. Door gebruik te maken van het spiraalmodel van Fred Korthagen kunnen processen tot stand komen die het leren bevorderen. Voor meer informatie wordt verwezen naar het Startbaan onderzoek (pagina 12) te vinden via [SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONGVOLWASSENEN \(adobe.com\)](#)

'PGA-SCAN'

De PGA-scan is door het onderzoek Startbaan (Paalman et al., 2020) ontwikkeld om het gesprek met samenwerkingspartners aan te gaan over knelpunten die de samenwerking bemoeilijken. Met deze scan kan achterhaald worden welke knelpunten worden ervaren door professionals en wat daarvan de oorzaak is. Door gezamenlijk met elkaar het gesprek aan te gaan, kan naar oplossingen worden gezocht. Een bijkomend doel is dat hierdoor ook meer wederzijds begrip kan ontstaan over ieders mogelijkheden en onmogelijkheden. Voor meer informatie over de PGA-scan wordt verwezen naar het Startbaan onderzoek (pagina 115-124) te vinden via [SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONGVOLWASSENEN \(adobe.com\)](#)



'ABILITIES, MOTIVATION EN OPPORTUNITIES (AMO-MODEL)'

Zoals hierboven onder de tool 'PGA-Scan' is beschreven, is in het kader van het onderzoek 'Startbaan' een scan ontwikkeld waarmee achterhaald kan worden welke knelpunten worden ervaren door professionals en wat daarvan de oorzaak is. Deze scan is gebaseerd op de knel- en positieve punten die naar voren zijn gekomen uit het onderzoek 'Startbaan'. Deze punten zijn ingedeeld aan de hand van het AMO-model uit de Human Resource Management. Uitgangspunt van dit model is dat kunnen (Abilities), willen (Motivation) en mogen (Opportunities) leiden tot betere prestaties. Het 'kunnen' beslaat kennis, bekwaamheden en vaardigheden. 'Willen' staat voor iemands drijfveren, oftewel de motivatie voor iets. 'Mogen' betreft het als medewerker in staat worden gesteld door de organisatie om iets te kunnen doen. Het AMO-model dient in deze scan als een concrete en relevante leidraad voor het signaleren van (lokale) knelpunten in de integrale samenwerking. Voor meer informatie over het AMO-model wordt verwezen naar het Startbaan onderzoek (pagina 115) te vinden via [SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONG-VOLWASSENEN \(adobe.com\)](#)

'ORDES VAN LEREN'

Om een integrale aanpak tot een succes te maken is het vaak nodig om op een fundamenteel andere manier met elkaar samen te werken, te denken en te handelen. Voor professionals onderling is het moeilijk om dit voor elkaar te krijgen. Hun '*circle of concern*' (dat waar zij zich voor in willen zetten) is vaak veel groter dan hun '*circle of control*' (dat waar zij ook daadwerkelijke invloed op kunnen uitoefenen). Om tot structurele oplossingen te komen is daarom ook inzet van anderen nodig, zoals managers, beleidsmakers en bestuurders. Het denken in verschillende 'ordes van leren' kan helpen om te kijken naar de wijze waarop leerprocessen in een project vorm krijgen (Boonstra, 2003). Door de 'ordes van leren' toe te passen kan worden geïllustreerd hoe het leren en reflecteren wel lukt, en waar het stagneert om de beoogde oplossingen ook daadwerkelijk door te voeren. Boonstra maakt daarbij onderscheid in drie 'ordes': Het eerste- en tweede-orde-leren helpt bij het oplossen van bekende problemen en het draagt bij aan methodisch handelen bij veranderingen in organisaties. Het derde-orde-leren overstijgt het leerproces binnen een organisatie. Daarmee wordt bereikt dat individuele assumpties veranderen en handelingsrepertoires kunnen vernieuwen. Aangezien een integrale samenwerking tussen zorg en welzijn, en werk en inkomen organisatiegrenzen overstijgt is het van belang om ook derde-orde-leren te realiseren. Voor meer informatie over het toepassen van de 'Ordes van leren' wordt verwezen naar de publicatie 'Lokaal en Integraal werken aan participatie van Binkhorst (2020), [Lokaal-en-integraal-werken.pdf](#)



PRAATPLAAT 'SAMEN INTEGRAAL BOUWEN AAN PARTICIPATIE'

Deze praatplaat kan worden gebruikt om met betrokkenen in het sociaal domein (werkzaam op het snijvlak van Wmo en Participatiewet) het gesprek te voeren over het vorm en inhoud geven aan integraal werk. Als metafoor wordt in de praatplaat het (ver)bouwen van een huis gebruikt. Er zijn verschillende parallellen te trekken tussen het bouwen van een huis en het realiseren van een integrale aanpak. Zo is het voor een integrale aanpak van belang de wensen van de inwoner centraal te stellen: hoe geef je zo goed mogelijk vorm en inhoud aan een integrale aanpak voor een inwoner? Dit is vergelijkbaar met het maken van een verbouwingsplan, dat moet aansluiten bij de wens de bewoner van een huis. In deze praatplaat hebben we daarom het huis verbeeld als 'droom' van de inwoner, waar verschillende perspectieven in samenkomen. Voor het bekijken van de praatplaat wordt verwezen naar www.movisie.nl/

'LEIDRAAD PDCA-CYCLUS'

De Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus is een methodiek die gebruikt kan worden als een probleemoplossingsmodel. Het project 'Niet over, maar met' (Nouwen et al., 2021) heeft deze methodiek toegepast bij de ontwikkeling van een leidraad voor het uitvoeren van casuïstiekbesprekingen. In dit project zijn gezamenlijke cliëntoverleggen uitgevoerd als een vorm van multidisciplinair overleg waarbij de cliënt en betrokken professionals van zorg en welzijn, en werk en inkomen bij elkaar komen voor een overleg om integrale ondersteuning aan kwetsbare mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vorm te geven. De leidraad die het project van Nouwen et al. (2021) heeft opgesteld kan worden gedownload via projecten.zonmw.nl/ Voor meer informatie over de leidraad wordt verwezen naar het rapport van Nouwen et al. (2021), pure.uvt.nl/ws/portalfiles/

'LEIDRAAD CASUÏSTIEK'

Om op het gebied van het professioneel handelen te blijven leren is het belangrijk om van elkaar feedback te krijgen op onze werkwijze. Casuïstiekbespreking is een waardevolle bron om van te leren en om vakbekwaamheid en kennis op peil te houden. Tijdens het project 'Hoe zou jij geholpen zijn?' (Van Oosten et al., 2021) is een leidraad casuïstiek gemaakt, geïnspireerd op de Arbeidsdeskundige Voorbeeld Casuïstiek van het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (Boer et al., 2011).

INTERVENTIE 'DE TAFEL SAMEN AAN ZET'

De Tafel Samen aan Zet is een interventie die bestaat uit een samenwerkingsvorm (zie samenwerkingsvorm 'De Tafel') en een werkwijze (zie werkwijze 'Samen aan Zet') met als overkoepelend doel een aanvaardbare situatie voor de hulpvrager met multiproblematiek te creëren. De primaire doelgroep waarop de interventie 'De Tafel Samen aan Zet' zich richt bestaat uit mensen met een hulpvraag die twee of meer levensdomeinen omvat (bijvoorbeeld financiën, werk, sociale relaties, wonen). Deze mensen komen niet op eigen kracht uit hun problematiek en de betrokken professional loopt vast in de hulp- of zorgverlening.



De intermediaire doelgroep bestaat uit (uitvoerende) professionals, werkzaam in de maatschappelijke of gezondheidszorg of ondersteuning. Voor de interventie 'De Tafel Samen aan Zet' zijn twee trainingen en een praatplaat ontwikkeld. Ten eerste een training voor professionals in competenties voor zowel het interprofessioneel samenwerken aan de tafel als competenties voor de werkwijze om cliënten en hun sociale netwerk te betrekken, en ten tweede een training voor faciliteren van de samenwerkingsvorm. Daarnaast is er ook een praatplaat ontwikkeld om met inwoners in gesprek te gaan, en uit te leggen wat de interventie inhoudt. Voor meer informatie over de interventie, trainingen (pag. 20) en praatplaat (pag. 10) 'De Tafel Samen aan Zet' wordt verwezen naar de databank van Movisie te vinden via [De Tafel Samen aan Zet | Movisie](#).

SAMENWERKINGSVORM 'DE TAFEL'

In de samenwerkingsvorm 'De Tafel', ontwikkeld door Witlox et al. (2021), komen professionals tot een interprofessionele samenwerking door middel van tweewekelijkse gestructureerde casuïstiekbesprekingen. 'De Tafel' richt zich op de doelgroep uitvoerende professionals zorg, welzijn en maatschappelijke dienstverlening. Tijdens een triagemoment aan de Tafel wordt gezamenlijk besloten of een casus geschikt is voor de interventie 'De Tafel Samen aan Zet'. De Tafel Samen aan Zet is niet geschikt voor zogeheten 'zorgmijders', waar een intensievere, outreachende aanpak voor nodig is. De tweewekelijkse casuïstiekbesprekingen volgen een vast stramien. Zie voor meer informatie over 'De Tafel' de interventiebeschrijving van 'De Tafel Samen aan Zet' te vinden via [De Tafel Samen aan Zet | Movisie](#). Het vaste stramien dat wordt gevolgd tijdens 'De Tafel' is beschreven op pagina 12-14 in het rapport. Het interventiehandboek is op aanvraag beschikbaar.

WERKWIJZE 'SAMEN AAN ZET'

In de werkwijze 'Samen aan Zet' komen professionals samen met hulpvrager en diens sociale netwerk tot het ontwikkelen en uitvoeren van passende plannen. 'Samen aan Zet' is gericht op het hoofddoel om te komen tot een aanvaardbare situatie van hulpvragers met multiproblematiek. De kern van Samen aan Zet is een multidisciplinair overleg plus (MDO+, ook wel planbijeenkomst genoemd) waaraan professionals, de cliënt en diens netwerk deelnemen. De werkwijze Samen aan Zet is op te vatten als vorm van georganiseerde stakeholder dialoog. In deze dialoog worden verschillende stakeholderperspectieven belicht. De opzet van de werkwijze Samen aan Zet is: 1) kennismaking, 2) voorbereiding, 3) eerste bijeenkomst, en 4) vervolgbijeenkomst(en). Voor een uitgebreide beschrijving van de werkwijze 'Samen aan Zet' wordt verwezen naar de Interventiebeschrijving 'De Tafel Samen aan Zet' te vinden via [De Tafel Samen aan Zet | Movisie](#).

'HANDREIKING LOKALE-PGA'

De lokale Persoonsgerichte Aanpak (PGA) is een integrale aanpak waarbij tussen verschillende samenwerkingspartners wordt samengewerkt bij complexe casuïstiek waarin zich zowel zorg- als veiligheidsproblemen voordoen. Middels de lokale PGA kunnen maatregelen



worden gecombineerd en op elkaar afgestemd, waardoor maatwerk geleverd kan worden en er uitgebreidere mogelijkheden om op te treden ontstaan. Een lokale PGA kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Het onderzoek Startbaan (Paalman et al., 2020) heeft een handreiking ontwikkeld die gemeenten handvatten biedt voor het opzetten of door-ontwikkelen van een eigen lokale PGA. Meer informatie over de Lokale-PGA en de handreiking is te vinden via het rapport van Paalman et al. (2020) via [SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONGVOLWASSENEN \(adobe.com\)](#)

'FUNCTIEKENMERKEN PGA-PROFESSIONALS'

Het onderzoek Startbaan (Paalman et al., 2020) heeft een product 'Functiekenmerken PGA-professionals' ontwikkeld waarin een indicatie is gegeven van welke taken PGA-professionals met diverse rollen zouden kunnen uitvoeren en welke competenties daarvoor nodig zijn. Het betreft de volgende drie PGA-rollen: 1) PGA-Expert, 2) PGA-Professional en 3) Rol Bestuurder PGA. Voor meer informatie over de functiekenmerken van PGA-professionals wordt verwezen naar het rapport van Paalman et al. (2020) op pagina 125-137. [SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONGVOLWASSENEN \(adobe.com\)](#)

'SPEL OVERBRUGGEN VAN VERSCHILLEN'

Vanuit het project 'Overbruggen van verschillen' (Polstra et al., 2020) is een spel gemaakt voor zowel het onderwijs als het werkveld. Het spel heeft als doel uit casuïstiekbesprekingen componenten te vinden die de integrale samenwerking tussen sociaal werkers en klantmanagers werk & inkomen bevordert. Om het spel te spelen worden er twee spelersgroepen samengesteld: de publieke professionals (klantmanagers werk & inkomen) en de sociale professional (sociaal werkers). Spelers kunnen kiezen voor het maken van een eigen casus, voor het uitwerken van een reeds bestaande casus of een casus die gebruikt is tijdens het onderzoek. Het spel doorloopt drie delen: 1) Eigen land, 2) De andere kant, en 3) Overbruggen. Voor meer informatie over het Spel Overbruggen van Verschillen wordt verwezen naar het rapport van Polstra et al. (2020) te vinden via [eindrapport Overbruggen van verschillen.pdf \(hanze.nl\)](#)

'OBSERVATIEFORMULIER CASUÏSTIEKBESPREKING'

Het project 'Niet over, maar met' (Nouwen et al., 2021) heeft een observatieformulier ontwikkeld om de meervoudige allianties tussen cliënt en professionals tijdens een gezamenlijk overleg (een type van casuïstiekvoering) te observeren. Dit observatieformulier is ontwikkeld op basis van literatuur over allianties, specifiek met betrekking tot interprofessionele samenwerking en werkaliantie cliënt-hulpverlener (Friedlander et al., 2006; Mulvale et al., 2016; Rapp & Goscha, 2008; Sannen et al., 2011; Stinckens et al., 2009). Het observatieformulier kan worden gebruikt als reflectiemiddel om na te gaan in hoeverre er sprake is van een goede integrale samenwerkingsrelatie, waar krachten en verbeterpunten liggen.



Voor het observatieformulier wordt verwezen naar bijlage 1 in het rapport van Nouwen et al. (2021), [4192 Sterker_Publieksrapport_A4_v4.indd \(uvt.nl\)](#)

'E-TOOL INTEGRALE AANPAK'

In de ontwikkelde e-tool 'Arbeid als medicijn: Het Lab' te vinden op: <https://arbeidsmedicin.nl/> worden verschillende handvatten geboden die bijdragen aan een integrale aanpak. Cliënten en professionals kunnen hiermee aan de slag zodat werk daadwerkelijk bijdraagt aan behoud van gezondheid en herstel. In de tools vind je verschillende vragen die inzicht bieden, opdrachten die aansporen vervolgstappen te zetten en verwijzingen die cliënten en professionals verder kunnen helpen. Cliënten kunnen in de e-tool hun gesprek met de betrokken professional voorbereiden en professionals vinden hier o.a. de leidraad casuïstiek (Van Oosten et al., 2021).



HOOFDSTUK 6

RAAMWERK

Naar aanleiding van bevindingen van deze VIMP is een raamwerk ontwikkeld om (gemeentelijke) praktijkorganisaties een praktisch handvat aan te bieden voor de (verdere) bevordering van integrale werkwijzen tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen. Het ontwikkelde raamwerk is gebaseerd op het 'Toetsingskader Persoonsgerichte leefstijlbegeleiding in de zorg' (IGJ, 2022), het doctoraat van Eva Maria Castro, en tot stand gekomen op basis van de zeven projecten van deze VIMP. Deze projecten waren erop gericht kennis te verkrijgen en werkwijzen te ontwikkelen om effectief om te gaan met meervoudige problematiek van inwoners met onder andere problemen bij werk en/of inkomen.

Dit raamwerk gaat over de bevordering van een integrale werkwijze tussen de domeinen zorg & welzijn en werk & inkomen. Het raamwerk bestaat uit vijf vensters met bijbehorende voorwaarden, middelen, beoogde resultaten en effecten.

De vijf vensters in het raamwerk zijn:

1. Inwoner
2. Professional
3. Werkgever (van de inwoner)
4. Organisatie
5. Bestuur en beleid



INWONER

Het is belangrijk dat de integrale werkwijze aansluit bij de persoonlijke omstandigheden en wensen van de inwoner.



WAT IS ER NODIG?

- Een gemeenschappelijk uitgangspunt, samen met de professional formuleren.
- Ruimte om professionals en werkgever gezamenlijk te ontmoeten.
- Krachten en talenten als uitgangspunten zien.
- De bereidheid om financiële problemen eerst aan te pakken (indien mogelijk).

WAT KUN JE BEREIKEN?

- De professional vraagt aan mij: "Hoe zou jij geholpen zijn?"
- Een structureel gezamenlijk overleg tussen mij en de betrokken professionals en (indien mogelijk) werkgever.
- Continuïteit in de integrale werkwijze.

WAT KUN JE DOEN?

- Samen met mij een gedeelde visie ontwikkelen.
- Samen met mij een integraal plan opstellen.
- Aan mij vragen om ruimte te maken voor wat belangrijk is.
- Samen met mij bouwen aan kleine successen.

WAT IS HET EFFECT?

- Ik voel mij gezien, gehoord, begrepen en serieus genomen.
- Op elkaar afgestemde hulpverlening.
- Meer (zicht op) een passende (arbeids)participatie.
- Het terug krijgen van (enige mate van) grip op mijn leven.



PROFESSIONAL

Het is belangrijk dat integraal werken aansluit bij de dagelijkse praktijk van de professional, zodat de professional kan aansluiten bij de persoonlijke omstandigheden en wensen van de inwoner.



WAT IS ER NODIG?

- Er voor zorgen dat er een gemeenschappelijk uitgangspunt wordt gehanteerd.
- Zorgen voor een goede samenwerking.
- Continuïteit van de integrale werkwijze borgen.

WAT KUN JE DOEN?

- Een gemeenschappelijke taal en houding formuleren.
- Een gedeelde visie ontwikkelen.
- Gedeelde besluitvorming laten plaatsvinden.
- Beschikken over juiste communicatieve vaardigheden.
- Tijd nemen voor de kennismaking met de inwoner.
- Aan de samenwerkingsrelatie met de inwoner bouwen.
- Over de juiste kennis beschikken.
- Ruimte hebben om elkaar te ontmoeten.
- Er voor zorgen dat één iemand verantwoordelijk is voor – en sturing geeft aan – de integrale samenwerking.

WAT IS HET EFFECT?

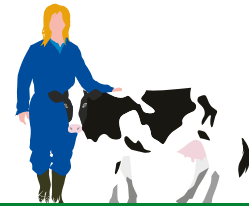
- Optimale ondersteuning van de inwoner.

WAT KUN JE BEREIKEN?

- Professionals en inwoner die samen de uitgangspunten van de samenwerking bespreken.
- Iedere professional die zijn/haar expertise en bijdrage bespreekt.
- Professionals en inwoner die de actuele situatie en hulpvragen bespreken.
- Professionals en inwoner die een hulpverleningsplan met bijbehorende (vervolg)acties formuleren.
- Bewustzijn van emoties bij inwoners.
- Aansluiten bij de leefwereld van de inwoner.
- Uitgaan van krachten en talenten van de inwoner.
- Maatwerk voor de inwoner.
- Op de hoogte zijn van de sociale kaart van de regio.
- Een beschikbare fysieke of online werkplek om elkaar structureel te ontmoeten.
- Facilitatie door je organisatie om een integrale werkwijze uit te voeren.
- Weten wie waar werkt en wat doet.
- Kennis delen.
- Samenwerken met andere professionals. Alleen ga je sneller, samen kom je verder.
- Indien mogelijk: samenwerken met de werkgever van de inwoner.
- Een gezamenlijk doel vaststellen.
- Gezamenlijk overleg voeren (inclusief de inwoner).
- Gaandeweg een gedeelde visie vormen.
- Aandacht hebben voor teamvorming. Werk met elkaar, niet naast elkaar.
- Het aanstellen van een casusregisseur.

WERKGEVER

Het is belangrijk dat de integrale werkwijze aansluit bij de werkgever van de inwoner.



WAT IS ER NODIG?

- Delen van het gemeenschappelijke uitgangspunt.
- Ervoor zorgen dat deskundigheid wordt gevoed.
- Zorgen voor een goede samenwerking met professionals en werknemers (inwoner).
- De continuïteit van de integrale werkwijze borgen.
- Voldoende ruimte hebben in het bedrijf voor de werknemer.
- Begeleiding op de werkvloer.

WAT KUN JE DOEN?

- Een gemeenschappelijke taal en houding formuleren.
- Een gedeelde visie ontwikkelen.
- De werknemer ondersteunen om optimaal te kunnen functioneren.
- Gedeelde besluitvorming laten plaatsvinden.
- Ruimte om elkaar te ontmoeten.
- Deskundigheidsbevordering op het gebied van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt.
- Borgen van continuïteit in de organisatie.

WAT KUN JE BEREIKEN?

- Een duidelijk kandidaat profiel, vóór indiensttreding van de werknemer.
- Een goede voorbereiding op de komst van de werknemer.
- Aangeven wat er nodig is.
- Wederzijdse verwachtingen (werkgever-werknemer) met elkaar afstemmen.
- Wederzijdse verwachtingen en bijdragen bespreken.
- Kijken naar mogelijkheden van de werknemer, naar wat wél kan.
- Maatwerk voor de werknemer en aansluiting bij diens leefwereld.
- Deskundigheid op het vlak van werknemers met problemen op verschillende levensgebieden.
- Het kennen en aangeven van je grenzen als werkgever.

WAT IS HET EFFECT?

- Optimale inzetbaarheid van de werknemer.



ORGANISATIE

Het is belangrijk dat binnen de organisatie een optimale afstemming plaatsvindt zodat integraal werken wordt toegepast en aansluit bij de persoonlijke omstandigheden en behoeften van de inwoner.



WAT IS ER NODIG?

- Een projectmatige aanpak voor het organiseren van een integrale werkwijze.
- Een gemeenschappelijk uitgangspunt van de integrale werkwijze.
- De continuïteit van de integrale werkwijze in de organisatie borgen.
- Vakmanschap faciliteren en verbinden.

WAT KUN JE BEREIKEN?

- Uitgangspunten voor integrale samenwerking.
- Samenwerkingsafspraken met betrokken professionals.
- Keuzevrijheid voor professionals om tools die hij/zij nodig acht in te zetten.

WAT KUN JE DOEN?

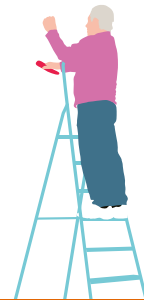
- Eén persoon verantwoordelijk maken voor en sturing laten geven aan de integrale samenwerking.
- Een gemeenschappelijke taal en houding formuleren met samenwerkingspartners en professionals.
- Wederzijdse verwachtingen en bijdragen binnen de organisatie bespreken.
- Feedback geven en ontvangen.
- Met samenwerkingspartners en professionals een gedeelde visie ontwikkelen.
- Werkprocessen uitschrijven.
- Deskundigheid van de professionals voeden.
- Financiële middelen voor professionals, bijvoorbeeld voor scholing.
- Juiste selectie, training en support voor professionals.

WAT IS HET EFFECT?

- Optimale afstemming binnen en tussen organisaties.
- Optimale facilitering van professionals.

BELEID EN BESTUUR

Het is belangrijk dat beleid en bestuur integraal werken maximaal faciliteert.



WAT IS ER NODIG?

- Een gemeenschappelijk uitgangspunt van bestuurders en beleidsmakers over integrale samenwerking.
- De continuïteit van de integrale werkwijze borgen.

WAT KUN JE BEREIKEN?

- Een samenwerkingsconvenant.
- Sponsoring op bestuurlijk niveau.
- Bestuurlijke vrijheid voor professioneel handelen.

WAT KUN JE DOEN?

- Een gedeelde visie ontwikkelen.
- Wederzijdse verwachtingen en bijdragen bespreken.
- Overeenstemming bereiken tussen de beleidsvisie, de inrichting van de gemeentelijke organisatie en betrokken instellingen.
- Bestuurders en beleidsmakers erkennen en waarderen bottom-up processen.
- Eén verantwoordelijke borgt de bevordering van een integrale samenwerking.

WAT IS HET EFFECT?

- Maximale facilitering.



HOOFDSTUK 7

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De drie kernvragen waarop deze VIMP zich richtte waren als volgt:

- 1) Wat leveren de projecten op aan kennis/inzichten/tools die bruikbaar zijn binnen de (gemeentelijke) beleids- en uitvoeringspraktijk?
- 2) Wat kunnen we leren van deze projecten?
- 3) Welke elementen werken wel/niet?

Vanuit de zeven verschillende projecten behorende tot dit Verspreidings- en Implementatieproject is kennis gebundeld en geanalyseerd. De signalering van het probleem en de afbakening van de vraagstelling heeft plaatsgevonden binnen het kernteam, bestaande uit Carla Nouwen en Ard van Oosten, in samenspraak met ZonMw. Verder heeft afstemming plaatsgevonden met het VIMP project 'Statushouders' en zijn de overige projectleiders van de zeven projecten uitgevoerd binnen de programmalijn 'Integraal werken' betrokken. Het heeft geleid tot de vraagstellingen zoals bovenstaand verwoord.

Voor de documentenanalyse zijn de projectleiders van de projecten gevraagd om hun onderzoeksvoorstel, voortgangs- en eindrapportages aan ZonMw en eventuele producten en publicaties aan te leveren. Deze documenten werden aan de hand van relevantiecriteria door de kerngroep gescreend op relevante bevindingen die een antwoord gaven op de kernvragen.

De kerngroep heeft op basis van deze eerste bevindingen een eerste opzet gemaakt voor de kennissynthese. De eerste opzet is twee weken vóór de eerste online projectgroepsbijeenkomst voor feedback gedeeld met de leden van de projectgroep bestaande uit projectleiders van de betrokken projecten, vertegenwoordigers van gemeenten, en een ervaringsdeskundige. Tijdens de eerste bijeenkomst is deze feedback gedeeld en is gekeken hoe we het concept verder konden aanscherpen. De kerngroep heeft vervolgens een tweede concept van de kennissynthese gemaakt welke opnieuw voorafgaand aan de tweede online bijeenkomst voor feedback gedeeld is met de mede-projectleden. De input uit deze tweede bijeenkomst is gebruikt voor het maken van een tweede verbeteringslag op het concept van de VIMP rapportages en zo te komen tot een versie die na een laatste feedbackronde onder de projectleden definitief is gemaakt.



Bevindingen zijn praktisch bruikbaar gemaakt voor verdere bevordering van integrale werkwijzen:

- Een bestaande theorie is aangevuld met een nieuw perspectief. Concept van vier vensters naar vijf vensters, het venster (perspectief) van werkgever (van de inwoner) is toegevoegd. Dat perspectief vormgegeven als één van de vijf vensters ontbrak.
- Het levert per venster werkzame elementen op. Er is geleerd dat je vanuit elk perspectief elementen hebt die werkzaam zijn en bijdragen aan een integrale werkwijze.
- Het levert tools op voor de uitvoering van integrale werkwijzen. Er zijn door de zeven projecten die onder deze VIMP vallen verschillende soorten tools opgeleverd, zoals theoretische modellen die als hulpmiddel kunnen dienen bij het organiseren of implementeren van een integrale werkwijze. Ook zijn er tools opgeleverd die door professionals ingezet kunnen worden bij het uitvoeren van een integrale werkwijze.
- We hebben verder gebouwd aan een gemeenschappelijke taal dat een dialoog tussen verschillende partners bevordert. Er gebeurt parallel heel veel dat overlap heeft. Een project als de VIMP is een mooi middel om kennis verder te verrijken en door te ontwikkelen, en te komen tot nieuwe inzichten en nog beter aan te laten sluiten bij de praktijk.
- Het levert een handreiking op die organisaties in staat stelt verder te werken aan de implementatie van integrale werkwijzen. Er is een handreiking ontwikkeld om professionals van zorg & welzijn, werk & inkomen, gemeenten en instanties te ondersteunen bij de bevordering van integrale werkwijzen, ze te helpen keuzes te maken in vervolgstappen om hiermee verder aan de slag te gaan. Bevordering van de integrale werkwijze, waar kun je starten en wat is er nodig om nog een verdere stap te maken.
- Na verdere doorontwikkeling van het vijf-venstermodel is het begrip 'leefwereld' uit het venster 'inwoner' gehaald, omdat 'de leefwereld' ook voor de andere vier vensters geldt en dat niet specifiek gekoppeld is aan de inwoner. Het suggereert dat de andere vensters constanten zijn en geen leefwereld/contexten hebben.



BIJLAGE 1

LITERATUURLIJST

- Binkhorst, J. (2021a). *Lokaal & Integraal werken aan participatie*. Lectoraat Participatie Zorg en Ondersteuning, Hogeschool Utrecht. file:///C:/Users/c.nouwen/Downloads/file_5d-b1a8b6-f8fb-4e35-8b31-98c19d9b7e6c_Eindrapportage-Lokaal-en-integraal-werken-def.pdf
- Binkhorst, J. (2021b). *Ontwikkelwerkplaats Houten*. Lectoraat Participatie Zorg en Ondersteuning, Hogeschool Utrecht. 535003007_Deelrapportage-Houten.pdf (zonmw.nl)
- Boonstra, J.J. (2003). *Leidinggeven aan veranderende organisaties*. Te raadplegen via www.jaapboonstra.nl
- Castro, E.M. (2018). A Framework for the involvement of experts by experience in the delivery and evaluation of hospital services: a qualitative study. *In Patient Participation and Empowerment. The involvement of experts by experience in hospitals*. Faculteit Sociale Wetenschappen, KU Leuven. doctoraat_evamariecastro_finaal_PDF.pdf
- Hoff, S., Vrooman, C., Iedema, J., Boelhouwer, J., & Kullberg, J. (2021). *Verskil in Nederland: een half decennium later. [Difference in the Netherlands: half a decade later]*. Sociale Vraagstukken. (PDF) [Verskil in Nederland: Een half decennium later \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net/publication/351111111)
- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (2022). *Toetsingskader Persoonsgerichte leefstijlbegeleiding in de zorg*. Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. <Toetsingskader+leefstijlbegeleiding+augustus+2022.pdf>
- Franken, M., M. van Houten, G. Lammersen, H. Mateman & S. Verweij (2016). *Werk en inkomen: kennis en interventies geordend. Kennissynthese over methodisch werken, integraal werken en armoede en schulden*. Utrecht: Movisie. [Rapport \(movisie.nl\)](Rapport%20(movisie.nl))
- Kodner, D. L., & Spreeuwenberg, C. (2002). Integrated care: Meaning, logic, applications, and implications – A discussion paper. *International Journal of Integrated Care*, 2(4), 1–6. <https://doi.org/10.5334/ijic.67>
- National Voices. (2013). *A narrative for person-centred coordinated care*. NHS England Publication Gateway Reference Number: 00076.
- Nouwen, C., Havens, L., Reenen, K. Van., Driesen, I., Verharen, L., & Regenmortel, T. Van. (2021). *Niet over, maar met. De positieve impact van een integrale werkwijze bij de aanpak van (arbeids)participatie- en armoedeproblematiek in samenhang met problemen op andere levensgebieden*. Tranzo Academische Werkplaats Sociaal Werk, Tilburg University. <4192>



Sterker_Publieksrapport_A4_v4.indd (uvt.nl)

- Paalman, C., Donker, A., & Bitter, L. (2020). *Startbaan. Samen werk maken van de persoonsgerichte aanpak rond jongeren en jongvolwassenen*. Lectoraat Kennisanalyse Sociale Veiligheid, Hogeschool Utrecht. SAMEN WERK MAKEN VAN DE PERSOONSGERICHTE AANPAK ROND JONGEREN EN JONGVOLWASSENEN (adobe.com)
- Polstra, L., Klumpenaar, D., Lange, M. De., & Potting, M. (2020). *Overbruggen van Verschillen*. Hanzehogeschool Groningen, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap. eindrapport Overbruggen van verschillen.pdf (hanze.nl)
- Polstra, L., Verkooijen, L., Brinkhorst, J., et al. (2018). *De vele beelden van integraal werken*. Hanzehogeschool Groningen, Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap. *Eindrapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk*.
- Van Berkel, J., Haveman, A., Vet, E. De., Bloo, A-M., & Witlox, J. (2020). *Procesevaluatie Samen aan Zet. Rapportage op basis van responsieve evaluatie van integrale samenwerking met cliënt en omgeving bij multiproblematiek in Harderwijk*. Wageningen, Wageningen University & Research. De Tafel Samen aan Zet | Movisie
- Van de Korput, J., Ansem, Q., Drupsteen-Sint, L., Kingma, M., & Wunderink, C. (2020). *'Mens zijn met mij'. Onderzoek Inclusief Werken – Ruimte voor Klantmotivatie*. Werkplaatsen Sociaal Domein. 535003002_Eindrapport.pdf (zonmw.nl)
- Van de Korput, J., & van Beek, F. (2021) *Alles in het werk stellen, ruimte voor klantmotivatie en inclusief werken op de weg naar werk*. Werkplaats sociaal domein Flevoland: Uitgeverij Anderszins.
- Van Oosten, A., Maharadjin, M., Blonk, R., & Tiemens, B. (2021). *Hoe zou jij geholpen zijn? Wat werkt voor wie? Het creëren van arbeidsmogelijkheden voor cliënten met een psychische kwetsbaarheid door integrale re-integratie aanpak van multiproblematiek*. 535003006_eindrapportage.pdf (zonmw.nl)
- WHO Regional Office for Europe. (2016a). *Integrated care models: An overview*. Health Services Delivery Programme, Division of Health Systems and Public Health. Integrated care models: an overview (who.int)
- WHO Regional Office for Europe. (2016b, September 12–15) *Strengthening people centred health systems in the WHO European Region: framework for action on integrated health services delivery* [Paper presentation]. Regional Committee for Europe 66th Session, Copenhagen, Denmark. EUR/SC23(3)/11: Strengthening people-centred health systems: a European framework for action on integrated health services delivery (tias.edu)