

# De vele beelden van integraal werken

Rapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk



Louis Polstra  
Lineke Verkooijen  
Joep Binkhorst  
Peter van der Ende  
Petrick Glasbergen  
Jeanet van de Korput  
Eelke Pruim  
Christel Teekman

**share** your talent. **move** the world.

# **De vele beelden van integraal werken**

Rapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk

1 juni 2018

# Samenvatting

Veel gemeenten hebben vanuit de transitie gekozen om de ondersteuning voor inwoners zo integraal mogelijk te organiseren. Dit betekent dat gekeken wordt naar meerdere leefgebieden om te voorkomen dat inwoners aan te veel instanties steeds weer hun verhaal moeten doen om de benodigde ondersteuning te kunnen krijgen. Twee jaar geleden constateerde de Inspectie van het ministerie van SZW (2016) dat er geen duidelijke definitie is van het begrip integrale dienstverlening. Er kan vanuit beleidsperspectief worden gekeken, vanuit organisatieperspectief, uitvoeringsperspectief, maar ook vanuit het perspectief van de klant. Elk perspectief kent zijn eigen betekenis toe aan integraal werken, roept zijn eigen beelden op. Dit maakt het gesprek erover lastig. De opdracht van dit onderzoek was het uitvoeren van een kennissynthese: het bij elkaar brengen van verschillende typen kennis (wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en klantenkennis), niet alleen om de betrouwbaarheid en validiteit van die kennis te vergroten maar vooral de toepasbaarheid. Daartoe hebben we de beelden en betekenissen van de centrale partijen, klanten, sociale professionals en klantmanagers, over integraal werk en de werkzame bestanddelen ervan onderzocht en deze samengebracht met hetgeen in de literatuur hierover bekend is.

De onderzoeksvragen luiden:

- Wat verstaan klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen onder integrale dienstverlening?
- Wat zijn volgens klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?
- Welke onderbouwing in de wetenschappelijke literatuur is er voor de door de klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen geformuleerde werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?

Het onderzoek is uitgevoerd door vier Werkplaatsen Sociaal Domein: WSD Flevoland, WSD Zwolle, WSD Noord en Kennisplatform Utrecht Sociaal. Het onderzoek is uitgevoerd in twee rondes. De eerste ronde bestond uit het verkrijgen van beelden die klanten en professionals hadden over integrale dienstverlening. In deze ronde zijn 31 klanten en 45 professionals van 8 gemeentes geïnterviewd nadat zij in een tekening hun beeld over integrale dienstverlening hadden geschetst. De beelden zijn geclusterd tot drie gelabelde types en de genoemde bestanddelen van integrale dienstverlening, die door de verschillende respondenten zijn genoemd, zijn op basis van de gespreksverslagen axiaal gecodeerd. De tweede ronde is gebruikt om de geanalyseerde beelden uit de eerste ronde te valideren en om gegevens te verzamelen over werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening.

In totaal hebben we 63 tekeningen verzameld en geanalyseerd (niet iedereen die geïnterviewd is wilde of kon een tekening maken). Deze konden we categoriseren in vijf beelden, die we als volgt hebben gelabeld:

	Cliënten	professionals	Totaal
<b>Samenhang:</b>	6	26	32
A. <i>Samenhang met een centrale entiteit</i>	6	5	11
B. <i>Samenhang met een centrale entiteit en dwarsverbanden</i>		13	13
C. <i>Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit</i>		5	5
D. <i>Anders</i>		3	3
<b>Geen samenhang</b>	7		7
	3	5	8

<b>Proces</b>			
A. <i>Met begin en eind</i>	3	4	7
B. <i>Zonder begin en eind</i>		1	1
<b>Schillen</b>	1	5	6
<b>Overig:</b>	2	8	
A. <i>Boom</i>		3	3
B. <i>Los van de cliënt (met verbinder)</i>	1	2	3
C. <i>Anders</i>	1	3	4
	19	44	63

Het meest dominante beeld is dat van de **samenhang c.q. het spinnenweb**. Vooral bij de professionals zien we dit terugkomen. De klanten schetsen ook een beeld wat juist duidt op geen samenhang, op chaos. Zij bespeuren nog weinig integraliteit in de dienstverlening die ze ontvangen.

Verder valt op dat professionals integrale dienstverlening ook wel als **schillen** weergeven. Schillen van familie, sociaal netwerk, professionals/organisaties die om een cliënt of cliëntsysteem heen staan. Geen van de klanten tekent schillen van familie, sociaal netwerk en/of professionals die om hen heen staan. Wel tekent één klant schillen die (drie) verschillende organisaties voorstellen. Bij het spinnenweb worden partijen via lijnen met elkaar verbonden. Deze lijnen kunnen doorbroken worden. Bij de schillen is dit anders. De weergave met schillen komt daardoor robuuster over dan de lijnen in het spinnenweb, die er zien fragieler uitzien.

Een ander type beeld is dat van een al dan niet eindig **proces** van hulpverlening met bijbehorende hulpverleners (formeel en informeel). Daarnaast zijn er tekeningen waarbij er sprake is van een soort '**geworteldheid**'.

Vermoedelijk zijn er twee typen 'wortels': (1) een organisatie of organisaties (beeld 'boom') en (2) de cliënt of een cliëntsysteem (beeld 'los van de cliënt'). Het integraal werken als zodanig lijkt via een verbinding als het ware los van deze wortels plaats te vinden. Maar zonder deze wortels zou integraal werken vermoedelijk niet nodig of mogelijk zijn en de 'wortel' lijkt daarom een onlosmakelijk onderdeel van integraal werken te vormen.

In de interviews naar de werkzame bestanddelen bij integrale dienstverlening gaat het zowel bij de klanten als bij de professionals om **verbinding**. Verbinding tussen klant en sociaal werker, tussen klant en klantmanager, tussen sociale professional en klantmanager, tussen .... Deze verbinding is kwetsbaar. Te veel verbinding belemmert de klant in zijn **eigen regie**. Klanten zijn niet voor niks terughoudend met het **delen van informatie**, omdat ze bang zijn dat men zich te veel met hen gaat bemoeien. Maar als het niet mogelijk is die eigen regie te voeren, moeten de lijntjes worden aangetrokken. Dat is een subtiel spel. **Plannen** veranderen daardoor voortdurend. Is het wel mogelijk te werken met één plan, vragen de professionals zich af. Het werken met meerdere plannen die op elkaar zijn afgestemd, biedt meer flexibiliteit.

Om te komen tot verbinding is het van belang dat men **elkaars vertrouwt, naar elkaar luistert en elkaars taal spreekt**. Wat versta ik en wat versta jij onder zelfredzaam, onder werk? En hoe hangen die samen met andere **doelen** van de betrokken partijen, van de organisatie waarvoor de professionals werken. Linders en Feringa (2015) hebben het in dit verband over sociale reflexiviteit. Integraal werken vraagt van professionals om een actieve opstelling om verbinding te leggen met de klant, met collega's maar ook met de organisatie. Deze laatste kan het integraal werken bevorderen, bijvoorbeeld door het instellen van **structurele overlegvormen** of het benoemen van **liason officers**, maar ook frustreren door een **koerswisseling in het beleid**. De vorm van integraal werken speelt bij klanten niet zo'n rol. Zij willen **hulp en ondersteuning** als ze dat nodig hebben. Daarbij willen ze niet van het **kastje naar de muur** gestuurd worden en niet drie of vier keer hetzelfde verhaal aan weer een andere persoon moeten vertellen.

Integraal werken lijkt een nastrevenswaardig streven te zijn, maar zal nooit volledig en voor altijd bereikt worden. De bestudeerde literatuur, of het vrijwel ontbreken van eenduidige bewezen effectieve uitspraken ten aanzien van werkzame principes, onderstreept deze bewering. Het totaal van het aantal mogelijk samenhangende activiteiten is daarvoor te groot en het aantal variabelen daarbinnen te divers voor een volledig bereiken. Maar het streven ernaar heeft wel een positieve bijdrage.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
1.1. Aanleiding .....	9
1.2. Doel- en vraagstelling .....	10
1.3. Begripsverheldering .....	10
1.4. Opzet rapport .....	12
<b>2. Verantwoording</b> .....	<b>13</b>
2.1. Samenwerking tussen werkplaatsen.....	13
2.2. Gehanteerde werkwijze.....	13
2.2.1. Opzet ronde 1 .....	14
2.2.2. Opzet ronde 2 .....	15
2.3. Analyse .....	16
<b>3. Beelden bij integrale dienstverlening</b> .....	<b>19</b>
3.1. De resultaten.....	19
3.1.1. Samenhang.....	20
3.1.2. Geen samenhang.....	21
3.1.3. Proces.....	21
3.1.4. Schillen .....	22
3.1.5. Overig .....	22
3.2. Interpretatie.....	23
<b>4. Werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening</b> .....	<b>25</b>
4.1. Klanten.....	25
4.1.1. Vertrouwensrelatie .....	25
4.1.2. Afstemming .....	25
4.1.3. Regie bij de klant.....	26
4.1.4. Hulp & ondersteuning.....	26
4.2. Professionals .....	26
4.2.1. Klant heeft regie.....	26
4.2.2. Taal naar de klant .....	27
4.2.3. Brede focus op meerdere levensgebieden.....	27
4.2.4. Eén plan of één gezamenlijke aanpak .....	28
4.2.5. Vertrouwen in en zicht hebben op elkaars expertise.....	28
4.2.6. Goede coördinatie en regie.....	29

4.2.7.	Fysieke nabijheid .....	30
<b>5.</b>	<b>Onderbouwing onderzoeksresultaten.....</b>	<b>31</b>
5.1.	Beelden versus literatuur .....	31
5.2.	Onderbouwing werkzame en effectieve bestanddelen.....	32
5.2.1.	Informatiedeling & privacy .....	33
5.2.2.	Blauwdruk regie .....	33
5.2.3.	Taal en frames .....	34
5.2.4.	Samenwerkingsverbanden.....	34
5.2.5.	De fysieke plek.....	35
<b>6.</b>	<b>Slotbeschouwing .....</b>	<b>36</b>
6.1.	De belangrijkste bevindingen .....	36
6.2.	Integraal werken als streven .....	36
6.3.	Bijvangst .....	37
<b>7.</b>	<b>Dankwoord .....</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>Gebruikte bronnen .....</b>	<b>39</b>
<b>9.</b>	<b>Bijlage 1 Kenmerken van de geïnterviewde klanten .....</b>	<b>43</b>
<b>10.</b>	<b>Bijlage 2 De tekeningen.....</b>	<b>44</b>
10.1.	Samenhang met centrale entiteit .....	44
10.2.	Samenhang met centrale entiteit en dwarsverbanden .....	49
10.3.	Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit.....	55
10.4.	Anders.....	57
10.5.	Geen samenhang.....	58
10.6.	Proces met begin en eind .....	61
10.7.	Proces zonder begin en eind .....	64
10.8.	Schillen .....	65
10.9.	Boom.....	67
10.10.	Los van de cliënt .....	68
10.11.	Anders.....	69



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

Veel gemeenten hebben vanuit de transities gekozen om de ondersteuning voor inwoners zo integraal mogelijk te organiseren. Dit betekent dat er gekeken wordt naar meerdere leefgebieden om te voorkomen dat inwoners aan te veel instanties steeds weer hun verhaal moeten doen om de benodigde ondersteuning te kunnen krijgen. Met de nieuw opgetuigde 'sociale wijkteams' zou deze integrale aanpak gestalte kunnen krijgen waarbij - ook met het oog op toeleiding naar arbeid - vaak al vertegenwoordigers van gemeenten of regionale uitvoeringsorganisaties op het gebied van werk en inkomen zijn vertegenwoordigd. Dit gebeurt echter niet in alle wijkteams en er is zelfs sprake van daling van de inbedding werk en inkomen in de teams (Arum en Schoorl, 2018).

Twee jaar geleden constateerde de Inspectie van het ministerie van SZW (2016) dat er geen duidelijke definitie is van het begrip integrale dienstverlening. De Inspectie stelde daarom zelf de volgende definitie voor: een wijze van dienstverlening waarbij verschillende problemen rond een persoon, gezin of huishouden door twee of meer actoren in samenhang worden opgepakt, waarbij een gezamenlijk doel wordt nagestreefd (SZW 2016, p. 5). Daar waar de Inspectie het heeft over 'integrale dienstverlening', hebben andere gerenommeerde instituten zoals het RIVM, de VNG, Movisie of de ministeries van BZK en VWS het over 'integrale werkwijze', 'integrale aanpak' of 'integrale benadering'. De een redeneert daarbij vanuit het aanbod, de ander vanuit de vraagzijde of klant. Zo definieert het RIVM op haar website [www.loketgezondleven.nl](http://www.loketgezondleven.nl) de integrale aanpak als 'een mix van interventies en activiteiten in verschillende settings (wijk, werk, school en zorg) voor verschillende doelgroepen in samenwerking met meerdere partners binnen en buiten het gemeentehuis', terwijl het NJI, als ze het heeft over integrale aanpak, insteekt op casusniveau. In het rapport over Integrale aanpak Multiproblematiek gaat men nog een stap verder en schakelt men integrale aanpak gelijk met systeemgericht werken: leefomgeving in beeld, grondige analyse, geen gefragmenteerde aanpak maar integraal werken (Molenaar-Cox & Cuelenaere, 2012). Hoe dan ook, veelal wordt integrale aanpak, dienstverlening of benadering in het sociale domein in relatie gebracht met samenwerking van verschillende betrokken partijen om de diverse ondersteuningsvragen in een gezin of wijk in samenhang op te kunnen pakken. Rond de klant formeert zich het interdisciplinair en interorganisationeel netwerk dat door interactieve communicatie met de klant zorgt voor de juiste coördinatie en continuïteit (Polstra & Baart, 1994). Voor een integrale aanpak is het daarbij niet noodzakelijk dat alle professionals deel uit maken van eenzelfde organisatorisch eenheid c.q. team. Arum, Verwij & Vermeer (2018) verwoorden het in 2018 als volgt: 'Integraal werken betekent in samenhang en afstemming domeinoverstijgend samenwerken aan effectieve en efficiënte hulp en ondersteuning bij hulpvragen van inwoners in de wijk, dichtbij en ter preventie van (escalatie van) problematiek. De ondersteuning is gericht op het zo snel, eenvoudig en duurzaam mogelijk oplossen van meervoudige problemen' (p. 3).

Deze omschrijvingen geven aan wat integraal werken of een integrale dienstverlening is. Onduidelijk blijft wat precies het doel er van is of zou moeten zijn. Welk probleem wordt met integraal werken opgelost?

Literatuuronderzoek naar het doel van een integrale aanpak in het sociale domein laat met name voorbeelden zien van de praktische toepassing ervan en het wordt vooral beschreven als een middel. Een middel dat wordt ingezet in relatie tot demografische veranderingen, kosten, welzijn en maatschappelijke ontwikkelingen (Menno Soentken, et al., 2014; Rijdsdijk, et al., 2015, Minkman 2017). Een middel als mogelijke oplossing voor de verkokering van de dienstverlening (Franken, et al, 2016) en hoewel de kosten in eerste instantie hoger lijken te worden, zou een integrale aanpak op termijn kostenbesparend zijn (Uittenbroek, et al., 2018).

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 domeinoverstijgend) 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).



Een integrale aanpak lijkt daarmee vooral een operationeel vraagstuk van ketensamenwerking, van teamsamenstelling en intersectorale afspraken. Maar uiteindelijk gaat het om de klant (c.q. de afnemer van een dienst), dus de effectiviteit van de aanpak. De behoeften van de cliënt (c.q. de hulpvrager) moeten centraal staan, maar ook de realiteit van de praktijksituatie van de professional doet er toe. Wat betekent dit voor integraal werken of een integrale dienstverlening en dan met name wanneer het gaat om meevoudige behoeften van cliënten die domeinoverstijgend van aard zijn?

Uit bovenstaande mag duidelijk worden dat er vanuit verschillende perspectieven naar integraal werken kan worden gekeken. Er kan vanuit beleidsperspectief naar worden gekeken, vanuit organisatieperspectief, uitvoeringsperspectief, maar ook vanuit het perspectief van de klant. Elk perspectief kent zijn eigen betekenis toe aan integraal werken, roept zijn eigen beelden op. Dit maakt het gesprek erover lastig.

De opdracht van dit onderzoek was het uitvoeren van een kennissynthese: het bij elkaar brengen van verschillende typen kennis (wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en klantenkennis), niet alleen om de betrouwbaarheid en validiteit van die kennis te vergroten maar vooral de toepasbaarheid. Daartoe hebben we de beelden en betekenissen van de centrale partijen, klanten, sociale professionals en klantmanagers, over integraal werk en de werkzame bestanddelen ervan onderzocht en deze samengebracht met hetgeen in de literatuur hierover bekend is.

## 1.2. Doel- en vraagstelling

Het doel van dit project is inzicht te krijgen in de werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening of integraal werken in het sociaal domein, inclusief de diensten van klantmanagers Werk en Inkomen.

De onderzoeksvragen luiden:

- Wat verstaan klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen onder integrale dienstverlening?
- Wat zijn volgens klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?
- Welke onderbouwing in de wetenschappelijke literatuur is er voor de door de klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen geformuleerde werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?

## 1.3. Begripsverheldering

Juist bij begrippen als integrale dienstverlening of integraal werken is het van belang stil te staan wat hieronder kan worden verstaan. De methode van signifiante begripsanalyse is door De Groot (1988) ontwikkeld 'als een pragmatisch middel ter bestrijding van misverstand en spraakverwarring in het algemeen.' Het doel van dit onderzoek is niet het ontwikkelen van een eenduidige definitie voor integrale dienstverlening, integrale aanpak of integraal werken. (Voor de leesbaarheid beperken we ons hier verder tot het begrip 'dienstverlening'). Maar om te komen tot enige eenduidigheid van wat we in dit rapport daaronder verstaan. De Groot beveelt zes stappen voor een signifiante begripsanalyse aan, die we hieronder nader uitwerken.

1. De eerste stap is van een werkwoord of een bijvoeglijk naamwoord een zelfstandig naamwoord te maken. Integrale is een bijvoeglijk naamwoord oftewel een adjectief. Het bijpassend zelfstandig naamwoord is niet integraal; een wiskundig begrip, maar integriteit. De betekenis van integriteit is 'ongeschonden toestand, volledigheid; rechtschapenheid, onomkoopbaarheid' (Calisch & Calisch, 1984), hetgeen overeenkomt met de betekenis van het bijvoeglijk naamwoord integraal, namelijk volledig, in z'n geheel (website Instituut voor de Nederlandse Taal, <https://ivdnt.org/>).
2. De tweede stap bestaat uit het nagaan tot welke categorie het te analyseren begrip behoort. De zinnen: 'de integriteit van deze persoon staat niet ter discussie' of 'hier is sprake van integrale samenwerking' geven aan dat het begrip gekoppeld is aan een (1) bepaalde entiteit, het behoort iemand of iets toe. En het verwijst naar een toestand (2) van die entiteit (integraal). Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een woord als integratie, wat duidt op een proces. We kiezen ervoor om vast te houden aan integraal als een toestand.

3. In de derde stap wordt nagegaan of het zelfstandig naamwoord omgezet kan worden in een bijvoeglijk naamwoord of werkwoord zonder dat de betekenis verloren gaat. Ons vertrekpunt was het bijvoeglijk naamwoord integrale. Daar gaan we dus mee door. Als bijvoeglijk naamwoord krijgt het pas een context door het zelfstandig naamwoord waaraan het gekoppeld wordt. In ons geval gaat het om het zelfstandig naamwoord dienstverlening. Het bijvoeglijk naamwoord integrale voegt blijkbaar iets aan de dienstverlening toe wat er niet altijd is. Met andere woorden er bestaat ook dienstverlening, die niet integraal is. (Maar dus ook niet-integrale samenwerking zou moeten kunnen, hoewel wij ons hierbij weinig kunnen voorstellen.)
4. Stap 4 is het betrekken van lexicale definities bij de analyse. Volgens de website van de Dikke van Dale betekent integraal; voltallig, geheel. De website van het Instituut voor de Nederlands Taal geeft als definities 'geheel, in zijn geheel, volledig, onverminderd'. Andere lexicale definities komen hiermee overeen. Bij integrale dienstverlening gaat het dus om volledige, allesomvattende dienstverlening in tegenstelling tot niet-integrale dienstverlening die beperkt is. Dat roept wel de vraag op waar integrale dienstverlening stopt, want in de praktijk moet er ergens een grens worden gesteld. Of is er zoiets als een geleidelijke schaal tussen niet-integrale en integrale dienstverlening?
5. De vijfde stap is de geschiedenis en etymologie van het woord na te gaan ten behoeve van de betekenisanalyse. Het woord integraal is afkomstig uit het Frans en is in 1814 de Nederlandse taal binnengeslopen (Van der Sijs, 2002). Integriteit, ook een Frans woord, maakt al vanaf 1689 deel uit van de Nederlandse taal. Het Franse woord is *intégral*, wat weer afkomstig is uit het laat Latijnse woord *integralis* en het klassieke Latijn *integer*. De Franse lexicografische betekenis is 'zonder beperking', 'het totaal van die actie'. De synoniemen komen overeen met de Nederlandse: compleet, geheel, totaal, alles. Ook in de Duitse en Engelse taalgebieden zien we het woord integraal met dezelfde betekenis terugkomen. We zien veel internationale overeenstemming met en eenduidigheid over de betekenis van het woord integraal.
6. De laatste stap bestaat uit het afgrenzen van de betekenis van andere begrippen. Het lukt niet om aanverwante begrippen voor integraal te benoemen zonder tot synoniemen te vervallen. Voegen we het zelfstandig naamwoord dienstverlening of werken eraan toe dan lijken gecoördineerde dienstverlening, ketensamenwerking, samengevoegde dienstverlening dicht in de buurt te komen. Al deze bijvoeglijk naamwoorden hebben een organisatorische lading. Integrale dienstverlening wordt daarmee een inrichtingsvraagstuk. Dit is ook te bespeuren in de Literatuurstudie Integrale Dienstverlening van Inspectie SZW (2016). Als elementen van integrale dienstverlening noemen zij: 'problemen in samenhang, oppakken, samenwerking en het resultaat van de dienstverlening, de gradaties van integrale dienstverlening, horizontale en verticale integratie en de onderdelen/ functies van de organisatie waarin integraal kan worden gewerkt.' (p. 13). Dan doet zich het volgende probleem voor: als we het woord integrale vervangen door volledige, complete of in z'n geheel dan wordt de dienstverlening of samenwerking grenzeloos. Wederom popt de vraag op; waar houdt de integrale dienstverlening op? In het sociaal domein wordt o.a. de zelfredzaamheidsmatrix gebruikt. Deze bestaat uit tien levensgebieden. Als zich op een elfde gebied problemen voordoen, worden deze in de integrale dienstverlening dan meegenomen? Of blijven die buiten het blikveld omdat ze niet in de matrix passen, of omdat er geen aanbod voor is? Organisatorische en beleidsmatige kaders leggen beperkingen op aan de dienstverlening. Het geld kan maar een keer worden uitgegeven en de organisatorische capaciteit is gelimiteerd. Wanneer stopt dan de integrale dienstverlening of samenwerking? En is dan nog wel sprake van integraal? Inspectie SZW (2016) heeft het in haar rapport over geen, beperkte, gedeeltelijke en volledige integratie. Integratie is echter wat anders dan integraal. Integratie staat voor samenvoegen. En het is best mogelijk te spreken over gedeeltelijke samenvoeging van twee delen. Maar niet van een gedeeltelijke integrale dienstverlening, want dan is de dienstverlening niet meer integraal, volledig, allesomvattend.

De sociaal geneeskundige Querido worstelde hier ruim een halve eeuw geleden ook al mee. In zijn definitie van integrale geneeskunde ging het hem niet om de geneeskunde als hulpverlening, maar om het perspectief op de mens. Integrale geneeskunde hanteert een holistisch benadering waarin de gefragmenteerde beelden van de zieke mens worden samengevoegd 'teneinde de vraag te kunnen beantwoorden of en in hoeverre het geïntegreerde beeld tot andere vraagstellingen en andere mogelijkheden van beantwoording kan leiden dan de

beschouwingen van de onderdelen zou doen verwachten' (Querido 1955). Integrale dienstverlening of integraal werken neemt volgens deze opvatting dus niet de dienstverlening als uitgangspunt van het integrale, maar de klant. Een dergelijk perspectief vinden we terug bij Hekelaar e.a. (2009). Ook zij stellen dat het bij integrale dienstverlening niet gaat om een samenvoeging van organisaties en werkprocessen maar om dienstverlening die vanuit een holistisch beeld de klant centraal stelt.

#### **Andere centrale begrippen in dit rapport**

Hoewel we in het rapport veelal de term 'klant' gebruiken, wordt ook af en toe de term 'cliënt' gehanteerd. Met klant bedoelen we de afnemer van een dienst. Dit is dan tevens ook een cliënt c.q. hulpvrager. Wanneer we de term 'cliënt' gebruiken, doelen we expliciet op de rol van hulpvrager, waarin altijd sprake is van afhankelijkheid. Een afhankelijkheid die bovendien een scheefheid in de machtsverhouding laat zien. De cliënt is minder machtig dan en afhankelijk van de professional.

In de praktijk zijn er vele functiebenamingen van het beroep klantmanager Werk en Inkomen, zoals werkcoach, inkomensconsulent, front office medewerker inkomen, participatiecoach, werkadviseur, enzovoorts. Wij hebben gekozen voor de leesbaarheid om vast te houden aan de beroepsnaam.

Er is ook enige verwarring rond de term regie. Alleen de klant kan de regie voeren over zijn leven. Hij zal het immers moeten leven, in welke hoedanigheid dan ook. Geen enkele hulp- of dienstverlener kan het leven van de klant leven en dus ook niet de regie erover hebben. In de praktijk wordt er echter vrij gemakkelijk gesproken over de klant de regie op zijn leven (terug)geven. Dat kan dus niet. De hulp- of dienstverlener kan wél de regie op zich nemen van de hulp of de dienst die de klant krijgt aangeboden. Als we het hebben over de regie dan bedoelen we dus de regie over het hulp- en/of dienstenaanbod.

#### **1.4. Opzet rapport**

De drie onderzoeksvragen zijn leidend voor de structuur van het rapport. Na de methodologische verantwoording van het onderzoek in hoofdstuk 2 gaan we in op de betekenissen die klanten en professionals verlenen aan integrale dienstverlening. In hoofdstuk 3 presenteren we het beeld dat klanten en professionals van integrale dienstverlening hebben. Dit doen we aan de hand van de tekeningen die we hebben laten maken en die de informanten vervolgens van uitleg hebben voorzien. De tekeningen zelf zijn in de bijlage terug te vinden, de basisvormen presenteren we in hoofdstuk 3. Wat volgens de klanten en professionals werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening zijn bespreken we in hoofdstuk 4. De onderzoeksbevindingen duiden we in hoofdstuk 5 met hetgeen in de literatuur over integrale dienstverlening is verschenen. Het rapport eindigt met een slotbeschouwing.

# 2. Verantwoording

## 2.1. Samenwerking tussen werkplaatsen

Dit onderzoek is uitgevoerd door vier Werkplaatsen Sociaal Domein: WSD Flevoland, WSD Zwolle, WSD Noord en Kennisplatform Utrecht Sociaal. De Werkplaatsen Sociaal Domein zijn een vervolg op de WMO-werkplaatsen. In de naam schuilt al de verbreding naar alle vraagstukken die spelen binnen het sociaal domein. Bij de start van de Werkplaatsen Sociaal Domein in 2016 zijn met de betrokken gemeenten, opleidingen en zorg- en welzijnsinstellingen afspraken gemaakt over de uit te voeren agenda. In dit samenspel, ingegeven door de worsteling van veel gemeenten en instellingen met de inrichting van hun sociale teams en het vormgeven van de jeugdzorg, heeft in eerste instantie het thema Vakmanschap van Werk & Inkomen weinig expliciete aandacht gekregen. Met de komst van het ZonMw programma Vakkundig aan het werk veranderde dit. Diverse lectoraten verbonden aan de Werkplaatsen hebben gereageerd op de calls vanuit dit programma. Dit onderzoeksproject is het eerste gezamenlijk onderzoek op dit beleidsterrein.

## 2.2. Gehanteerde werkwijze

De onderzoeksetting bestond uit acht sociale wijkteams van de volgende gemeenten:

Tabel 1 Overzicht Gemeenten en positie klantmanager in sociaal team

<b>Almere</b>	204.00 inwoners	klantmanager niet integraal in het team	WSD Flevoland
<b>Lelystad</b>	77.400 inwoners	klantmanager integraal in het team	WSD Flevoland
<b>Elburg</b>	23.100 inwoners	klantmanager integraal in het team	WSD Zwolle
<b>Zwolle</b>	126.160 inwoners	klantmanager niet integraal in het team	WSD Zwolle
<b>Groningen</b>	202.900 inwoners	klantmanager niet integraal in het team, wel aan het team verbonden	WSD Noord
<b>Borger Odoorn</b>	25.350 inwoners	klantmanager niet integraal in het team, wel aan het team verbonden	WSD Noord
<b>Wijk bij Duurstede</b>	23.700 inwoners	klantmanager niet integraal in het team, wel aan het team verbonden	Kennisplatform Utrecht Sociaal
<b>Houten</b>	49.600 inwoners	klantmanager niet integraal in het team	Kennisplatform Utrecht Sociaal

Het onderzoek is uitgevoerd in twee rondes. De eerste ronde bestond uit het verkrijgen van beelden die klanten en professionals hadden over integrale dienstverlening. De tweede ronde is gebruikt om de geanalyseerde beelden uit de eerste ronde te valideren en om gegevens te verzamelen over werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening.

### 2.2.1. Opzet ronde 1

De eerste ronde bestond uit het afnemen van groepsinterviews bij professionals van de wijkteams uit de acht bovengenoemde gemeente. Daarnaast zijn bijstandsgerechtigde klanten van deze wijkteams individueel geïnterviewd. Hieronder een overzicht van het aantal geïnterviewde per locatie.

Tabel 2 Aantal geïnterviewde klanten en professionals per gemeente

	Klanten	Professionals
Groningen	4	6
Borger-Odoorn	4	6
Zwolle	4	4
Elburg	4	7
Houten	2	5
Wijk bij Duurstede	5	4
Wijkteam 1 Almere	4	2
Wijkteam 2 Almere		4
Lelystad	4	7
	31	45

14

#### Groepsinterviews professionals

Het maken van afspraken voor de groepsinterviews met de professionals ging niet overal even soepel. Onder andere door de hoge werkdruk maar ook door re-organisatieperikelen lukte het pas enkele maanden later dan de planning om sommige teams te interviewen. Uiteindelijk hebben we 45 professionals geïnterviewd.

Het groepsinterview bestond uit drie open vragen:

1. *Stel dat je een beeld van integraal werken zou moeten tekenen hoe ziet dat er dan uit? (denk er even over na en tekenen op een A-4tje).*
2. *Wat komt er bij je op als je het woord integraal werken hoort?*
3. *Wat zou je voorkeur hebben? Integraal werken, integrale samenwerking, integrale benadering, integrale dienstverlening etc. en waarom?*

De tekeningen werden na afloop van het groepsinterview gefotografeerd ten behoeve van de data-analyse. Het interview werd meestal afgenomen door twee personen, in Wijk bij Duurstede en Houten is het vaak door een onderzoeker gedaan. De ene stelde de vragen, de andere typte de antwoorden ter plekke uit in een tekstbestand op een laptop. De antwoorden werden met een beamer geprojecteerd, zodat iedereen deze kon lezen. Door deze 'directe member check' konden respondenten de dataverzameling volgen en nagaan of hun antwoorden goed waren weergegeven. Soms leidde dat tot nuancering of een aanvulling op het eerder gegeven antwoord. De directe member check vergroot de betrouwbaarheid en de interne validiteit van de interviews (Verkooijen, 2017).

#### Interviews klanten

De werving van de klanten gebeurde via de professionals. De professionals hadden daarvoor van de onderzoekers instructies gekregen, en een informatiebrief. De onderzoekers kregen van de professionals de namen van geïnteresseerde klanten door. Zij maakten vervolgens met de klant een afspraak waar en wanneer het interview kon worden afgenomen. Er was gezamenlijk een interviewleidraad opgesteld. Voordat begonnen werd met het eigenlijke interview kreeg de klant uitleg over het doel van het onderzoek. Daarbij werd het taalgebruik aangepast aan het niveau van de klant. Vervolgens werd hem of haar gevraagd om de toestemmingsverklaring te tekenen.

In totaal hebben 31 klanten aan ronde 1 deelgenomen (zie demografische kenmerken in bijlage 1).

Het open interview is vervolgens volgens onderstaand stramien afgenomen. De startvragen waren:

- Zou je/u een tekening willen maken van alle mensen die je/u op de één of andere manier helpen? Die nu om je/u heen staan.
- Wil je/u vertellen wat je/u nu getekend hebt? Waar sta je/u zelf? Welke hulpverleners?
- Wat heb je/heeft u ervaren als fijn en behulpzaam? En wat als minder? Wat had misschien anders gekund?

Vooraf was door de onderzoeksgroep een aantal onderwerpen vastgesteld voor 'doorvraag-vragen' om in het achterhoofd te houden, mocht het interview stagneren. Belangrijk was dat de respondent gevolgd werd in zijn/haar verhaal. De onderwerpen waren dus GEEN TOPICS die persé aan bod hoefden te komen. Wat de klant niet vertelde op het moment dat we vroegen naar het beeld van integraal werken (het onderzoeksobject in de probleemstelling), was schijnbaar voor hem/haar niet belangrijk voor c.q. passend bij het beeld. De onderwerpen waren:

- Bejegening
- Locatie
- Bereikbaarheid
- Eigen inbreng
- Persoonlijke benadering
- Samenwerking
- .....
- Informatie uitwisseling: één intake
- Deskundigheid
- Minder vrijheid
- Kwaliteit beslissingen
- Snelheid
- Privacy

Ook in de interviews met de klanten is de directe member check toegepast.

### 2.2.2. Opzet ronde 2

Uit de interviews in ronde 1 zijn beelden en werkzame factoren naar voren gekomen met betrekking tot integraal werken. De beelden zijn in een gezamenlijk overleg van de onderzoekers geclusterd tot drie gelabelde types. De factoren die door de verschillende respondenten zijn genoemd zijn op basis van de gespreksverslagen axiaal gecodeerd. Daarna zijn de codes uit de verschillende regio's met elkaar vergeleken. Daaruit is een gecomprimeerde lijst met codes opgesteld voor de verschillende regio's tezamen. Tijdens de focusgroepsbijeenkomsten van de klanten en van professionals (sociaal werkers en klantmanagers) is deze ingedikte lijst met codes aan de aanwezigen uitgereikt. Op basis daarvan is aan de deelnemers gevraagd om per persoon (individueel en schriftelijk) de vijf belangrijkste en de twee minst belangrijke 'werkzame factoren' te selecteren die uit de acht gemeenten naar voren zijn gekomen.

In de focusgroepsbijeenkomst van de klanten hebben we hun tevens drie gelabelde beelden uit de eerste analyse voorgelegd. Aan hun is gevraagd welk beeld hen het meest aansprak en waarom?

#### Focusgroepsinterview professionals

De afspraak met de locaties was dat er per Werkplaats een groepsinterview met een gemengde groep (sociaal werkers en klantmanagers) van acht personen zou plaatsvinden. Door onder andere de werkdruk bij de verschillende praktijkpartners is dit niet gelukt. In totaal hebben er vijf focusgroepsinterviews met 27 professionals plaats gevonden, te weten in:

- Borger-Odoorn (WSD Noord) met 7 professionals,
- Lelystad (WSD Flevoland) met 5 professionals
- Wijk bij Duurstede ((Kennisplatform Utrecht Sociaal) met 5 professionals
- Houten (Kennisplatform Utrecht Sociaal) met 5 professionals
- Zwolle (WSD Zwolle) met 6 professionals

Bij vier van de vijf bijeenkomsten waren functionarissen vertegenwoordigd uit het sociale (wijk)team (uitvoerende professionals zoals wijkteamconsulenten en managers of coördinatoren) en vertegenwoordigers van (regionale) uitvoeringsorganisaties op het gebied van werk en inkomen (Klantmanagers of Klantregisseurs, Participatiecoaches, etc.)

### Focusgroepsinterview klanten

De focusgroepsinterviews met 14 klanten hebben plaatsgevonden in:

- Groningen (WSD Noord) met 5 klanten
- Houten (Kennisplatform Utrecht Sociaal) met 2 klanten
- Lelystad (WSD Flevoland) met 3 klanten
- Zwolle (WSD Zwolle) met 4 klanten

De bedoeling was een groepsgrootte van 6 à 8 klanten. Als positieve incentive bij deelname hadden we de klanten een waardebon van 20 euro in het vooruitzicht gesteld. Veel klanten zeiden desondanks op het laatste moment af of kwamen niet opdagen. In Groningen lukte het nog om ter plekke een aantal aanwezige klanten van het sociaal team te rekruteren.

## 2.3. Analyse

### Van tekeningen tot beelden

De analyse van de tekeningen is cyclisch verlopen, met als startpunt het labelen van de tekeningen tijdens een gezamenlijk overleg van de onderzoekers. We kwamen tot drie labels:

- Spinnenweb
- (Georganiseerde) chaos
- Tijdslijn

Deze labels en voorbeeldtekeningen zijn in het begin van de focusgroepsbijeenkomst voorgelegd aan de respondenten. Ze werden gevraagd aan te geven welk beeld hen het meeste aansprak. En of de beelden klopten met hun betekenisgeving van integrale dienstverlening.

Na de focusgroepsbijeenkomsten hebben twee onderzoekers van één Werkplaats Sociaal Domein alle beelden van alle informanten opnieuw bekeken. Te beginnen met de drie labels. Oorspronkelijk hadden we 'schillen' niet als apart beeld/label benoemd, maar in de map 'overig' opgenomen, omdat dit beeld bij de klanten maar een keer voorkwam. Echter bij de professionals bleek dit beeld wel vijf keer voor te komen. Vandaar dat we het toch als een aparte categorie hebben opgenomen.

Tijdens de focusgroepsbijeenkomsten met klanten werd duidelijk dat de beelden: 'samenhang' en 'proces' het meest aanspraken, hoewel ook iemand 'geen samenhang' een acceptabel beeld vond, vooral in het begin van een hulpverleningsrelatie, waarin het nog onduidelijk is wat het probleem en de juiste aanpak is. Een andere informant bracht ons nog op een nieuw beeld omdat geen van de beelden haar aansprak. Het ging om het beeld van iemand, een hulpverlener, die de verbinding vormt tussen alle andere hulpverlening en de cliënt. Dit beeld paste ook bij de opbrengst op de vraag naar wat men belangrijke werkzame factoren voor goede hulpverlening vond. 'Vast aanspreekpunt / zelfde persoon', werd door veel informanten genoemd. Ook bleek dit beeld bij professionals te herkennen, hoewel het integrale in beide gevallen een beetje onduidelijk bleef. Vandaar dat dit beeld apart is benoemd maar wel in de map 'overig'.

De 'boom' kwam alleen bij professionals naar voren. De tekeningen leken echter dusdanig veel op elkaar, dat we ze toch apart gelabeld hebben, maar wel in de map 'overig'.

Dit alles heeft geleid tot de volgende labels:

- **Samenhang (eerst Spinnenweb)**
  - a) Samenhang met een centrale entiteit
  - b) Samenhang met een centrale entiteit en dwarsverbanden
  - c) Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit
  - d) Anders
- **Geen samenhang (eerst chaos)**
- **Proces (eerst tijdslijn)**
- **Schillen**
- **Overig**
  - a) Boom
  - b) Los van de cliënt (met 'verbinder')
  - c) Anders

In een gezamenlijk overleg zijn deze labels en bijbehorende tekeningen nogmaals door alle aanwezigen (lectoren en onderzoekers) besproken. Nog een laatste aanpassing heeft plaatsgevonden. De twee beelden van professionals (doolhof en lemniscaat) die eerst onder 'geen samenhang' waren geplaatst zijn ondergebracht bij 'proces' dat tevens de sub indeling: 'met begin en eind' (o.a. doolhof) en 'zonder begin en eind' (lemniscaat) heeft gekregen.

### **Tekstanalyse**

Elke werkplaats heeft de eigen interviews gecodeerd. Dit is steeds gebeurd door twee onderzoekers (vier-ogen-principe). De codes zijn in gezamenlijk overleg besproken en toegelicht. Eén onderzoeker heeft vervolgens de taak op zich te genomen om overlappende codes samen te voegen en daar waar mogelijk groepscode te formuleren. Deze codes zijn vervolgens ingebracht in de focusgroepsbijeenkomsten. De uitgewerkte verslagen van deze bijeenkomsten zijn vervolgens geclusterd naar thema.





# 3. Beelden bij integrale dienstverlening

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze bevindingen met betrekking tot de eerste onderzoeksvraag:  
 Wat verstaan klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen onder integrale dienstverlening?

## 3.1. De resultaten

In totaal hebben we 63 tekeningen verzameld en geanalyseerd (niet iedereen die geïnterviewd is wilde of kon een tekening maken). Deze konden we categoriseren in vijf beelden, die we als volgt hebben gelabeld:

Tabel 3 Overzicht beelden van cliënten en professionals

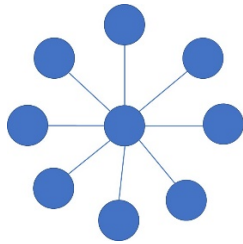
	Cliënten	professionals	Totaal
<b>Samenhang:</b>	6	26	32
A. <i>Samenhang met een centrale entiteit</i>	6	5	11
B. <i>Samenhang met een centrale entiteit en dwarsverbanden</i>		13	13
C. <i>Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit</i>		5	5
D. <i>Anders</i>		3	3
<b>Geen samenhang</b>	7		7
<b>Proces</b>	3	5	8
C. <i>Met begin en eind</i>	3	4	7
D. <i>Zonder begin en eind</i>		1	1
<b>Schillen</b>	1	5	6
<b>Overig:</b>	2	8	
D. <i>Boom</i>		3	3
E. <i>Los van de cliënt (met verbinder)</i>	1	2	3
F. <i>Anders</i>	1	3	4
	19	44	63

19

Hieronder geven we een grafische weergave van de beelden. De bullets kunnen staan voor: een cliënt, cliëntensysteem, individuen (formele of informele 'hulpverleners'), groepen van individuen, organisaties en/of taken, bedoelingen of ervaringen. Het is belangrijk om dit in het achterhoofd te houden bij het kijken naar de beelden.

### 3.1.1. Samenhang

#### A. Samenhang met een centrale entiteit :



##### Professionals (5x):

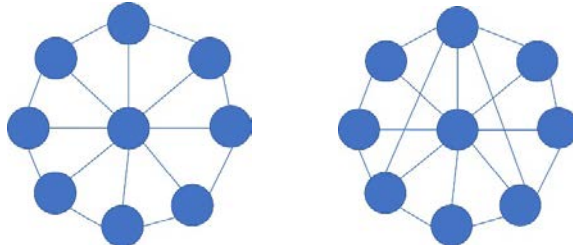
De verschillende typen hulpverlening (informeel en formeel) zijn verbonden met een centrale entiteit. Deze entiteit kan zijn: een klant, een gezin, een cliënt met netwerk, een cliënt met een cliëntondersteuner, een regiehouder, een gemeente of een sociaal wijkteam. Eenmaal wordt de sociaal werker de rol van regisseur toegekend. De verbindingen met de entiteit laten een breed scala aan mogelijkheden zien: woningbouw, school, zorgaanbieders, welzijn, gemeente, werk en sociale raadslieden.

##### Klanten (6x):

Alle klanten die samenhang in hun tekening laten zien, tekenen dit beeld. In alle gevallen is er sprake van een cliënt of cliëntsysteem dat centraal staat binnen de samenhang. Er kan verbinding zijn vanuit deze cliënt/cliëntsysteem met één of meerdere individuen die behoren tot een zelfde organisatie of groep (bijvoorbeeld 3 familieleden). Tussen de verschillende organisaties of groepen worden geen verbindingen getekend.

20

#### B. Samenhang met een centrale entiteit en dwarsverbanden



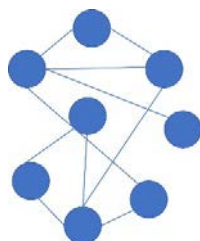
##### Professionals (13x)

Naast de samenhang met de centrale entiteit zijn ook enkelvoudige en/of meervoudige dwarsverbanden met (formele en informele) hulpverleners van toepassing. Het is dit beeld dat ons in eerste instantie voor de term 'Spinnenweb' deed kiezen.

##### Klanten (0x)

Geen van de geïnterviewde klanten tekent dit beeld.

#### C. Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit



### Professionals (5x)

Hetzelfde type dwarsverbanden als bij de vorige beelden zijn herkenbaar echter de relatie met een hulpvrager blijft onduidelijk. Deze bevindt zich of in het midden of aan de zijkant of ontbreekt in de tekening.

### Klanten (0x)

Geen van de geïnterviewde klanten tekent dit beeld.

### D. Anders

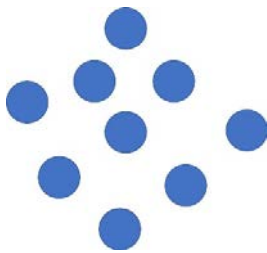
### Professionals (3x)

De overige tekeningen tonen wel een samenhang, maar deze is of van een dermate hoog abstractieniveau (werk, welzijn, voorzieningen) of van een dermate complexiteit, dat verdere duiding of het omzetten naar een beeld lastig is.

### Klanten (0x)

Geen van de geïnterviewde klanten tekent een ander type samenhang.

## 3.1.2. Geen samenhang



21

### Professionals (0x)

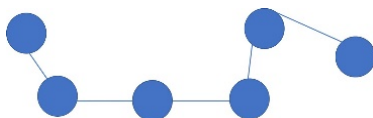
Geen van de geïnterviewde professionals tekent dit beeld.

### Klanten (7x)

Losse eenheden hulpverlening (formeel, vrijwilligers en informeel), al dan niet met cliënt als één van de eenheden, dus die wel of niet deel uit maakt van de tekening. Bij informeel gaat het onder meer om het eigen netwerk, familie en geloof/kerk. In de tekeningen is geen verschil zichtbaar in afstand tussen formeel en informeel. Dit beeld heeft ons in eerste instantie tot de term '(georganiseerde) chaos' gebracht.

## 3.1.3. Proces

### A. Met begin en eind



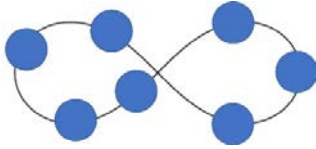
### Professionals (4x)

Het begint bij de cliënt/cliëntsysteem. Er is sprake van een volgorde in hulpverlening met een begin en een eind. Het lijkt resultaatgericht. Het startpunt en het resultaat kunnen verbonden zijn met de situatie van de cliënt (hulpvraag of meerdere hulpvragen in de tijd) of de horizon van de hulpverlener (hulpverlenersproces waar hij/zij zelf deel van uitmaakt). Het kan ook lijken op een doolhof, maar er is een begin en een eind.

### *Klanten (3x)*

Het begint bij de cliënt/cliëntsysteem. Er is sprake van een volgorde in hulpverlening met een begin en een eind. Het lijkt resultaatgericht. Het startpunt en het resultaat zijn verbonden met de situatie van de cliënt (meerdere hulpvragen in de tijd). Klanten hebben hierbij ook benoemd dat het een proces was waar ze stappen vooruit en achteruit maakten. Het proces hoeft dus niet lineair te verlopen.

#### *B. Zonder begin en eind*



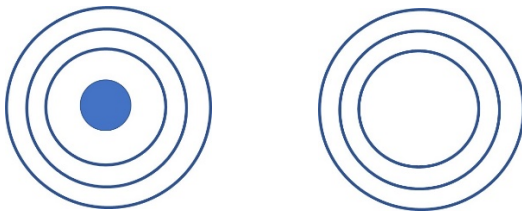
### *Professionals (1x)*

Integraal werken wordt geïdentificeerd als iets wat oneindig of niet-eindig is.

### *Klanten (0x)*

Geen van de geïnterviewde klanten tekent dit beeld.

### 3.1.4. Schillen



22

### *Professionals (5x)*

Hulpverlening staat als schillen van organisaties en/of groepen van individuen om de cliënt/inwoner/gezin (al dan niet inclusief het sociaal netwerk) heen. Het sociaal netwerk kan ook als eerste schil om de cliënt gezien worden.

### *Klanten (1x)*

Hulpverlening wordt getekend als schillen van organisaties die om elkaar heen staan zonder centrale entiteit.

### 3.1.5. Overig

#### *A. Boom*



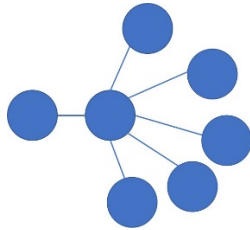
### *Professionals (3x)*

Elk beeld, van een boom, laat wortels zien, een stam en vertakkingen met bladeren of fruit (samenhang). Integraal werken lijkt ergens in geworteld te moeten zijn. Verder wijst het beeld van de boom vermoedelijk op iets dat zich ontwikkelt (groeit).

### *Klanten (0x)*

Geen van de geïnterviewde klanten tekent dit beeld.

### *B. Los van de cliënt (met 'verbinder')*



### *Professionals (2x)*

Iets of iemand, bijvoorbeeld het sociale wijkteam vormt de verbinding tussen alle andere hulpverlening en de cliënt. Integraal werken lijkt vooral een verantwoordelijkheid van de hulpverlening en niet van de cliënt of het cliëntsysteem, de cliënt staat buiten het integraal werken.

### *Klanten (1x)*

Iemand (een hulpverlener) vormt de verbinding tussen alle andere hulpverlening en de cliënt.

23

### *C. Anders*

### *Professionals (3x)*

Integraal werken ziet er afhankelijk van de situatie van de klant anders uit (verschillende beelden). Integraal werken betekent '1 voordeur' of een gezamenlijk startpunt. Integraal werken betekent alle wetten in één doos ten behoeve van de klant, met andere woorden geen schotten tussen wetten.

### *Klanten (1x)*

Samenhang met familie, geen samenhang met hulpverlening.

## **3.2. Interpretatie**

Vergelijken we de beelden van de klanten met die van de professionals, dan valt allereerst op dat klanten wel (37%) en professionals niet (0%) het beeld 'geen samenhang' tekenen. Tijdens de focusgroepsbijeenkomsten werd overigens heel duidelijk dat dit door klanten niet als meest ideale beeld van hulpverlening werd gezien. Het feit dat klanten deze tekening zo veelvuldig maakten, kwam vermoedelijk doordat hen in eerste instantie gevraagd is:

*Zou je/u een tekening willen maken van alle mensen die je/u op de één of andere manier helpen? Die nu om je/u heen staan.*

Op basis van de reacties vermoeden we dat een deel van de klanten (in dit onderzoek een derde deel) geen samenhang ervaart in de hulp die zij op dit moment ontvangen.

Verder valt op dat alle klanten die wel samenhang ervaren (32%), zichzelf of het cliëntsysteem waartoe zij behoren, als de centrale entiteit in die samenhang zien. Zij hebben zelf contact met alle hulpverlening, terwijl die hulpverlening onderling geen samenhang laat zien. Zij zijn dus degenen die de samenhang realiseren. Dit toegevoegd aan de vorige constatering leidt tot het vermoeden dat het niet om een deel van de klanten gaat dat

geen samenhang in de hulpverlening als zodanig ervaart, maar dat dit voor een belangrijk deel van de klanten (in ons onderzoek bijna twee derde deel) in het sociaal domein geldt.

In dit deel van het onderzoek hebben we ten minste negen verschillende (sub)beelden van integraal werken gevonden. Misschien zijn het er nog wel meer. Kijken we naar de aard van de beelden, zoals in kwalitatief onderzoek gebruikelijk is, dan kunnen al deze beelden teruggebracht worden tot de volgende aspecten van integraal werken:

- Er is sprake van een vorm en mate van samenhang tussen de activiteiten van alle betrokken hulpverleners (formeel en informeel). Te herkennen in de beelden: samenhang, geen samenhang en schillen.
- Er is sprake van een al dan niet eindig proces van hulpverlening met bijbehorende hulpverleners (formeel en informeel). Te herkennen in het beeld: proces.
- Er is sprake van een soort 'geworteldheid'. Vermoedelijk zijn er twee typen 'wortels': (1) een organisatie of organisaties (beeld 'boom') en (2) de cliënt of een cliëntsysteem (beeld 'los van de cliënt'). Het integraal werken als zodanig lijkt via een verbinding als het ware los van deze wortels plaats te vinden. Maar zonder deze wortels zou integraal werken vermoedelijk niet nodig of mogelijk zijn en de 'wortel' lijkt daarom een onlosmakelijk onderdeel van integraal werken te vormen.

# 4. Werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze bevindingen met betrekking tot de tweede onderzoeksvraag:

- Wat zijn volgens klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?

## 4.1. Klanten

Naar aanleiding van de bespreking van de beelden zijn klanten gevraagd wat volgens hun werkzame factoren van integrale dienstverlening zijn. We hebben ze daarvoor de codelijst voorgelegd met het verzoek de vijf belangrijkste werkzame factoren aan te geven en de twee minst belangrijke factoren. Van de 72 codes zijn er 35 aangekruist, ongeveer de helft dus. Hoewel de gepresenteerde codes overlap vertonen, geeft die aan dat de klanten heel veel verschillende dingen als werkzame bestanddelen van integrale dienstverlening beschouwen.

25

### 4.1.1. Vertrouwensrelatie

In elk focusgroepsbijeenkomst is het woord vertrouwen uitgesproken. Klanten vinden het zeer belangrijk dat er sprake is van een vertrouwensrelatie. Ze hebben behoefte aan een luisterend oor, aan begrip voor de situatie waarin zij verkeren, aan professionals die geïnteresseerd zijn in hun als persoon en die hun niet reduceren tot een probleemsituatie. De ene keer spreken ze zich positief uit over de vertrouwensband die zij hebben met de professionals: *“Ik heb het gevoel dat ze begrijpen in wat voor situatie men kan komen. Ze begrijpen mijn situatie. Ze luisteren.”* De andere keer laten ze zich er negatief over uit: *“Gisteren brachten 2 personen mij een brief dat ik mij morgen moet melden. Dat doen wij zodat wij zeker weten dat u de brief hebt ontvangen. Alsof ik nooit op een afspraak kom!”*. Vertrouwen geldt voor beide kanten: vertrouwen van de klant in de professional en van de professional in de klant. Ook dat eerste is er niet altijd in het contact met de sociale dienst. Een klant zonder vaste contactpersoon bij de sociale dienst, zei hierover het volgende: *“Ja, dat ik niet 30x hetzelfde hoeft te zeggen, wat nu dus wel gebeurt bij sociale dienst X. Dat vind ik moeilijk ja. Want ze zeggen dat ze er met z'n allen aan werken, maar ik moet wel steeds m'n verhaaltje opnieuw vertellen. In de hoop dat ik ineens iets anders vertel, maar dat doe ik niet want wat ik zeg is gewoon waar.”* Deze klant lijkt de afwezigheid van een vaste contactpersoon bij de sociale dienst uit te leggen als een strategie om fraude op te sporen. Dit duidt niet op veel vertrouwen bij deze klant in de sociale dienst.

Een vertrouwensband opbouwen is lastig bij een ‘*komen en gaan van helpenden*’, wat door de klanten dan ook als een niet-werkzame factor werd beschouwd. Een vaste contactpersoon is in de ogen van de klanten een belangrijke werkzame factor bij integrale dienstverlening. *“Wat nodig is, is een goede verbinding. En iemand die klaar voor je staat als je het zelf niet meer weet. Een vertrouwenspersoon die duidelijke heldere taal gebruikt en goed informeert en die er voor zorgt dat de hulp er komt die nodig is en daarnaast een ondersteunend netwerk.”* Maar er zijn ook klanten die aangeven te kunnen leven zonder één vaste contactpersoon, mits zij maar weten bij wie ze waarvoor terecht kunnen.

### 4.1.2. Afstemming

Aan afstemming tussen de verschillende hulp- en dienstverleners, die door de klanten als belangrijk wordt gezien, blijkt in de praktijk het een en ander te schorten. Het gevoel van het kastje naar de muur gestuurd te worden,



komt sterk naar voren. Een uitspraak van een klant is een goede illustratie hiervan: *“Vaak zijn er zoveel hulpverleners om mij heen die niet allemaal hetzelfde wisten en wat er aan de hand was. Keer op keer hetzelfde verhaal vertellen, is erg confronterend. Vind dit nu nog steeds niet goed”*.

Om hulp en diensten goed op elkaar af te stemmen, is informatie uitwisseling tussen alle partijen noodzakelijk. Een aantal opmerkingen van klanten duiden erop dat zij hier niet altijd voorstander van zijn. *“Als ik voor mijn kinderen naar het sociale wijkteam ga, vind ik het niet nodig als de klantmanager dit wist”*, vertelde een klant. Een andere klant laat zich hierover als volgt uit: *“Fijn om met die persoon bezig te zijn en niet dat anderen zich er mee gaan bemoeien. Ze moeten ook niet te veel vragen waar ze niets mee te maken hebben.”* Klanten zijn zich bewust met wie ze welke informatie willen delen en schermen delen van hun leven af. Zo gaf bij het gebruik van Whatsapp als communicatiemiddel een aantal klanten het gevoel dat het te dichtbij kwam. Ook over huisbezoek werd niet altijd positief gedacht.

#### 4.1.3. Regie bij de klant

Eigen regie over de hulp- en dienstverlening wordt door klanten belangrijk gevonden. Professionals moeten zich niet onnodig bemoeien met het leven van de klant. Ze vinden het belangrijk dat dingen hun niet uit handen worden genomen, dat ze zelf actief blijven.

Een klant liet zich genuanceerd uit over regie hebben, geven en krijgen: *“De regie spreekt per persoon voor zichzelf, maar voor mezelf denk ik dat het beter is als de regie bij iemand anders ligt. Dan geef ik dat uit handen. Dat regie wordt genomen maar dat mensen hier wel zelf nog inzicht in hebben, bijvoorbeeld gemeentelijke kredietbank. Wanneer iemand eenmaal goed bezig is geleidelijk de regie teruggeven zou beter zijn, dit gebeurt nu niet. Dit moet duidelijk zijn. Eerst nemen ze alles uit handen en dan moet je het ineens zelf weer doen. Andere kant noemt dat het wel redelijk gaat.”* Dit citaat laat zien dat regie bij de klant opgevat kan worden als een proces, waarbij de regie soms bij de klant ligt en soms bij de professional. Maar het is voor deze klant geen of-of verhaal, of bij de klant of bij de professional. Het kan soms nuttig zijn om de regie over het hulp- of dienstverleningsproces te delen; een en-en verhaal. Daar is blijkbaar te weinig oog voor.

26

#### 4.1.4. Hulp & ondersteuning

Wat niet vergeten mag worden in het vraagstuk over integrale dienstverlening, is dat het vanuit de klanten gezien gaat om de concrete hulp en ondersteuning die ze wel of niet krijgen. Deze kan uiteenlopend van aard zijn, variërend van kinderopvang, hulp bij het vinden van werk, schuldhulpverlening tot emotionele steun. Ook het verstrekken van informatie over bijvoorbeeld vrijwilligershulp bij kleine klussen in huis, of over vergoedingen en toeslagen wordt belangrijk gevonden. Klanten geven aan dat ze niet over alle informatie beschikken. Ze vinden het daarom belangrijk dat ze goed worden geïnformeerd.

*“Toen ben ik uit m'n verslaving geraakt. Schulden die ik had, allemaal betaald. Ook haar schuld betaald. We leefden altijd zonder schuld. Daar ben ik zo bang voor, dat ik weer in de schuld zou komen. Daarom viel ik in een put. Daar heeft X van Werk en Inkomen me meteen zo mee geholpen, en toen kwam ik in contact met het sociaal team. Die waren zo ondersteunend. Toen kwamen al m'n emoties er ook uit. Wat je niet had verwacht waren ze echt super.”*

Hulpbehoeften ontstaan op specifieke momenten, zo vertelde een respondent. Het is belangrijk om hier rekening mee te houden. Bijvoorbeeld als er brieven binnenkomen of formulieren moeten worden ingevuld, daar kan de hulp- of dienstverlener vooraf al rekening mee houden omdat er een ondersteuningsbehoefte ontstaat.

### 4.2. Professionals

In deze paragraaf beschrijven we de werkzame en effectieve principes van de integrale aanpak die door de sociale professionals en de klantmanagers tijdens de focusgroepsbijeenkomsten als 'belangrijk' zijn aangeduid.

#### 4.2.1. Klant heeft regie

Om te beginnen benadrukken verschillende professionals dat integraal werken voornamelijk professioneel 'jargon' is. In de eerste plaats gaat het om de klant en diens leven, zo komt uit veel van de gesprekken naar voren. De vraag van de klant is daarbij sturend, hetgeen belangrijker is dan het integraal werken zelf, zo wordt in een van de focusgroepen naar voren gebracht. De rol van professional is voornamelijk 'ondersteunend'. De klant houdt zo veel als mogelijk zelf de regie over de hulp die hij behoeft. Dit wordt als volgt beargumenteerd: wanneer de klant zelf een plan maakt zal hij of zij sneller gemotiveerd voelen er mee aan de slag te gaan. *“Als het niet hun eigen*

*plan is, pakken ze het minder snel op, en is het ook minder motiverend,*” merkt één van de respondenten op. Ook wordt gesteld dat *‘de intrinsieke motivatie van de klant de drijfveer moet blijven’*. Dit om zodoende doelen te bereiken, en om klanten betrokken te houden. Speel in op de ‘wensen en dromen’ van een klant, geeft een van de respondenten aan. Dit punt sluit aan op het argument van een van de respondenten dat iemand altijd wel ergens ‘goed’ in is. Het is de uitdaging voor de professional om de ‘sterkte’ en ‘krachten’ van mensen in te zien. *“Inzetten op kracht is de snelste route om uit de problemen te komen”*, aldus één van de respondenten. Zeker in de toeleiding naar arbeid is het van belang aan te sluiten bij de vaardigheden en interesses van de klant. Doe je dit niet dan ontstaat er weerstand bij de klant, wat zich volgens een van de respondenten uit in *“excuusjes zoeken”*. Bij een integrale aanpak is het zo gezegd van belang om de klant in de regie op het proces te houden. Echter, ook wordt naar voren gebracht dat dit niet voor alle doelgroepen vanzelfsprekend is. Voor statushouders, mensen met een licht verstandelijke beperking of ouderen is het vaak lastiger om zelf de regie te nemen en zal de professional meer als regisseur van het hulpverlenings- en dienstverleningsproces op moeten treden.

#### 4.2.2. Taal naar de klant

Het tweede aspect dat naar voren wordt gebracht is de ‘taal’ van professionals naar de klant. Het is van belang, zo onderstrepen verschillende respondenten, dat de wijze waarop je je naar klanten uitdrukt voor klanten begrijpelijk is. Hoe kun je de boodschap voor de klant duidelijk overbrengen? De mate waarin professionals in praktijk hiertoe in staat zijn, wordt in één van de bijeenkomsten ter discussie gesteld. Het zou eigenlijk een ‘open deur’ moeten zijn, vindt één van de respondenten. Iets wat je als professional zou moeten kunnen inschatten. Dat je bijvoorbeeld tegen een hoogbegaafd persoon anders communiceert, dan je doet met iemand met een licht verstandelijke beperking, zou vanzelfsprekend moeten zijn. Toch blijkt dit niet altijd het geval, vindt een aantal professionals. Vaak zie je, legt een consultant van een sociaal team uit, dat de klant niet weet waar hij of zij ‘ja’ tegen zegt. Als je bijvoorbeeld aan een klant vraagt een aantal formulieren in te vullen, of bepaalde acties te ondernemen ter voorbereiding op het aanvragen van een uitkering, antwoordt een klant daar soms bevestigend op. Maar dat wil lang niet altijd zeggen dat de klant ook echt begrepen heeft waar hij of zij ‘ja’ tegen heeft gezegd. Als professional is het dus belangrijk om altijd navraag te doen, onderstreept de consultant. *“Soms geeft een klant je een sociaal wenselijk antwoord, of zeggen ze gewoon “ja” om er maar vanaf te zijn,”* stelt de betreffende respondent.

In een discussie bij een van de focusgroepen, tussen professionals van het sociaal team en klantmanagers over dit onderwerp, stellen de aanwezigen dat met name klantmanagers nog niet altijd scherp hebben in welke mate de klant - bijvoorbeeld vanwege bepaalde cognitieve beperkingen - in staat is om te begrijpen wat de klantmanager van hem of haar verwacht. De mogelijkheid om daar rekening mee te houden, is er voor een klantmanager ook niet altijd, zo wordt door de aanwezigen onderstreept. Om tijd-technische redenen bijvoorbeeld: veel tijd om uitgebreid uit te vragen is er tijdens een intakegesprek lang niet altijd. Of door afwezige expertise omdat de doelgroep waarmee klantmanagers zich geconfronteerd zien vaak erg breed is. Overigens, ook binnen hulpverleningsorganisaties, die al lange tijd opereren in het sociale domein, komt het voor dat men niet altijd meteen weet welke diagnose een klant heeft en hoe je iemand zou moeten bejegenen. *“Mensen hebben nu eenmaal geen bordje op hun hoofd waarop hun diagnose vermeld staat”*, geeft een sociaal team consultant aan. Bovendien, stelt de betreffende respondent: *“ook collega’s van mij - die vaak meer dan één gesprek met klanten voeren - plakken soms allerlei diagnoses op de klant, maar vergeten dan alsnog de belangrijkste”*.

#### 4.2.3. Brede focus op meerdere levensgebieden

Als derde punt wordt het belang van een ‘brede focus’ of het verkrijgen van inzicht in het ‘totaalplaatje’ over de klant naar voren gebracht. Het breed uitvragen van iemands leefsituatie maakt het volgens professionals mogelijk om beter (integraal) in beeld te krijgen welke belemmeringen iemand ervaart om te kunnen participeren. Het uitvragen van het netwerk van de klant, de woonsituatie, eventuele schulden, et cetera, zijn belangrijk om een traject te kunnen starten, zo wordt door verschillende professionals gesteld. Het uitvragen en inzichtelijk maken van de leefsituatie van de klant op verschillende levensgebieden blijkt echter niet voor elk type professional gemeengoed. Voor professionals met een achtergrond in het sociale- of zorgdomein is het breed uitvragen van de verschillende leefgebieden wellicht meer vanzelfsprekend dan dat het geval is bij andere professionele disciplines, zoals het domein van Werk & Inkomen. Ook het UWV wordt genoemd als instantie waarin er nog veel ‘winst’ te behalen valt, als er meer integraal gewerkt wordt. Ter illustratie beschrijft één van de respondenten dit als volgt: *“Hoe mooi zou het zijn als iemand met niet aangeboren hersenletsel bij het UWV komt en dat zij ons*

[het sociaal team] vervolgens opbellen en zeggen: "Ik heb hier een klant die woont in jullie gemeente. Hij heeft echt hulp in zijn huishouden nodig, dus meld hem vast aan." Voorwaarde bij een dergelijke werkwijze is wel dat het UWV de lokale context goed kent, zodat ze ook lokaal weten hoe iemand verdere ondersteuning kan krijgen. Een voorbeeld van zo'n brede focus uit een van de focusgroepsbijeenkomsten: "Stel: een inwoner met schuldenproblematiek dreigt uit huis geplaatst te worden. Wij worden daarvan op de hoogte gesteld door de sociale dienst of de woningcorporatie. Voor mij betekent een 'integrale aanpak' dat we in zo'n geval vragen aan de sociale dienst of zij de uitkering niet voor één keer iets eerder kunnen uitbetalen. Op die manier kan de huur toch betaald worden, kunnen deze mensen in hun huis blijven. Voor de inwoner scheelt dit veel, want hij of zij en diens gezin komt niet op straat te staan. Maar ook voor ons betekent het ook dat we vermoedelijk geen zorg of ondersteuningstraject in te hoeven zetten om deze mensen er weer bovenop te krijgen. Een win-win situatie."

Privacy wordt overigens door de respondenten daarbij als een belangrijk issue genoemd. Informatie kan niet worden verzameld of gedeeld zonder toestemming van de klant. "De persoon waar het om gaat moet het ook zelf willen. Niet 'je mag over mij niet overleggen'. Dat maakt het heel moeilijk."

#### 4.2.4. Eén plan of één gezamenlijke aanpak

Het hebben van één plan wordt door een groot deel van de deelnemers aan de focusgroepen naar voren gebracht als 'belangrijke factor' voor een integrale aanpak. Tegelijkertijd, zien we dat respondenten er ook vraagtekens bij stellen. Zo wordt onder meer de 'haalbaarheid' van het hebben van één plan besproken, omdat het niet flexibel genoeg is om in te springen op de veranderde situatie van de klant. Een van de respondenten merkt op dat een plan in de praktijk na enkele weken alweer herschreven moet worden. Een vastomlijnd plan is daarom volgens de respondent niet de oplossing. Ook wordt ter sprake gebracht dat het plan dat een vertegenwoordiger op het terrein van werk en inkomen opstelt, vaak op inhoud verschilt van het plan van een professional uit een sociaal team. Waar een klantmanager werk en inkomen vooral toeleiding naar werk centraal stelt, kan een sociaal professional heel andere ondersteuningsbehoeften centraal stellen, zoals mantelzorg of een traplift. Werk komt dan helemaal niet aan de orde. 'De kunst' is daarom, zo wordt aangegeven, om die twee invalshoeken juist wel in elkaars verlengde te zien: "Kan mantelzorg, als dat geregeld is, mogelijk een opstap zijn naar werk?"

Verschillende deelnemers benadrukken dat het in feite niet gaat om het werken met één plan, maar om het hebben van één gezamenlijke aanpak. Professionals moeten elkaar weten te vinden, zodat je vanuit verschillende perspectieven kunt vaststellen wat het beste is om voor de klant te doen. Voor een klantmanager van de sociale dienst betekent dat bijvoorbeeld de 'omgekeerde toets' toepassen. Dat betekent eerst kijken naar: wat is er nodig? En: wie hebben we daar voor nodig? En niet starten met: wat zijn de regels? Dit vraagt van professionals een zekere flexibiliteit. Bijvoorbeeld door een sollicitatieplicht van de klant tijdelijk los te laten. Ook wordt in dit verband de 'rechtmatigheid' van waaruit klantmanagers van werk en inkomen vaak redeneren als knelpunt aangeduid. In een van de focusgroepsbijeenkomsten wordt dit geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld van een consulent van een sociaal wijkteam. De respondent beschrijft een casus waarbij een klant geen uitkering krijgt, omdat haar ex-man bij haar in huis is komen wonen. Dit heeft gevolgen voor de financiële situatie van de klant: "Deze klant kan pas een uitkering krijgen als ze de formulieren heeft ingevuld. Maar daardoor loopt ze twee maanden huurachterstand op. Terwijl de gemeente wéét dat de ex-man ook geen inkomen heeft. Dan heb je als sociaal werker en als consulent allebei een ander uitgangspunt.": zo legt de respondent uit.

#### 4.2.5. Vertrouwen in en zicht hebben op elkaars expertise

Een consulent van een sociaal team zei: "Soms hebben we direct bepaalde expertise of een mandaat vanuit een andere organisatie nodig. Als wij denken dat bijvoorbeeld het instellen van zoektermijn van vier weken, vóórdát een bijstandsuitkering in behandeling genomen wordt, te veel stress gaat opleveren voor de klant, dan moeten we daarover met de sociale dienst afstemmen. We kunnen bijvoorbeeld een alternatief voorstel doen, gericht op dagbesteding, wat naar ons inzicht wel haalbaar is. Wij kunnen daar echter niet zelf over beslissen. Daar hebben we wel toestemming van de sociale dienst voor nodig." Om tot een gezamenlijke aanpak te kunnen komen, noemt men dat het belangrijk is vertrouwen te hebben in en om zicht te hebben op de expertise die de verschillende betrokkenen in huis hebben. Want omdat niet elke professional expert is op elk levensdomein, is het van belang dat je als professional wel weet naar wie je moet doorverwijzen voor een specifieke vraag. Op die manier is het mogelijk de juiste informatie ook naar de juiste persoon door te spelen. Zo zegt één deelnemer uit

een sociaal team: *“Ik weet niks over toeleiding naar werk, maar ik moet wel weten naar wie ik moet doorverwijzen als een klant een vraag op dat gebied heeft.”* Ter illustratie noemt een van de respondenten dat wanneer bijvoorbeeld een consulent van een sociaal wijkteam de inschatting maakt dat het voor een klant niet mogelijk is op dat moment om te gaan werken, dat het dan ook écht zo is. *“Dus niet: eerst nog iemand anders inschakelen die er weer zijn ‘plasje’ over moet doen om te checken of het allemaal wel klopt wat de andere professional zegt.”* Respondenten brengen dit punt in verband met het hebben van een gezamenlijke aanpak. Zo zegt een klantmanager: *“Als jij [een consulent van een sociaal wijkteam] aangeeft dat een klant momenteel veel aan zijn hoofd heeft en zegt: ‘laat het even’, dan laat ik ‘m even met rust.”* Vertrouwen in elkaar maakt het mogelijk, zo komt ter sprake in een andere focusgroep, om de regels even los te laten. *“[Wanneer je elkaar vertrouwt] dan gaat niet om de piketpaaltjes”.* Bij het uitvoeren van een integrale aanpak gaat het daarbij overigens niet alleen om vertrouwen tussen sociale professionals en klantmanagers werk en inkomen. Ook vertrouwen van of in het UWV of een huisarts wordt in een aantal focusgroepsbijeenkomsten naar voren gebracht. Als er bepaalde expertise nodig is (bijvoorbeeld van een klantmanager) maar de betreffende professional is moeilijk te bereiken, dan maakt dat een integrale aanpak minder daadkrachtig, zo wordt verondersteld. Op dat vlak geeft een respondent aan: *“Als je bepaalde expertise mist, dan ‘hijg’ je er maar achter aan. Je kunt dan geen beslissingen nemen. Je moet allemaal telefoontjes plegen en toestemmingen gaan vragen. Terwijl je anders [als de benodigde expertise wel binnen handbereik is] je het meteen kunt ‘aftikken.”* Een ander gesignaleerd knelpunt is dat sociale professionals en klantmanagers vaak in hun eigen ‘rol’ blijven hangen en er daardoor ‘schotten’ ontstaan. Zo denkt en spreekt een klantmanager Werk en Inkomen vaak in termen van regels of vanuit het perspectief van bepaalde interne processen. Voor relatieve buitenstaanders is dat vaak erg lastig te begrijpen. Van belang om integraal te kunnen werken is het doorbreken van deze schotten. Een aantal respondenten signaleert dat bij sociale diensten meer personeel met een hulpverleningsachtergrond worden aangenomen. Dit helpt, zo wordt verondersteld, de brug te slaan tussen de verschillende professionele disciplines.

#### 4.2.6. Goede coördinatie en regie

Goede coördinatie, ter bevordering van een integrale aanpak, komt in verschillende focusgroepen naar voren als een belangrijk punt. Niet alleen voor de professionals, maar ook voor de klant: vaak zijn er voor één casus veel verschillende professionals actief. In dat geval is het belangrijk dat de klant weet bij wie hij of zij moet zijn. Een respondent zegt daarover: *“Ik merk dat mensen vaak niet weten wie hun inkomensconsulent is, of wie hun aanspreekpunt bij de sociale raadslieden is. Dus iemand die daarin het overzicht bewaart, zeker bij financiële stress, is handig.”* In dat verband komt de ‘regierol’ een aantal keer expliciet naar voren. Zo is het belangrijk om af te stemmen bij welk type casus wie de regie heeft. Daar waar het accent op het gebied van zorg of welzijn ligt, zal dit vaker het sociale team zijn, en daar waar het vooral om toeleiding naar werk is, zal vooral de klantmanager de regie pakken. Toch is het in praktijk niet altijd duidelijk wie de regie heeft. Ook zijn er vaak meerdere regisseurs rondom één casus. Dit vraagt, zo stellen verschillende respondenten in de focusgroepen, om duidelijke coördinatie. Een oplossing, die in een aantal praktijksituaties wordt aangedragen, is het aanstellen van een ‘liason officer’, een ‘linking pin’ of een ander type functionaris die als voornaamste doelstelling heeft om verschillende professionals met elkaar in verbinding te brengen.

Om de bovengenoemde coördinatie te bespoedigen kan het helpen om binnen de integrale aanpak goede procesafspraken te hebben gemaakt met de verschillende betrokkenen. In één van de bijeenkomsten worden deze procesafspraken ter tafel gebracht. Een van de respondenten legt uit dat er tussen de verschillende professionals (op gebied van werk en inkomen en het sociaal team) duidelijke afspraken zijn. Bijvoorbeeld over de intake, het volgen van een casus, overlegmomenten om over de casus te spreken en het inplannen van een herbeoordeling van een casus. De aanpak is opgedeeld in stappen in de richting van werk. Ook de afstemming tussen enerzijds klantmanagers van Werk en Inkomen en anderzijds het sociaal team is daarin meegenomen. In geval het sociaal team een casus overneemt, dan doen de klantmanagers werk en inkomen een stap naar de zijlijn, maar ze blijven de casus wel op afstand volgen. Elke twee maanden volgt er dan een moment waarop de klantmanagers bij het sociaal team na gaat hoe het er met de casus voor staat. Pas als het sociaal team aangeeft dat de situatie stabiel is (en bijvoorbeeld een re-integratietraject als zinvol wordt geacht) dan komen de klantmanagers bij de klant pas weer in beeld.

Het maken van dergelijke procesafspraken lijkt over het algemeen overigens nog geen gemeengoed. Het vergt de nodige *'fine tuning'* om dit voor elkaar te krijgen. Bovendien zit er in het maken van dergelijke procesafspraken ook het risico dat je een aanpak volledig *'dichttimert'*. Een respondent zegt daarover: *"Ik heb liever dat iets gewoon gebeurt, dat we kijken wat er op dat moment het handigste is. En dat we dan wel weer verder zien"*.

Een knelpunt bij het maken van procesafspraken zijn de verschillende belangen. Een voorbeeld dat ter tafel wordt gebracht is de *'spagaat'* die een klantmanager ervaart tussen enerzijds de wens van de gemeente om duurzame arbeid te realiseren. Dat wil zeggen: het zoeken van een baan die echt bij iemands wensen en vaardigheden past. En de opdracht die zij als uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen hebben, toegespitst op het zo snel mogelijk toeleiden van de klant naar arbeid, ongeacht hun wensen en vaardigheden (de zogenaemde 'broodbanen'; met de kans, zo veronderstelt de respondent, dat iemand mogelijk ook weer sneller uitvalt). De rol van lokale wethouders wordt ook een aantal keer genoemd, zowel ten positieve: om de gewenste visie uit te dragen. Maar ook in negatieve zin: wanneer er voor politiek gewin professionals voor het blok worden gezet door in bepaalde gevallen ineens van gemaakte beleidskeuzes af te wijken. Hoe dan ook hebben professionals er baat bij, stellen zij, wanneer het duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. *'Wat is de opdracht vanuit de gemeenteraad?'*. En: *'Wanneer doe ik mijn werk goed?'*

Coördinatie vraagt om een passende organisatievorm. *"We kunnen nog zoveel willen, het moet wel kunnen"*, geeft een van de respondenten aan. Of je het organiseert in één breed sociaal team, of verschillende teams met 'liason officers' ertussen, via een speciaal samenwerkingsverband voor bepaalde ingewikkelde casussen of via een goed toegankelijke backoffice, dat hoeft niet uit te maken, menen de respondenten. Als de gekozen aanpak maar dienstbaar is aan de integraliteit van de aanpak. Een aantal respondenten geeft aan dat het echter niet volstaat om als professionals 'ad hoc' over bepaalde casussen met elkaar af te stemmen. Zij pleiten daarom voor afgebakende overlegmomenten (bijvoorbeeld: een *'multidisciplinair casusoverleg'*, *'meldingen overleg'* of een andere overlegstructuur) waarop professionals specifieke casussen met elkaar kunnen bespreken. Tijdens zo'n overlegmoment wordt bijvoorbeeld de meer complexe casuïstiek ter tafel gebracht waar je met een één-tweetje tussen professionals onderling niet uit zou komen. *"Je hebt echt al die denkkracht en ingangen nodig om een casus op te lossen."* Bijkomend effect is niet alleen het snel kunnen schakelen, maar ook dat je elkaars expertise beter leert te begrijpen, zo geeft een respondent aan.

#### 4.2.7. Fysieke nabijheid

Een contextuele randvoorwaarde die in een aantal focusgroep bijeenkomsten naar voren wordt gebracht hangt samen met een goede bereikbaarheid van de professionals. Het belang van *'korte lijnen'* wordt in dat kader vaak genoemd. En dat betekent zowel korte lijnen in de onderlinge communicatie: dus professionals moeten elkaar makkelijk te spreken kunnen krijgen (zij het per mail, telefoon of fysiek). Maar ook in letterlijke zin, op *'geografisch'* gebied. Om integraal te kunnen werken is het voor zowel professionals onderling als de klant van belang om goed bereikbaar te zijn. Voor professionals, om bijvoorbeeld makkelijk *'in huis'* kennis uit te kunnen wisselen. Maar ook voor de klant: die er baat bij heeft wanneer zijn of haar klantmanager of participatiecoach in de buurt werkzaam is. De drempel om contact te zoeken met een professional ervaart de klant in zo'n geval lager dan wanneer er eerst nog een reis gemaakt moet worden naar de regionale uitvoeringsorganisatie.

In gemeenten met een regionale uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen geven professionals aan dat klanten de afstand die zij moeten afleggen om een klantmanager te spreken vaak te groot vinden. Bovendien gaat een langere reisafstand gepaard met hogere vervoerskosten, hetgeen voor de doelgroep als een extra obstakel wordt gezien. Om die reden is bij een aantal van deze regionale uitvoeringsorganisaties een beweging zichtbaar om meer professionals op lokaal niveau, al dan niet als onderdeel van een sociaal wijkteam, onder te brengen.

# 5. Onderbouwing onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk doen we verslag van onze bevindingen met betrekking tot de derde onderzoeksvraag:

- Welke onderbouwing in de wetenschappelijke literatuur is er voor de door de klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen geformuleerde werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening?

## 5.1. Beelden versus literatuur

Hoewel onze derde onderzoeksvraag alleen de werkzame en effectieve principes betrof, willen we hier toch kort de literatuur en de beelden naast elkaar zetten. De negen gevonden beelden hebben we teruggebracht tot de volgende aspecten van integraal werken:

- Er is sprake van een vorm en mate van samenhang tussen de activiteiten van alle betrokken hulpverleners (formeel en informeel). Te herkennen in de beelden: samenhang, geen samenhang en schillen.
- Er is sprake van een al dan niet eindig proces van hulpverlening met bijbehorende hulpverleners (formeel en informeel). Te herkennen in het beeld: proces.
- Er is sprake van een soort 'geworteldheid'. Vermoedelijk zijn er twee typen 'wortels': (1) een organisatie of organisaties (beeld 'boom') en (2) de cliënt of een cliëntsysteem (beeld 'los van de cliënt'). Het integraal werken als zodanig lijkt via een verbinding als het ware los van deze wortels plaats te vinden. Maar zonder deze wortels zou integraal werken vermoedelijk niet nodig of mogelijk zijn en de 'wortel' lijkt daarom een onlosmakelijk onderdeel van integraal werken te vormen.

31

### Ad 1.

Zoals in de inleiding al beschreven wordt in de literatuur een integrale aanpak, dienstverlening of benadering in het sociale domein in relatie gebracht met samenwerking van verschillende betrokken partijen om de diverse ondersteuningsvragen in een gezin of wijk in samenhang op te kunnen pakken. Arum, Verwij & Vermeer (2018) verwoorden het in 2018 als volgt: *'Integraal werken betekent in samenhang en afstemming domeinoverstijgend samenwerken aan effectieve en efficiënte hulp en ondersteuning bij hulpvragen van inwoners in de wijk, dichtbij en ter preventie van (escalatie van) problematiek\*'. De ondersteuning is gericht op het zo snel, eenvoudig en duurzaam mogelijk oplossen van meervoudige problemen'* (p. 3). De inspectie van het ministerie van SZW (2016) hanteert de volgende definitie: *'een wijze van dienstverlening waarbij verschillende problemen rond een persoon, gezin of huishouden door twee of meer actoren in samenhang worden opgepakt, waarbij een gezamenlijk doel wordt nagestreefd'* (p. 5). Het aspect 'samenhang tussen de activiteiten van alle betrokken hulpverleners' is dus goed te herkennen in de literatuur. De beelden tonen duidelijker dan de literatuur dat er nogal wat verschil in typen samenhang kan zitten. Bovendien wordt in de literatuur binnen integraal werken wel het domeinoverstijgende karakter benadrukt, maar minder de samenhang tussen formele en informele hulpverlening.

### Ad 2.

Uit de literatuur blijkt dat integraal werken vooral als een middel wordt gezien. Een middel om de verschillende doelen van integraal werken te realiseren. 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 domeinoverstijgend) 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). Eerder constateerden wij dat een integrale aanpak daarmee onder meer een operationeel vraagstuk van ketensamenwerking lijkt. Deze constatering past bij het aspect 'al dan niet eindig proces van hulpverlening'. Bij elke vorm van ketensamenwerking is het van belang dat de kern van de samenwerking helder is. Waarom wordt er samengewerkt? In de zorg gaat het in essentie om de klant, de afnemer van de dienst. Vanuit de klant geredeneerd is hulpverlening in te delen in drie typen processen, namelijk, een proces gericht op (Verkooijen en Moeke, 2013; Verkooijen & Ansem, 2017):

1. herstel of een oplossing,
2. continue verbetering,
3. chronische steun, zorg of hulp.

Elk type proces heeft z'n eigen logica en eisen. Het beeld van het proces met begin en eind past bijvoorbeeld uitstekend bij een op herstel of een oplossing gericht proces, dus type 1 (lineair). Een proces zonder begin en eind past meer bij een proces van type 3 (oneindig). Het doelhof lijkt meer bij een proces van type 2 (circulair) te passen.

Nog een laatste overdenking met betrekking tot het aspect 'een al dan niet eindig proces van hulpverlening' is: 'Geen samenhang', zoals ook geconstateerd in de beelden, past misschien wel bij de input-fase van een proces cq van elk van de drie processen. Het is nog niet duidelijk welk type proces het wordt. Dus is 'integraal werken' in de zin van 'samenwerken' en 'samenhang' nog niet echt aan de orde. Want wie moet met wie samenwerken als nog niet duidelijk is waarvoor? Dit beeld kwam overigens bij professionals niet naar voren. Maar het is misschien juist daarom wel extra interessant om het eens nader te onderzoeken.

### Ad 3.

In de inleiding hebben we reeds beschreven dat er in de literatuur twee benaderingen van integraal werken te herkennen zijn. De een redeneert vanuit het aanbod met termen als 'dienstverlening' (SZW, 2016), de ander vanuit de vraagzijde met termen als integrale aanpak (RIVM op haar website [www.loketgezondleven.nl](http://www.loketgezondleven.nl)). In ons derde aspect 'geworteldheid' zijn deze twee invalshoeken te herkennen, een redeneren vanuit de organisatie(s) c.q. het aanbod en een redeneren vanuit de cliënt of cliëntensysteem c.q. de vraag. Of er sprake is van voorkeur voor het ene of het andere vertrekpunt zou met (vervolg)onderzoek nader kunnen worden bekeken. Bijvoorbeeld onderzoek naar wat de effecten zijn van beide manieren van redeneren voor het bereiken van het uiteindelijke doel van integraal werken: de juiste hulp op het juiste moment op de juiste plaats door de juiste persoon (tegen optimale kosten) (Verkooijen & Moeke, 2013; Franken et al., 2016).

## 5.2. Onderbouwing werkzame en effectieve bestanddelen

In maart 2018 verscheen het Movisie-rapport 'Wat werkt bij integraal werken in de wijk?' van Van Arum, Verweij en Van der Veer. Dit rapport beschrijft de uitkomsten van een literatuurstudie naar werkzame elementen bij een integrale aanpak. Een goede samenwerkingsrelatie vereist verder een emotionele band tussen beide partijen (is er een klik) en overeenstemming over het doel en de aanpak. Uit de door hun aangehaalde literatuur komen verder drie kernwaarden naar voren die de samenwerkingsrelatie beïnvloeden:

- Vertrouwen en gevoel van veiligheid
- Gelijkwaardigheid
- Continuïteit

De kern is dat er een goede samenwerkingsrelatie tussen cliënt en professional moet zijn. Ondersteunende factoren tot zo'n relatie te komen zijn:

- Een vaste professional
- Het bieden van praktische hulp
- Regie bij de cliënt
- Motivatie om er iets van te maken
- Hoop en positieve verwachtingen
- Goed aansluiten bij de kwaliteiten en talenten van de cliënt

Voor de samenwerking tussen sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen is het volgens het rapport tevens van belang wat de auteurs vermelden over het constant te moeten schakelen tussen leef- en systeemwereld. In de samenwerking hebben beide professionals immers te maken met de systeemwereld van de Participatiewet met z'n regels en voorschriften. Voortdurend zal er geschakeld moeten worden tussen de wensen en behoeften van de cliënt en de beleidsdoelen en wettelijke verplichtingen.

In ons onderzoek noemen de klanten vooral het vertrouwen in de professional c.q. klantmanager, de afstemming, regie op het proces bij de klant en concrete hulp en ondersteuning als werkzame bestanddelen. Dat laatste mag niet ontbreken, volgens o.a. Pijnenburg (2010), want integrale dienstverlening is een middel en geen doel op zich. Ook de sociale professionals en klantmanagers Werk & Inkomen noemen deze succesfactoren, naast een aantal andere, zoals vertrouwen en inzicht hebben op elkaars expertise, het taalgebruik van de klant en het uitvragen van de ondersteuningsbehoefte van de klant op meerdere levensgebieden. Ten behoeve van het integraal werken, zo wordt gesteld, is het raadzaam om bijvoorbeeld niet alleen op toeleiding naar werk gericht te zijn, maar ook bijvoorbeeld de gezinssituatie in ogenschouw te nemen. Hieronder gaan we nader in op deze factoren.

### 5.2.1. Informatiedeling & privacy

Informatiedeling wordt in de Literatuurstudie integrale dienstverlening van de Inspectie SZW (2016) als een van de succesfactoren genomen. Maar het kan voor een klant als knellend worden ervaren. Informatie is een van de machtsmiddelen dat de overheid en de hulpverlening in staat stelt zich intensief met hun leven te bemoeien (Frissen, 2007). Het streven naar steeds meer zichtbaarheid kan onbedoeld tot gevolg hebben dat de kwetsbare burger de overheid en de daaraan gelieerde partijen gaat wantrouwen en zich steeds meer terugtrekt (Rothfus, 2017). Informatiedeling komt dan haaks te staan op de succesfactor vertrouwen en gevoel van veiligheid.

Privacy is ook voor de sociale professionals en klantmanagers zelf een belangrijk vraagstuk. De Beroepsvereniging van Professionals in Sociaal Werk heeft in een artikel extra aandacht gevraagd voor de privacybescherming van de burger bij het integraal werken (Hofs, 2017). Naar aanleiding van een onderzoek naar de gegevensverwerking binnen het sociaal domein onder 41 gemeenten is de Autoriteit Persoonsgegevens een onderzoek gestart naar Nijmegen en Zaandam (AP 2018a; 2018b). De Autoriteit Persoonsgegevens concludeert dat beide gemeenten in overtreding zijn omdat ze meer gegevens verzamelen en vastleggen dan noodzakelijk is voor het toeleiden naar zorg. Met de inwerkingtreding van de Algemene Verordening Gegevensbescherming zijn de wettelijke kaders inzake informatiedeling verder aangescherpt. Dit betekent dat er transparant moet worden gehandeld bij het verzamelen en delen van informatie. De klant moet weten waarvoor het dient en wie allemaal toegang heeft tot zijn gegevens. Er is dan ook veel meer sprake van gelijkwaardigheid.

33

### 5.2.2. Blauwdruk regie

De regie op zowel het doel als de inhoud van het plan van aanpak ligt zoveel mogelijk bij de klant. Daarover zijn alle respondenten het eens. Ook is er overeenstemming dat als de klant daartoe gedeeltelijk of helemaal niet bij machte is, dat de sociale professional c.q. klantmanager de regie overneemt.

Wat vervolgens opvalt, is dat in de uitspraken van de sociale professionals en klantmanagers en ook in rapporten de professional de rol van regisseur krijgt toebedeeld. Ter illustratie het volgende fragment uit het rapport Werk en inkomen in integrale aanpakken; 'In oktober en november 2016 is een oproep verspreid via de kanalen en netwerken van Movisie, Divosa en Sociaal Werk Nederland. Daarin vroegen wij om praktijkvoorbeelden van samenwerking tussen werk en inkomen en zorg en ondersteuning vanuit de gedachte: één gezin, één plan, één regisseur. Met als uitgangspunt dat het perspectief van de klant daarin centraal staat.' (Panhuijzen, Verweij, Van Houten en Van Xanten, 2017, p. 12). In andere veel rapporten of beleidsstukken is het adagium één gezin, één plan, één regisseur terug te vinden. De regisseur wordt hier los gedefinieerd van het gezin. Dat is volgens alle respondenten niet de bedoeling, maar vervolgens bespreken de sociale professionals en klantmanagers in de interviews wel van hun de rol van regisseur, zonder vraagtekens te plaatsen of zij die rol wel moeten hebben. Franken e.a. (2016) hebben eerder opgemerkt dat in veel publicaties over integrale dienstverlening (bijv. Heekelaar e.a., 2009; Inspectie SZW, 2016, p. 5) in het domein van werk en inkomen veelal de nadruk ligt op de vraag wat er op organisatorisch vlak (samenwerking, processen, werkwijzen) moet gebeuren om meer samenhang in het aanbod te creëren. Deze organisatorische dimensie lijkt de professionals parten te spelen en drukt als het ware de holistische dimensie, waarin de klant en zijn behoeften centraal staan weg. Deze tweede,



holistische betekenis van integraliteit kunnen we vooral zien als onderdeel van wat met de transformatie in het sociale domein wordt beoogd, namelijk als een 'verandering van de cultuur van werken en de veranderde inzet van kennis daarbij' (Stam et al., 2015 p. 3).

In ons onderzoek zetten de sociale professionals en klantmanagers overigens vraagtekens bij de realiseerbaarheid van dat ene plan. De ontschotting is nog niet zover dat het mogelijk is een plan te maken dat voldoet aan alle verantwoordings-eisen van de betrokken organisaties, wat ook gesignaleerd wordt door de Inspectie SZW (2016). De geïnterviewde professionals geven een realistischere voorstelling van de stand van zaken, waarin sprake is van meerdere plannen die op elkaar worden afgestemd. Daarnaast wordt gewezen op de mogelijke snel veranderde probleemsituatie, waardoor het plan achter de feiten aanloopt. Zij lijken hier te verwijzen naar een blauwdrukplanning, waarin alles vooraf op basis van uitvoerige probleemanalyse is vastgelegd. Veel sociale diensten hanteren nog een duidelijke fasering die te herleiden is tot de regulatieve cyclus van Van Strien (1986): diagnose, opstellen plan, uitvoeren plan en evaluatie. In het sociaal werk wordt veelal gewerkt volgens, wat Doerbecker ooit noemde, het iteratieve zoekproces (1979 in Van der Laan 2003). De kern hiervan is dat diagnose, doelen en oplossingen voortdurend op elkaar worden betrokken. Door voortdurende feedback ontstaat steeds meer zicht op het probleem en wordt tegelijkertijd doelgericht gewerkt aan de oplossing. Of zoals Van der Laan het formuleerde, een bepaalde (voorlopige en beperkte) interventie kan een grote diagnostische waarde hebben. Vanuit dit perspectief heeft het geen zin om het opstellen van een allesomvattend plan na te streven. In de praktijk lijkt men een pragmatischere oplossing gevonden hebben door meerdere aanpakken naast elkaar te laten bestaan, maar dat kan wel uiteen gaan lopen als men elkaar niet goed weet te vinden.

### 5.2.3. Taal en frames

De sociale professionals en klantmanagers wijzen op het belang van het begrijpen van elkaars taal. In de winter van 2018 verscheen van het rapport 'Werk en inkomen als partner in integrale dienstverlening: een moeizame relatie' (Inspectie SZW, 2018). De titel spreekt al voor zich. Het rapport laat zien dat er op handlingsniveau de verschillende partijen langs elkaar heen werken, omdat begrippen anders invullen, terwijl ze denken overeenstemming te hebben. Ter illustratie een fragment over het begrip zelfredzaamheid:

*'Het onderzoek laat ook zien dat de betekenis van zelfredzaamheid niet vaststaat, maar verschilt per medewerker en verschuift per context en moment waarop het wordt ingeschat. Zo wordt zelfredzaamheid door sommigen opgevat als helemaal zelfstandig in staat zijn om je te redden, terwijl anderen het zien als 'samenredzaam': het in staat zijn te onderkennen waar je hulp nodig hebt en daar zo nodig om te vragen. Ook komt naar voren dat er in veel vormen van dienstverlening impliciet uit wordt gegaan van een bepaalde mate van zelfredzaamheid. Als mensen dit toch niet blijken te zijn, moeten ze daar zelf de consequenties voor dragen, zoals een boete op de zorgpremie of een verminderde toegang tot sociale huurwoningen.'* (p 49.)

Het fragment illustreert hoe aan de oppervlakte het lijkt dat iedereen het ermee eens is hoe een situatie benaderd moet worden, maar daaronder schuilen verschillende, soms tegenstrijdige betekenissen die aan de situatie worden toegekend. Panhuijzen, Verweij, Van Houten & Van Xanten (2017) wijzen er bijvoorbeeld op dat het begrip participatie in de Participatiewet een andere betekenis heeft dan in de WMO. Sociale professionals en klantmanagers hanteren andere frames (Klumpenaar, 2015). Maar ook de klant heeft een eigen frame over de hulp- dienstverlening. Een frame is een zienswijze op de werkelijkheid die hardnekkig is, omdat feiten zodanig geïnterpreteerd worden dat ze passen in het frame. Ze vormen zich op basis van persoonlijke ervaringen, waarnemingen en overtuigingen. Naast het individuele frame bestaat er ook het institutionele frame van de organisatie, wat interpretaties van persoonlijke ervaringen van de sociale professionals en klantmanagers inkleurt (Schön & Rein, 1994). Veel samenwerkingsproblemen zijn terug te voeren op het verschil in frames dat niet wordt overbrugd. Simpelweg omdat men denkt een overeenstemming te hebben. De klant zegt 'ja' op de vraag van de klantmanager. En de sociale de professional gaat akkoord met het plan van de klant en zijn klantmanager, zonder dat alle echt stil te staan bij de verschillende betekenissen die men aan de vraag of het plan toekent.

### 5.2.4. Samenwerkingsverbanden

Integrale dienstverlening vraagt om werken in samenwerkingsverbanden, waarin men afhankelijk is van elkaar voor het bereiken van de eigen doelstelling. Procesafspraken ondersteunen de samenwerking. Dat geven de respondenten ook aan, maar dat is niet voldoende. In een vruchtbaar samenwerkingsverband vertonen netwerkpartners zowel wederkerigheidsgedrag als statusgedrag (Zuidersma, 2012). Bij statusgedrag gaat men

voor de eigen winst, bij wederkerigheidsgedrag houdt men rekening met de belangen van de ander en wordt er geïnvesteerd in de toekomst. Beide gedragingen zijn nodig. Statusgedrag is belangrijk om het eigen belang niet te verwaarlozen en met wederkerigheidsgedrag investeert men in de relatie. Netwerkpartners, waartoe overigens ook de klant behoort, moeten daarom beide gedragingen zien te verenigen. Zoals de respondenten het al aangaven, gaat dat soms heel goed. Men weet elkaar te vinden, respecteert de expertise van de ander en heeft oog voor de belangen van de ander. Maar het gaat ook wel eens mis, bijvoorbeeld als een van de partners op z'n strepen blijft staan, zoals in het aangehaald voorbeeld van de vrouw die nog niet alle mutatieformulieren heeft ingevuld en die daardoor twee maanden geen bijstand ontvangt met als gevolg een huurschuld. Wettelijk staat de klantmanager in zijn recht, maar van wederkerigheidsgedrag is in zo'n situatie geen sprake en dus ook niet van een samenwerkingsverband ter ondersteuning van deze vrouw. Niet voor niets wordt de methodiek van de omgekeerde toets aangehaald als een manier om in dit soort situaties recht te doen aan alle belangen.

Gemeenten en de organisaties in het sociaal domein kunnen het werken in samenwerkingsverbanden faciliteren. Dat vraagt om een multi-level governance aanpak om te zorgen voor congruentie tussen de beleidsvisie, de inrichting van de organisatie en de uitvoering op de werkvloer (Verweij, De Groot, Van Houten, Haggenburg-Mohammed, 2017). Het management zal daarbij van perspectief moeten wisselen. Minkman (2017) wijst erop dat managers erop gericht zijn de complexiteit te reduceren, terwijl het erom gaat de complexiteit in de organisatie te integreren. Maar dit betekent ook dat de politiek moet zorgen voor een consistente lijn, waar niet van wordt afgeweken om kortstondige politieke winst te behalen. De respondenten vertellen dat ze daar nu last van hebben.

#### 5.2.5. De fysieke plek

De professionals zijn van mening dat het voor de samenwerking en het bereik van de doelgroep goed zou zijn om de fysieke afstand zo klein mogelijk te maken. Nederland kent vele voorbeelden van het onder een dak brengen van meerdere professies. In de internationale literatuur worden bijvoorbeeld de gezondheidscentra als good practices aangehaald (Loewenson & Simpson, 2017). Ruim twintig jaar geleden is gestart met de inrichting van de brede scholen. In deze scholen werken instellingen op het gebied van zorg, cultuur, sport en welzijn samen om een geïntegreerd pedagogisch aanbod voor kinderen te creëren (Heers, 2014). In de afgelopen jaren praktijk zien we echter dat steeds minder klantmanagers deel uit zijn gaan maken van de sociale teams (Van Arum & Van den Enden, 2018). Was het in 2014 nog bij 55 procent van de sociale teams, in 2017 is het percentage 37. Het aantal taken op het gebied van werk en inkomen uitgevoerd door de sociale teams is ook gedaald: 54 procent in 2014 naar 45 procent in 2017. Meerdere verklaringen worden hiervoor gegeven: cultuurverschillen, het privacyvraagstuk, verschillende ideeën over informatiebehoefte en het handhaven van regelgeving rondom uitkeringen.

# 6. Slotbeschouwing

## 6.1. De belangrijkste bevindingen

In dit onderzoek vinden we negen beelden over integrale dienstverlening. Het meest dominante beeld is dat van de samenhang c.q. het spinnenweb. Vooral bij de professionals zien we dit terugkomen. De klanten schetsen ook een beeld wat juist duidt op geen samenhang, op chaos. Zij bespeuren nog weinig integraliteit in de dienstverlening die ze ontvangen.

Verder valt op dat professionals integrale dienstverlening ook wel als **schillen** weergeven. Schillen van familie, sociaal netwerk, professionals/organisaties die om een cliënt of cliëntsysteem heen staan. Geen van de klanten tekent schillen van familie, sociaal netwerk en/of professionals die om hen heen staan. Wel tekent één klant schillen die (drie) verschillende organisaties voorstellen. Bij het spinnenweb worden partijen via lijnen met elkaar verbonden. Deze lijnen kunnen doorbroken worden. Bij de schillen is dit anders. De weergave met schillen komt daardoor robuuster over. De lijnen in het spinnenweb zien er fragiel uit.

Dat komt ook terug in de interviews naar de werkzame bestanddelen bij integrale dienstverlening. Zowel bij de klanten als de professional gaat het om verbinding. Verbinding tussen klant en sociaal werker, tussen klant en klantmanager, tussen sociale professional en klantmanager, tussen .... Deze verbinding is kwetsbaar. Te veel verbinding belemmert de klant in zijn eigen regie. Klanten zijn niet voor niks terughoudend met het delen van informatie, omdat ze bang zijn dat men zich te veel met hun gaat bemoeien. Maar als het niet mogelijk is die eigen regie te voeren, moeten de lijntjes worden aangetrokken. Dat is een subtiel spel. Plannen veranderen daardoor voortdurend. Is het wel mogelijk te werken met één plan, vragen de professionals zich af. Het werken met meerdere plannen die op elkaar zijn afgestemd, biedt meer flexibiliteit.

Om te komen tot verbinding is het van belang dat men elkaar vertrouwt, naar elkaar luistert en elkaar taal spreekt. Wat versta ik en wat versta jij onder zelfredzaam, onder werk? En hoe hangen die samen met andere doelen van de betrokken partijen, van de organisatie waarvoor de professionals werken. Linders en Feringa (2015) hebben het in dit verband over sociale reflexiviteit. Integraal werken vraagt van professionals om een actieve opstelling om verbinding te leggen met de klant, met collega's maar ook met de organisatie. Deze laatste kan het integraal werken bevorderen, bijvoorbeeld door het instellen van structurele overlegvormen of het benoemen van liason officers, maar ook frustreren door een koerswisseling in het beleid.

De vorm van integraal werken speelt bij klanten niet zo rol. Zij willen hulp en ondersteuning als ze dat nodig hebben. Daarbij willen ze niet van het kastje naar de muur gestuurd willen worden en niet drie of vier keer hetzelfde verhaal aan weer een andere persoon vertellen. Dat klinkt allemaal zo simpel, maar is blijkbaar moeilijk te realiseren. Halverwege jaren de tachtig van de vorige eeuw is het case management in Nederland ingevoerd (Van Riet e.a., 2016; Polstra, 1997). Dertig jaar later zitten we nog steeds met dezelfde vraagstukken. Het lijkt erop dat we het gebrek aan integrale samenwerking oplossen door in de structuur allerlei coördinatiemechanisme in het leven te roepen, zoals het benoemen van casus- en procesregisseurs, het maken van ketenprotocollen, het oprichten van integrale toegangsteams. Daarmee wordt getracht de complexiteit van integraal werken te reduceren, terwijl het volgens Minkman (2017), die haar inauguratierede wijdde aan integraal werken, gaat om het integreren van de complexiteit.

## 6.2. Integraal werken als streven

Integraal werken lijkt volgens professionals in essentie te gaan over: Bewust samenhang nastreven in twee of meer activiteiten waarbij dit niet automatisch al het geval is. Omdat het niet automatisch gaat, betreft het altijd een type samenhang dat kwetsbaar is, dus snel uit elkaar valt. Via structuurverandering, zoals een multidisciplinaire organisatievorm of via een machtsverandering, zoals een 'één plan, één gezin'-strategie' of via een cultuurinsteek

zoals door leuzen als 'de cliënt staat centraal' tracht men de kwetsbaarheid te verkleinen. De keus voor het woord 'nastreven' in de omschrijving benadrukt het vermoeden dat er geen sprake kan zijn van volledig integraal werken (of integrale aanpak of integrale benadering etcetera). Het betreft een streven dat altijd teleurgesteld zal worden als verwacht wordt dat het volledig bereikt zal worden. Dat wil niet zeggen dat het geen nastrevenswaardig streven is. Dat is het zeker wel. Het totaal van het aantal mogelijk samenhangende activiteiten is echter te groot en het aantal variabelen daarbinnen te divers voor een volledig bereiken. Wellicht zouden stochastische principes ons iets kunnen leren in relatie tot een meer volledig 'integraal werken'.

Werkzame of effectieve principes zijn dus altijd deel'oplossingen'. Ze helpen het streven te ondersteunen. Per type streven zullen andere of verschillende principes meer of minder werkzaam zijn. Daarmee zijn de werkzame of effectieve principes uitermate contextgebonden en zal dit ook zo blijven. De bestudeerde literatuur, of het vrijwel ontbreken van eenduidige bewezen effectieve uitspraken ten aanzien van werkzame principes, onderstreept deze bewering. Om de juiste zorg/hulp op het juiste moment op de juiste plaats te krijgen is integraal werken niet het antwoord. Het streven ernaar heeft wel een positieve bijdrage, anders zou de overtuiging dat integraal werken wel de oplossing is voor dat probleem (de juiste zorg/hulp op het juiste moment op de juiste plaats) allang gesneuveld zijn. Het wordt misschien tijd om andere opties eens nader te gaan beschouwen.

### 6.3. Bijvangst

Het is een beetje een vreemde titel voor een afsluitende paragraaf, maar ze dekt wel de lading. In dit onderzoek hebben we klanten, sociale professionals en klantmanagers werk en inkomen gevraagd het beeld te tekenen wat zij op dat moment hebben van integrale dienstverlening, integraal werken. Vervolgens hebben we ze daarover ondervraagd. Deze werkwijze vertoont veel overeenkomsten met werkvormen die worden toegepast in coachingssessies of intervisiebijeenkomsten (Budde, 2015). In het visualiseren door het maken van de tekening krijgt men meer contact met de directe ervaring. Bij het toekennen van woorden aan gedachten vindt er een rationalisatie plaats. Het interview of het gesprek daarna is een moment van reflectie op wat men getekend heeft. Deze werkvorm kan daardoor een krachtige leeromgeving bieden voor degene die eraan meedoen. Het opdoen van kennis en ervaring hiermee is voor ons als onderzoekers een bijvangst van dit onderzoek. En wel een die we in de toekomst van de Werkplaatsen Sociaal Domein zowel in onderzoek als bij het ondersteunen van de praktijk in het transitieproces voornemens zijn toe gaan passen.

# 7. Dankwoord

Zo'n onderzoek als dit is niet mogelijk zonder in de inzet en betrokkenheid van velen. Door onze belofte van anonimiteit kunnen we de sociale professionals en klantmanagers niet met naam en toenaam bedanken, maar we zijn dankbaar voor de tijd en ruimte die zij hebben gemaakt om hun visie en ideeën over integraal werken aan ons over te brengen en om de werkzame principes gedurende focus groep discussies met ons te delen en hierover te reflecteren. Ook vinden wij het bijzonder dat de wijkbewoners voor ons hun beelden over integrale dienstverlening wilden tekenen en deze in alle openheid aan ons wilden uitleggen. Dit is van grote betekenis voor het onderzoek geweest.

Het onderzoek is uitgevoerd door vier Werkplaatsen. Nicole Oosting, studente Toegepaste Psychologie te Groningen heeft de Werkplaats Sociaal Domein Noord geholpen bij het afnemen van de interviews. Crystal Ziel, Loes Slagter en Hannah Oostendorp willen we bedanken voor hun inzet bij de Werkplaats Sociaal Domein Zwolle. Iris Goes en Nicole de Boer, beide verbonden aan de Werkplaats Sociaal Domein Flevoland, hebben zich gebogen over de literatuurstudie. Daarvoor onze dank. Tot slot zijn we ZonMW erkentelijk voor de financiering van het onderzoek in het kader van het onderzoeksprogramma Vakkundig aan het werk. Zonder deze randvoorwaarde was het niet mogelijk geweest om het onderzoek uit te kunnen voeren.

# 8. Gebruikte bronnen

Autoriteit Persoonsgegevens (2018a). *Onderzoeksrapport Gegevensverwerking gemeente Nijmegen bij toeleiding naar hulp. Wordt bij het gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix voldaan aan het noodzakelijkheidsvereiste*. Den Haag: Autoriteit Persoonsgegevens.

Autoriteit Persoonsgegevens (2018b). *Onderzoeksrapport Gegevensverwerking gemeente Nijmegen bij toeleiding naar hulp. Wordt bij het gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix voldaan aan het noodzakelijkheidsvereiste*. Den Haag: Autoriteit Persoonsgegevens.

Budde, E. (2015). Werkvormen met beelden. In: Boer, M., M. Hoonhout & J. Oosting (red.) *Supervisiekunde – meerperspectief*. Deventer: Vakmedianet. P. 189-199.

Calisch, I.M. & Calisch N.S (1864). *Nieuw woordenboek der Nederlandsche taal*. Geraadpleegd op [http://www.dbnl.org/tekst/cali003nieu01\\_01/cali003nieu01\\_01\\_0012.php](http://www.dbnl.org/tekst/cali003nieu01_01/cali003nieu01_01_0012.php).

De Groot, A.D. (1989). *Van Forumtheorie naar signifiante begripsanalyse*. Amsterdam: KNAW.

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.

39

Frissen, P. (2007). *De Staat van Verschil, een kritiek van de gelijkheid*. Amsterdam: Van Genneep.

Heather S. Boon, P. S. (2009,). The difference between integration and collaboration in patient care: results from keyinformant interviews working in multiprofessional health care teams. *Journal of Manipulative and Physiological Therapeutics*, vol 11/12, p. 715-722.

Heekelaar, M., Zwaneveld, F., Hautus, J., & Bakker, H. (2009). *Literatuurstudie integrale dienstverlening*. Berenschot.

Heers, M. (2014). *The Effectiveness of Community Schools: Evidence from the Netherlands*. Maastricht: TIER. Dissertation.

Hofs, J. (2017). Het beroepsgeheim en de gemeentelijke regie: Nog altijd geen gelukkige combinatie. *Vakblad Sociaal werk*, nr. 4, p. 20-22.

Huub Pijnenburg, H. (2010). *Intreerede. Zorgen dat het werkt*. Nijmegen: HAN.

Inspectie SZW (2016). *Literatuurstudie Integrale dienstverlening*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Inspectie SZW (2018 ). *Werk en inkomen als partner in integrale dienstverlening: een moeizame relatie* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Klumpenaar, D. (2015). *Care first or Work first*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.

Linders, L., & Feringa, D. (2015). *Sociaal reflecteren voor de nieuwe social work*.  
<https://www.socialevraagstukken.nl/sociale-praktijk/sociaal-reflecteren-voor-de-nieuwe-social-worker/>  
Loewenson, R., and Simpson S. (2017). *Strengthening Integrated Care Through Population-Focused Primary Care Services: International Experiences Outside the United States*. *Annual Review Public Health*. 38, p.413–29

Minkman, M. (2017). *Innovatie van organisatie en governance van integrale zorg*. 'Verlangen naar integraliteit'. Inaugurale rede, Tilburg University.

Molenaar-Cox, P. en Cuelenaere, B. (2012). *Integrale aanpak multiproblematiek. Overzicht programma's en bewezen methodieken*. Leiden: Astri.

Panhuijzen, B., Verweij, S., Van Houten, M., & Van Xanten, H. (2017). *Werk en inkomen in integrale aanpakken. Een verkenning van theorie en praktijk*. Utrecht: Movisie.

Polstra, L. & Baart, P. (1994). *Zorg & Coördinatie*. Utrecht: SWP.

Polstra, L. (1997). *Tussen isolement en integratie. Een onderzoek naar zorgcoördinatie in de geestelijke gezondheidszorg*. Utrecht: SWP.

Querido, A. (1955). *Inleiding tot een integrale geneeskunde*. Leiden 1955.

Rijsdijk, L. E., Hofhuis, J., ten Den, L. M., & de Vries, S. (februari 2015). *Interprofessioneel samenwerken in sociale wijkteams: succesfactoren en implicaties voor onderwijs*. Zwolle: Hogeschool Windesheim, Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid.

40

Rothfus, J. (2017). *Potensia. Denkgereedenschappen voor het werk met marginale groepen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Dissertatie

Schön, D.A. & M. Rein (1994). *Frame reflection: towards the resolution of intractable policy controversies*, New York: Basic Books.

Soentken, M., Steenbeek, R., Mooij, R. & Hommerson, S. (2014). *Geïntegreerde zorg en re-integratie voor werkenden en uitkeringsgerechtigden met psychische klachten : verkenning naar knelpunten en oplossingen*. Leiden: TNO.

Stam, M., Wilken, J.P., Kooiman, A., Jansen, E., & Van Biene, M. (2015). Inleiding: Transformeren kun je leren. In: Kooiman, A., Wilken, J.P., Stam, M., Jansen, E., & Van Biene, M. (red.). *Leren transformeren: hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie.

Uittenbroek, R. J., Asselt, A. D., Spoorenberg, S. L., Kremer, H. P., Wynia, K., & Reijneveld, S. A. (2018). Integrated and Person-Centered Care for Community-Living Older Adults: A Cost-Effectiveness Study. *Health Research and Educational Trust*, vol. 3, 1-24.

Van Arum, S. & Schoorl, R. (2015). *Sociale wijkteams in vogelvlucht. State of the art 2014*. Utrecht: Movisie.

Van Arum, S. & Van den Enden, T. (2018) *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht* Derde landelijke peiling onder gemeenten. Utrecht: Movisie.

Van Arum, S., Verweij S. & Van der Veer, K. (2018). *Wat werkt bij integraal werken in de wijk. Cliënt en professional*. In vertrouwen werken aan een oplossing Utrecht: Movisie.

Van der Laan, G. (2003). De loskoppeling van vraag en aanbod in de jeugdzorg. *Pedagogiek*, 23e jaargang, nr. 1, p. 3-10.

Van der Sijs, N. (2002). *Chronologisch woordenboek. De ouderdom en herkomst van onze woorden en betekenissen*. Amsterdam/Antwerpen: Veen.

Van Riet, N. & J. Bruijn (2016). *Casemanagement; de methodiek van interdisciplinair samenwerken*. Assen: Van Gorcum.

Van Strien, P.J. (1986). *Praktijk als wetenschap; methodologie van het sociaal wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum.

Verkooijen, H.E.C. (2017). Onderzoek vanuit klantenperspectief en de directe member check. *KWALON* 64, 22 (1), 40-47.

Verkooijen, L. & Q. Ansem (2017). *Werken in de halfde lijn sociaal werk in de wijk: Hoe doe je dat?*. Amsterdam: SPW.

Verkooijen, L., & Moeke, D. (2013). *Bedrijfsvoering voor zorg en welzijn*. Groningen: Noordhoff.

Verweij, S., De Groot, N., Van Houten, M. & Milou Hagenburg-Mohammed, M. (2017). *De kracht van congruente keuzes en kaders. Onderzoeksrapport Arbeidstoeleiding in vijf Nederlandse gemeenten*. Utrecht: Divosa / Movisie.

Waal, V. de, Binkhorst, J., & Scheijmans, I. (2014a). *De ontwikkeling van nieuwe vormen van integraal wijkgericht werken. voortgangsrapportage integraal wijkgericht werken in Utrecht, Zeist, Wijk bij Duurstede en Nieuwegein*. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.

Waal, V. de, Scheijmans, I., Binkhorst, J. en Wilken, J.P. (2014b). *Integrale wijkteams: een kwestie van kiezen*. Gepubliceerd op [www.socialevraagstukken.nl](http://www.socialevraagstukken.nl) op 27 september 2014.

Zuidersma, J. (2012). *Wederkerigheidspatronen in regionale samenwerkingsverbanden. Een gedragstheoretische benadering*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Dissertatie.





# 9. Bijlage 1 Kenmerken van de geïnterviewde klanten

## Leeftijd

Gemiddeld	42
Jongste	24
Oudste	66

## Gender

Man	10
Vrouw	21

## Samenstelling huishouden

Alleen met kind(eren)	13
Alleenwonend	9
Samenwonend met kind(eren)	5
Samenwonend	1
Bij ouders	1
Onbekend	2

43

## Duur contact sociale dienst

Korter dan 6 maanden	1
6 maanden tot 1 jaar	5
1 tot 2jaar	6
2 tot 5 jaar	6
5 tot 10 jaar	7
Langer dan 10 jaar	3
Onbekend	3

## Aantal hulpverleningscontacten

Gemiddeld	2,3
Laagste	0
Hoogste	6

## Top drie hulpverlening

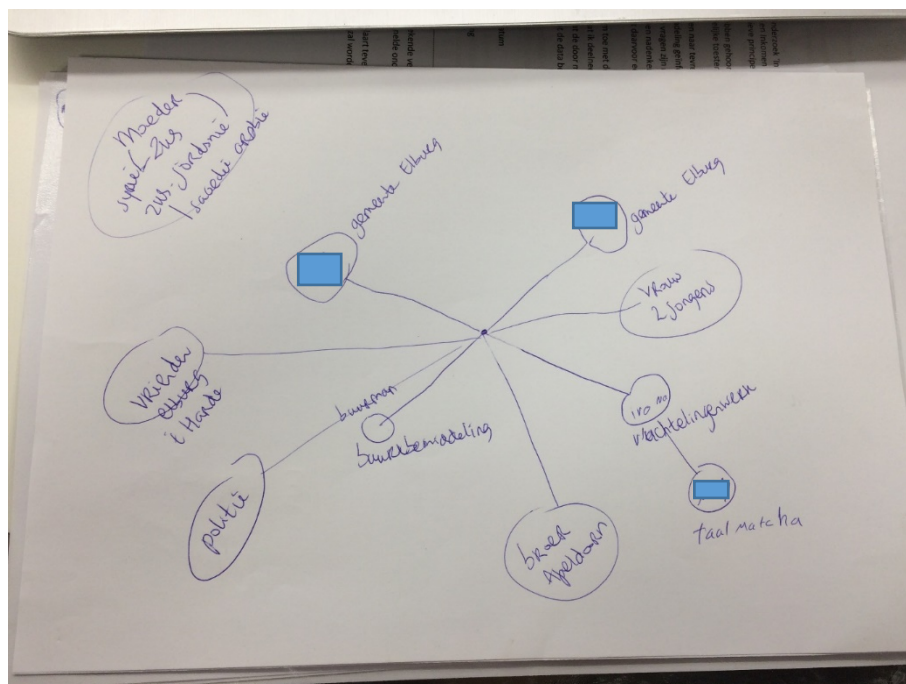
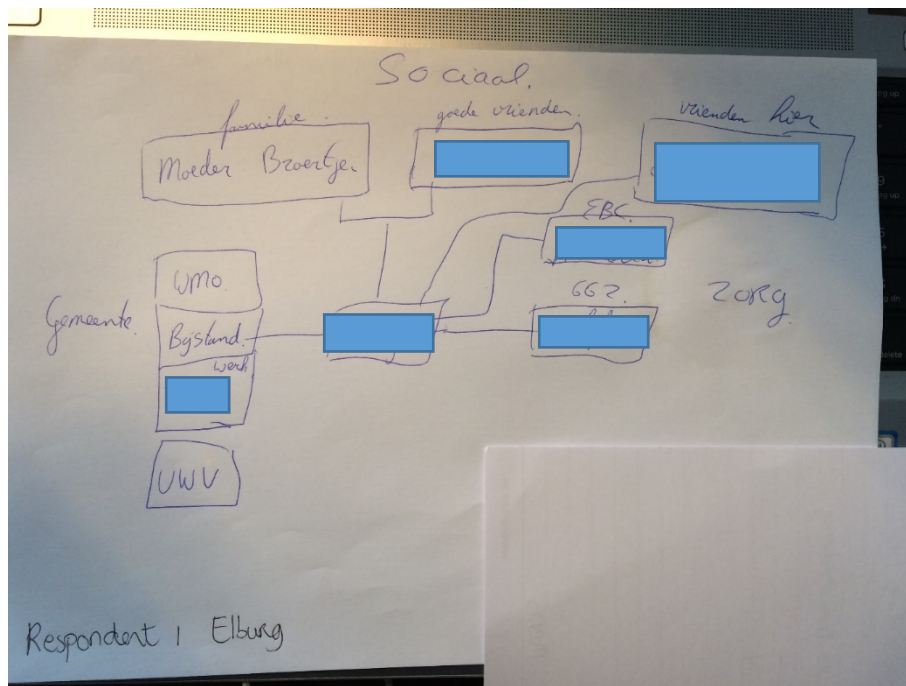
Huisarts	17
Maatschappelijk werk	14
Medisch specialist	9

# 10. Bijlage 2 De tekeningen

## 10.1. Samenhang met centrale entiteit

### Cliënten

44



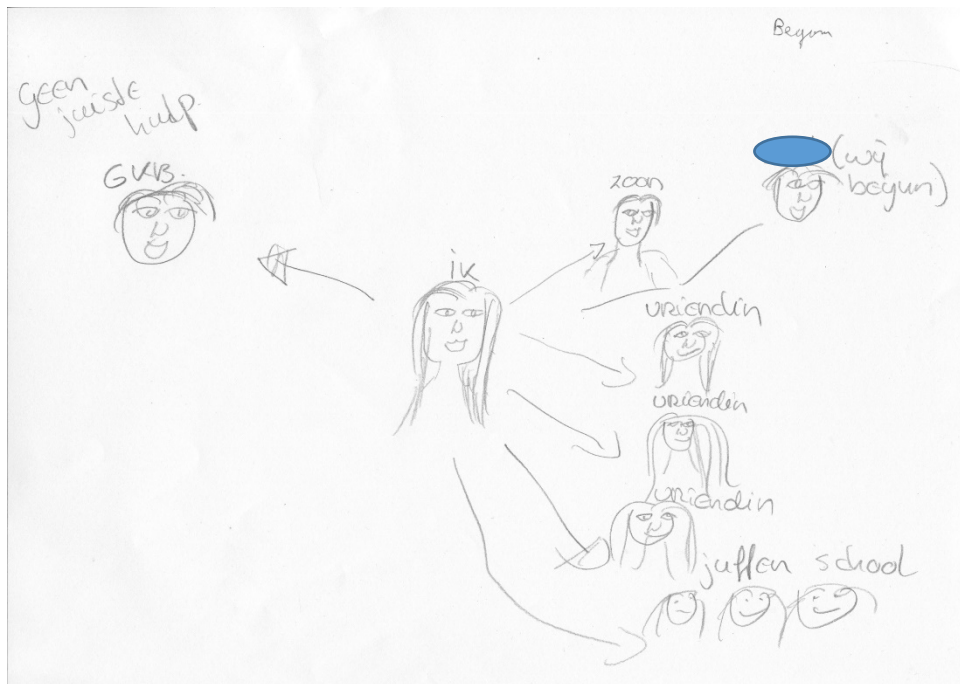
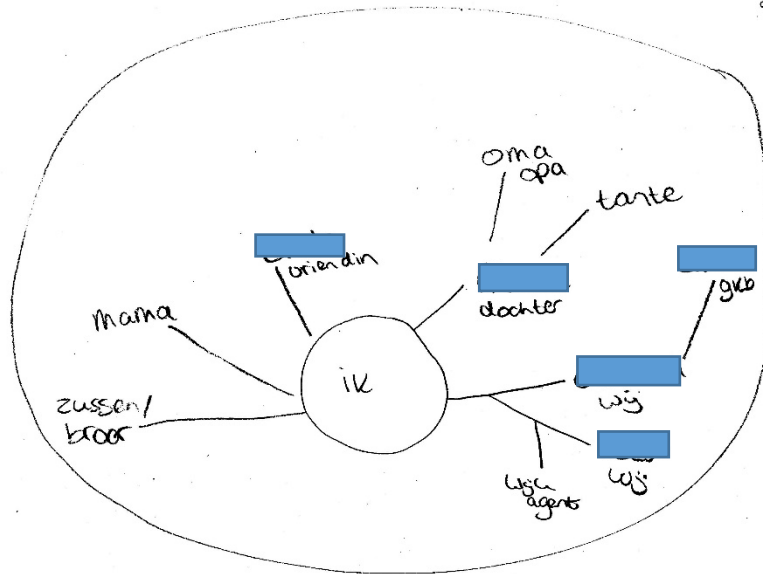
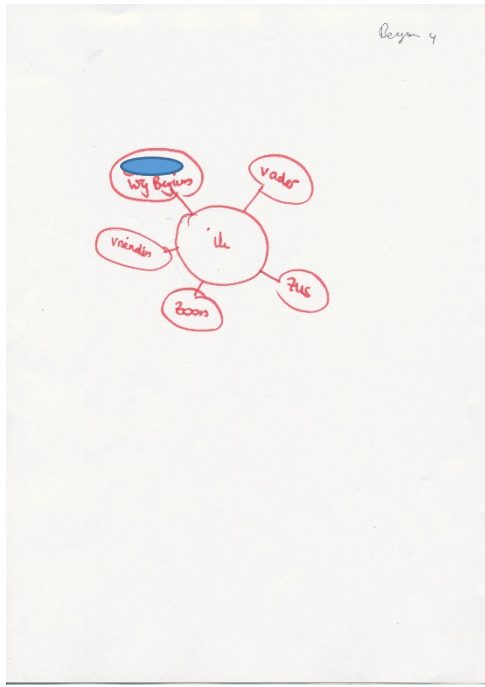


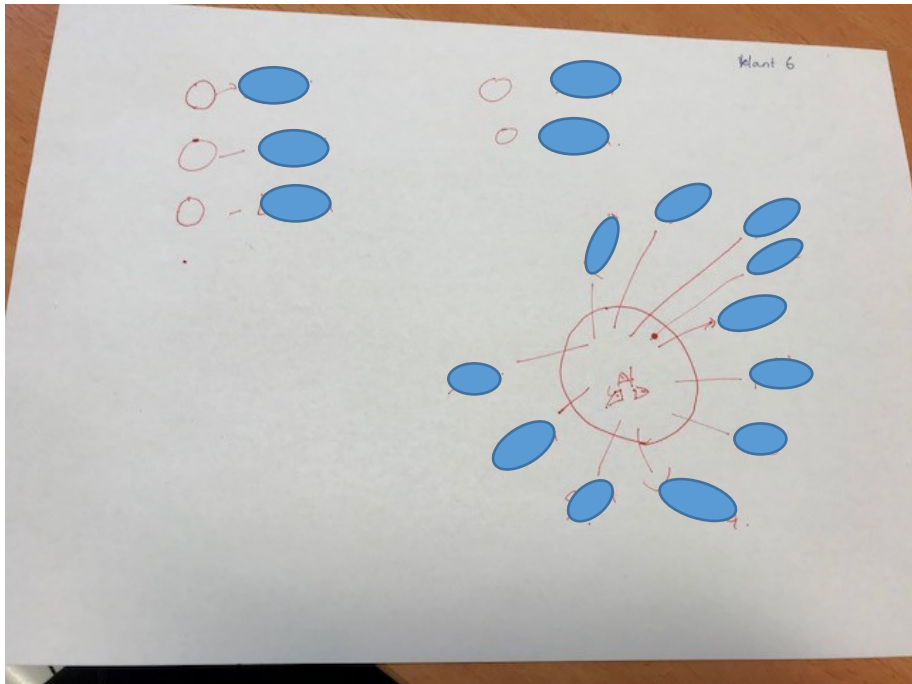
Diagram 2



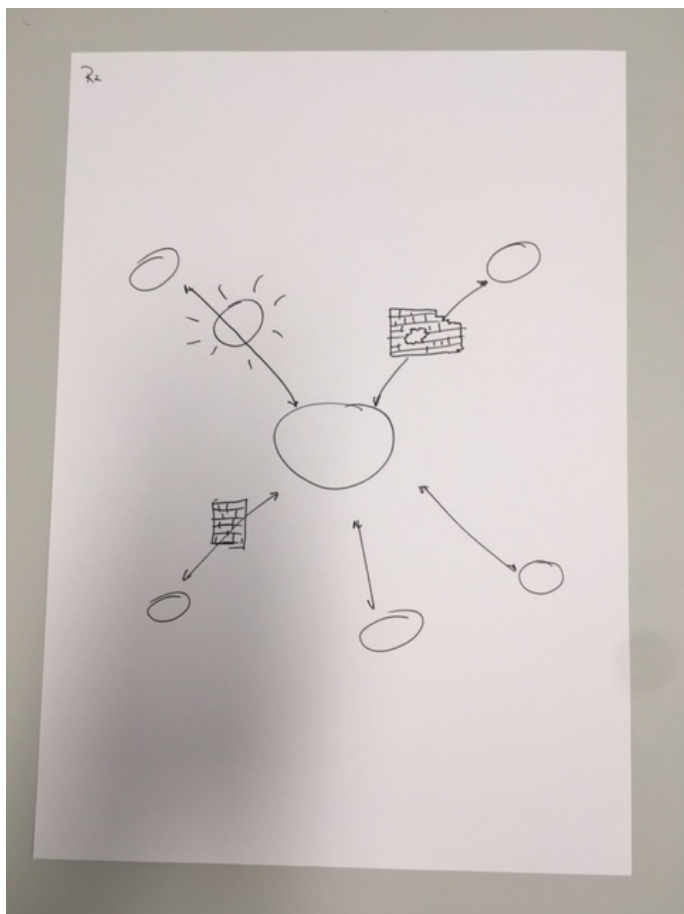
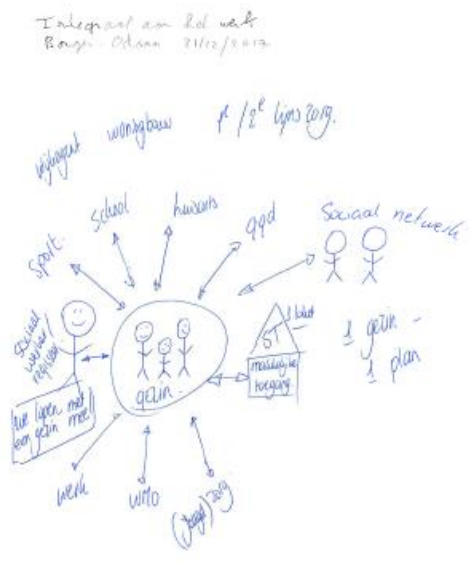
Reyzen 4



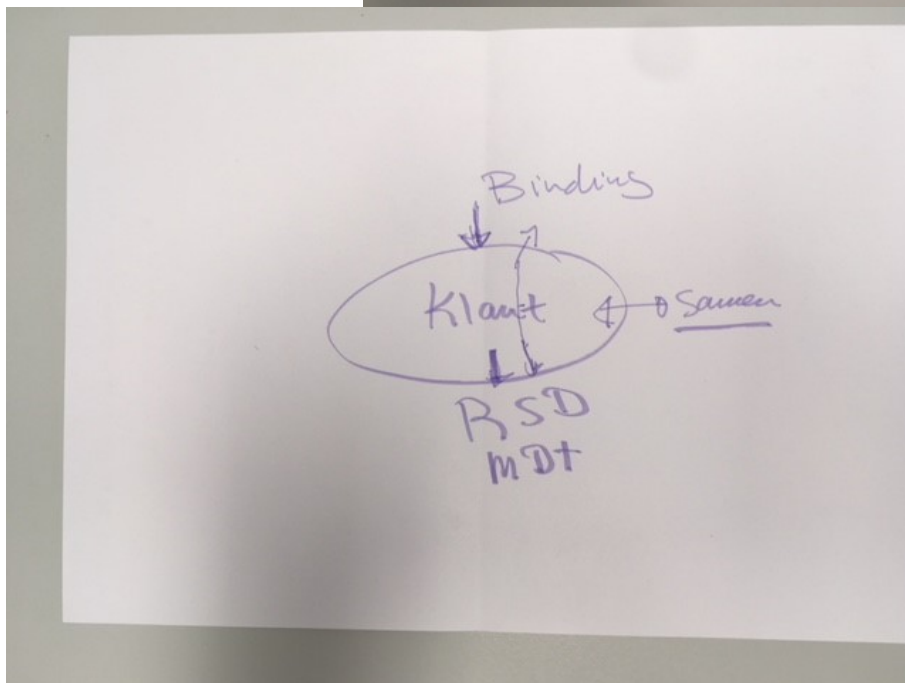
Plant 6

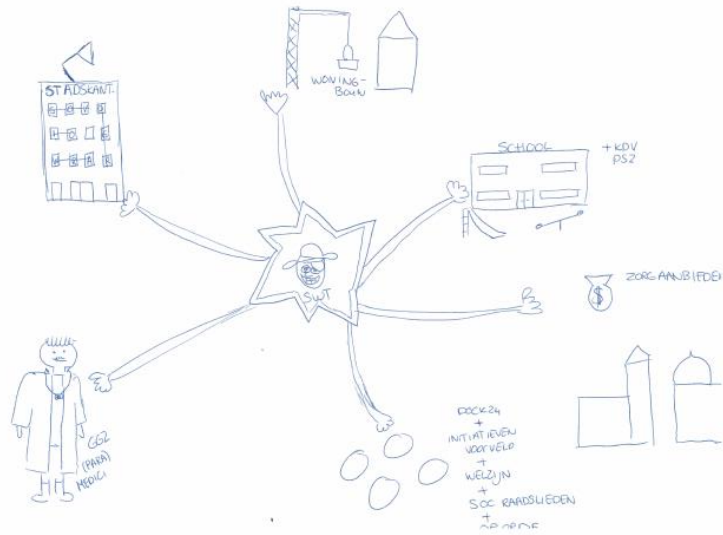


# Professionals



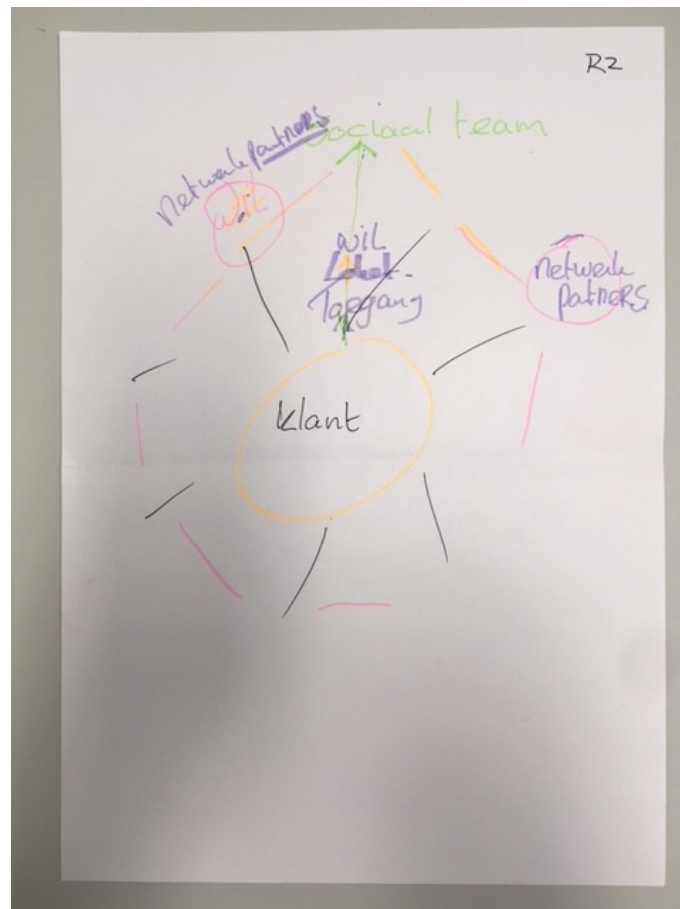
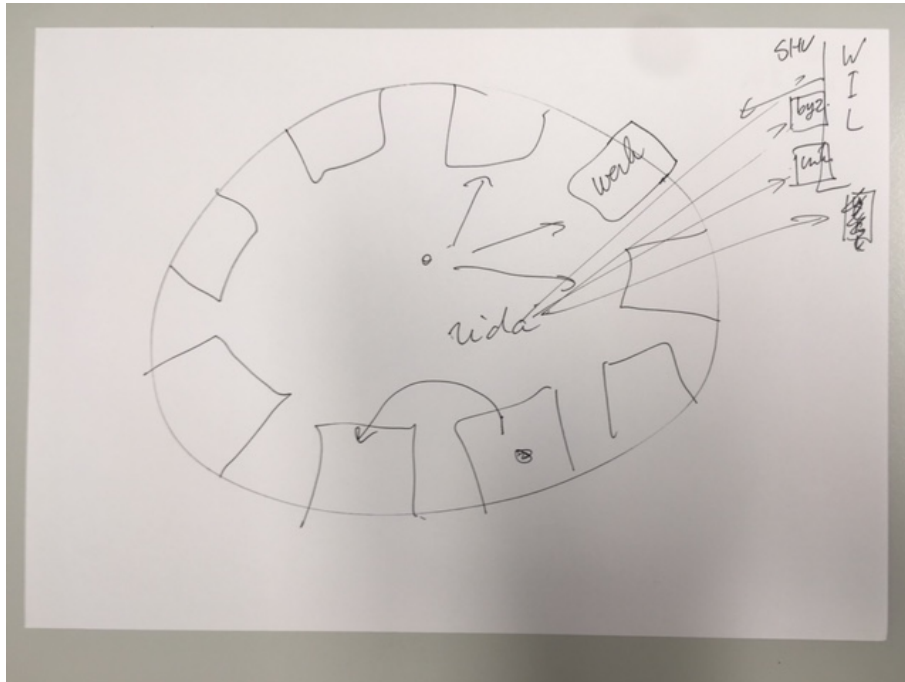
47



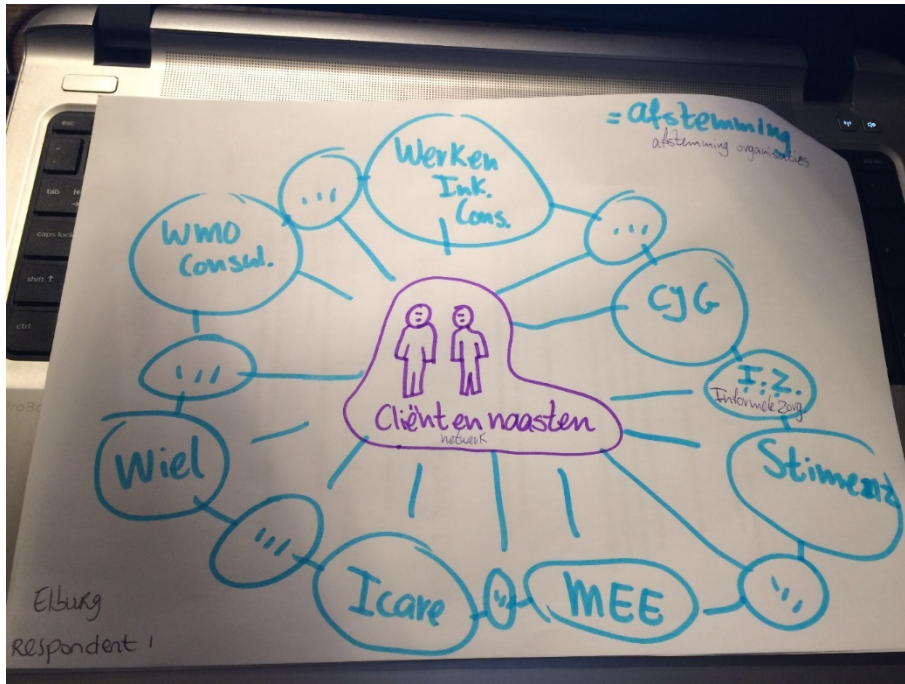


## 10.2. Samenhang met centrale entiteit en dwarsverbanden

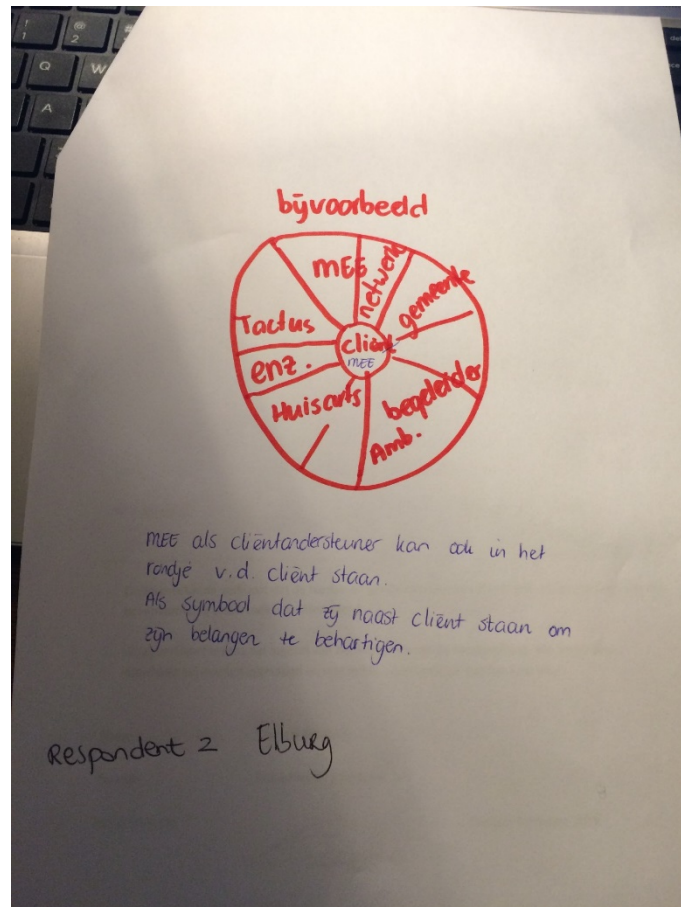
### Professionals

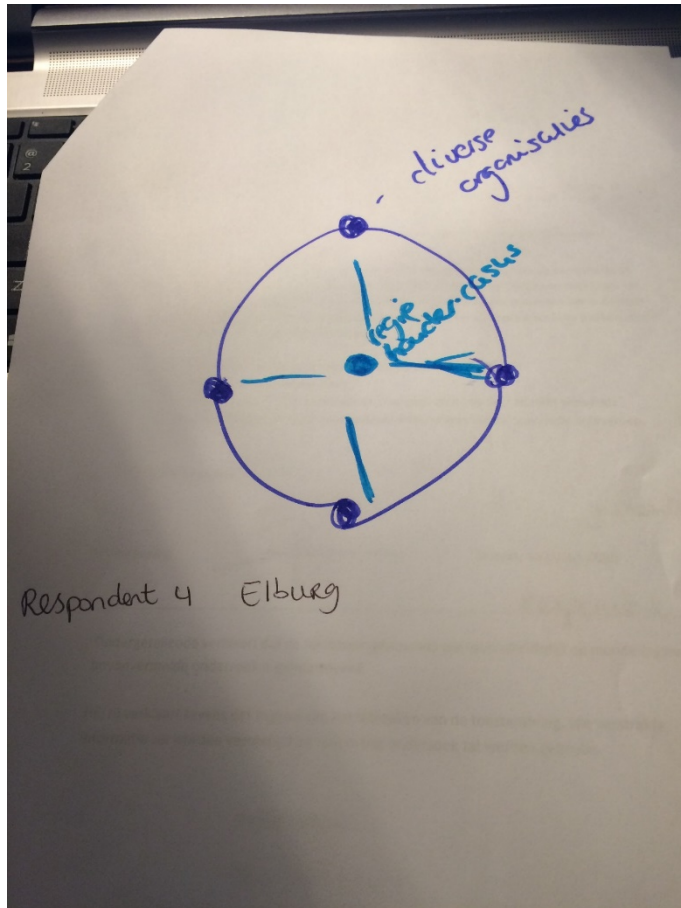




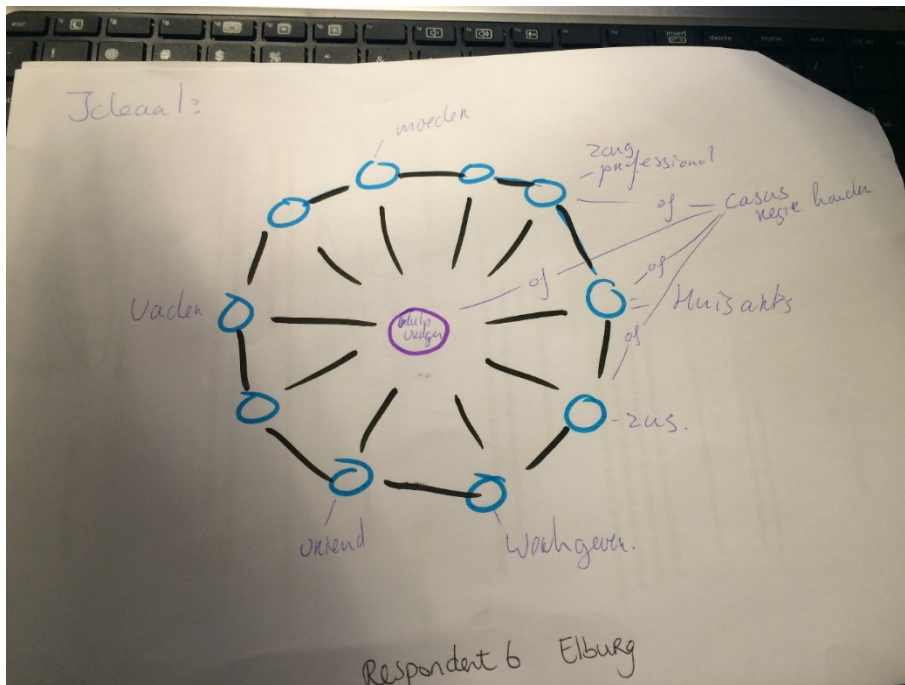


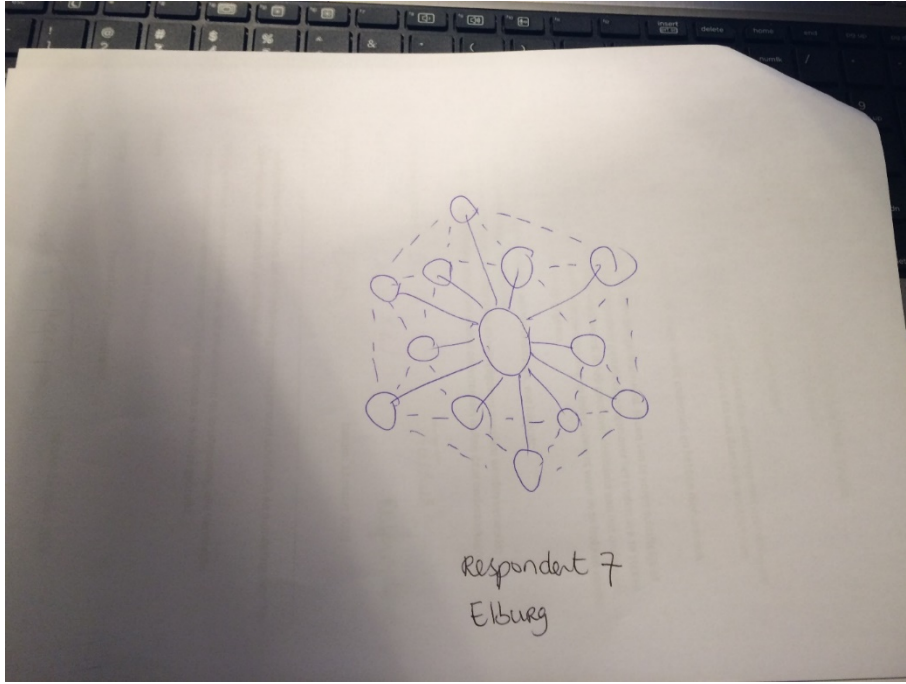
50





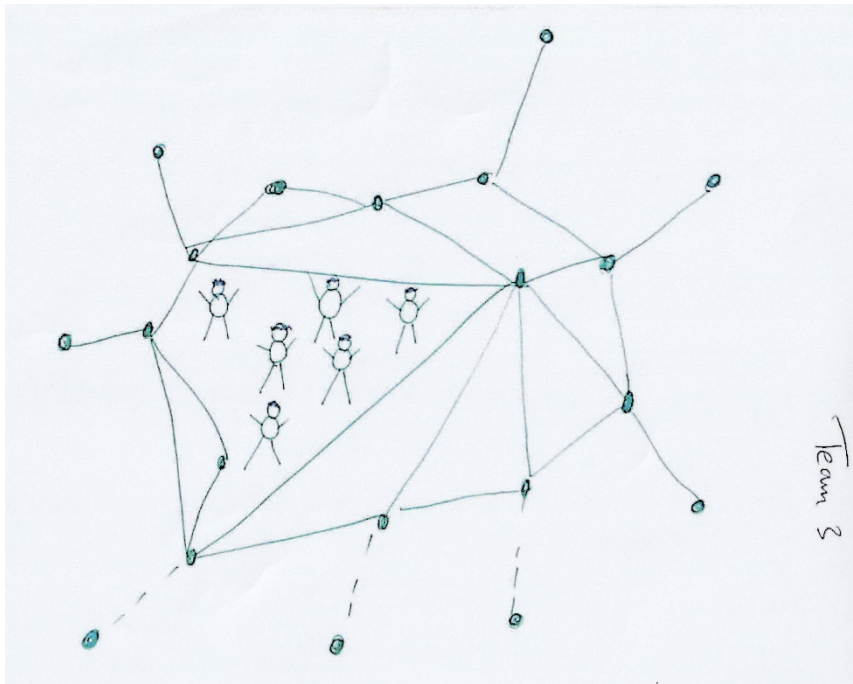
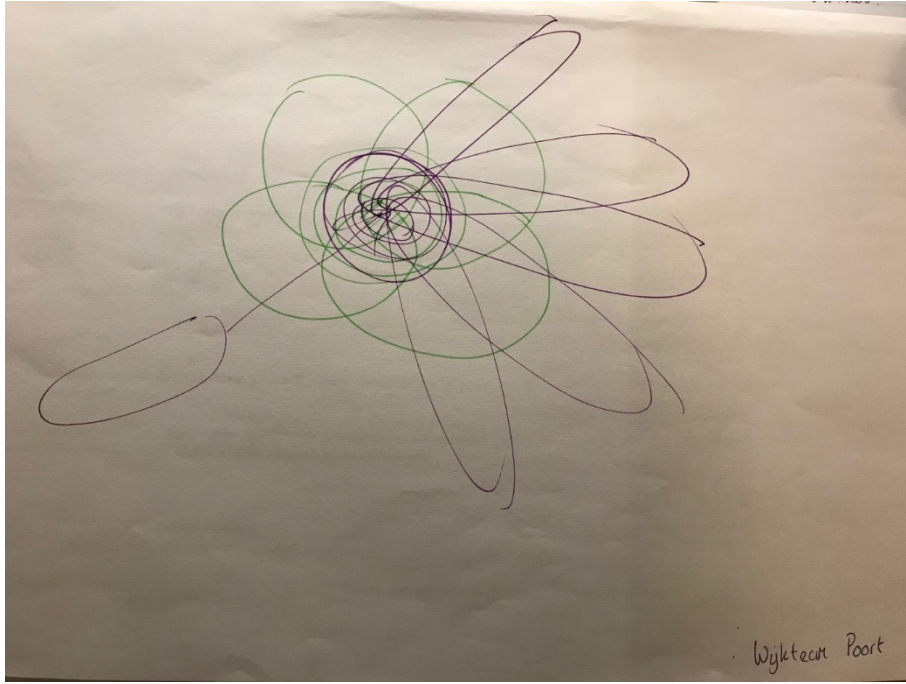
51





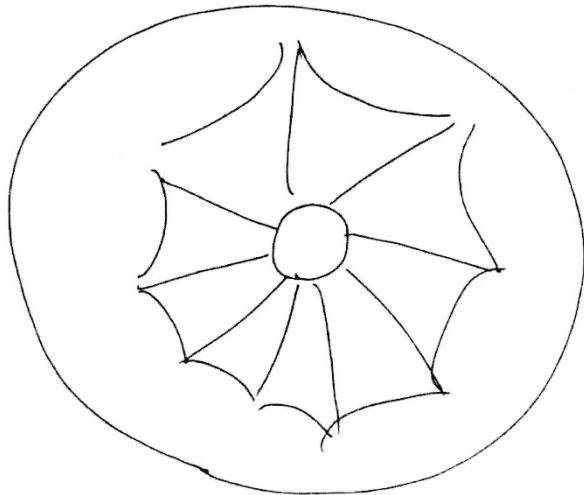
52





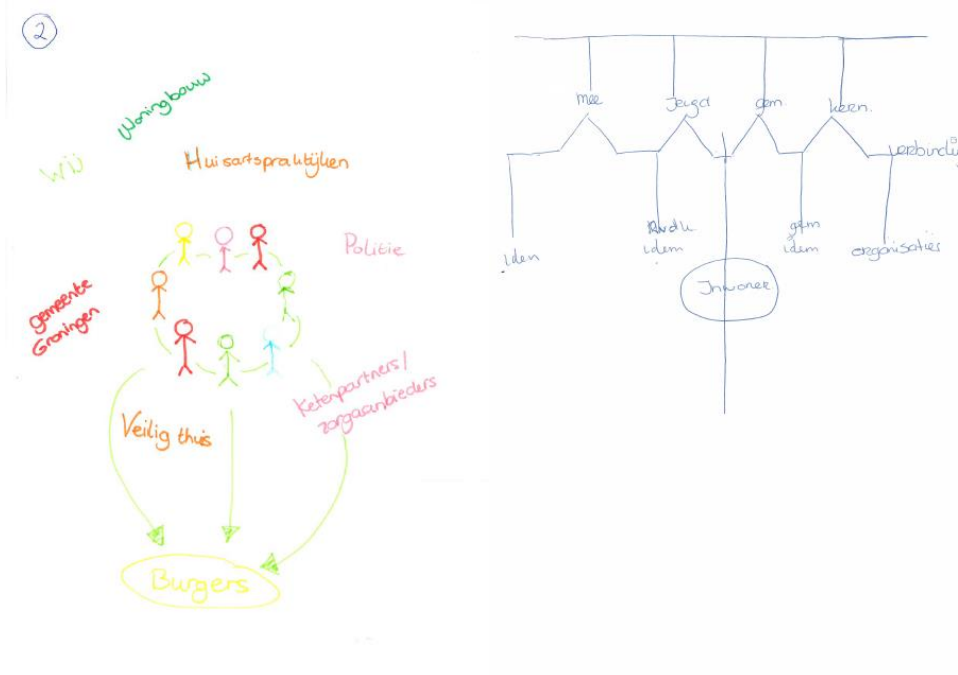
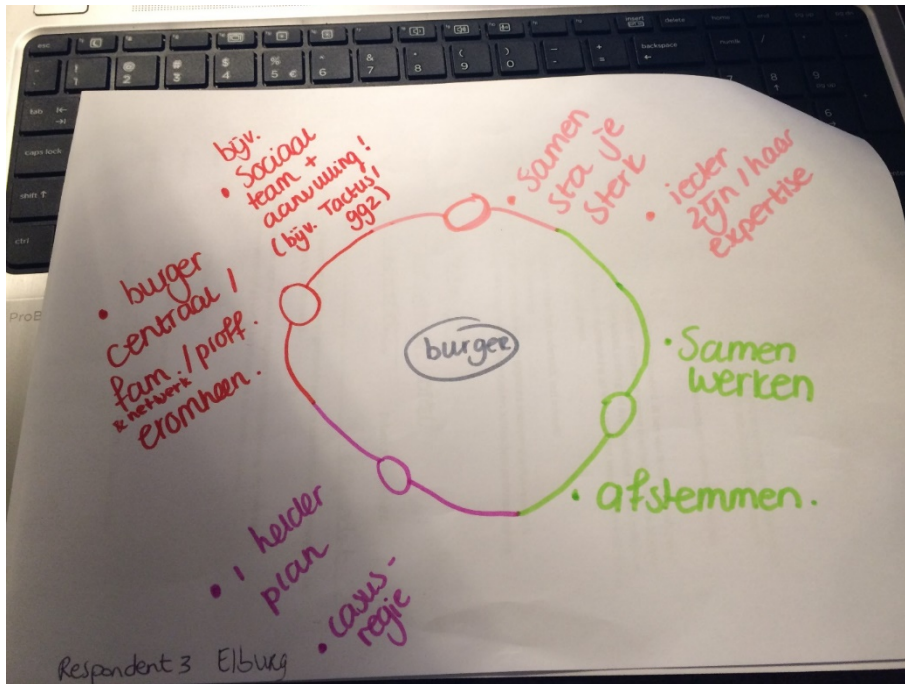


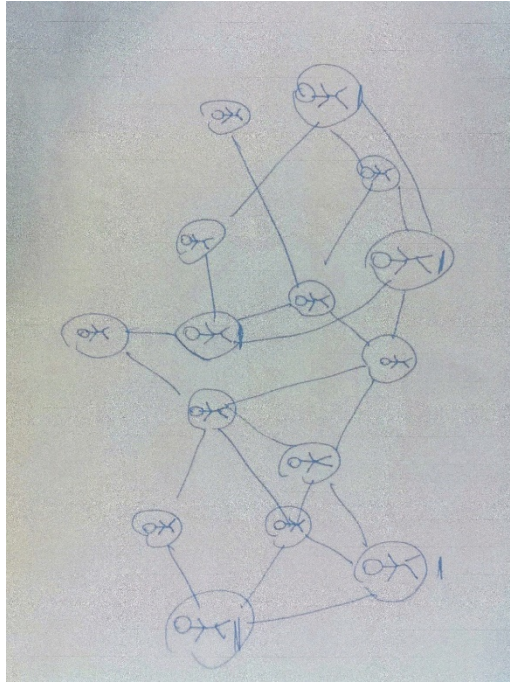
54



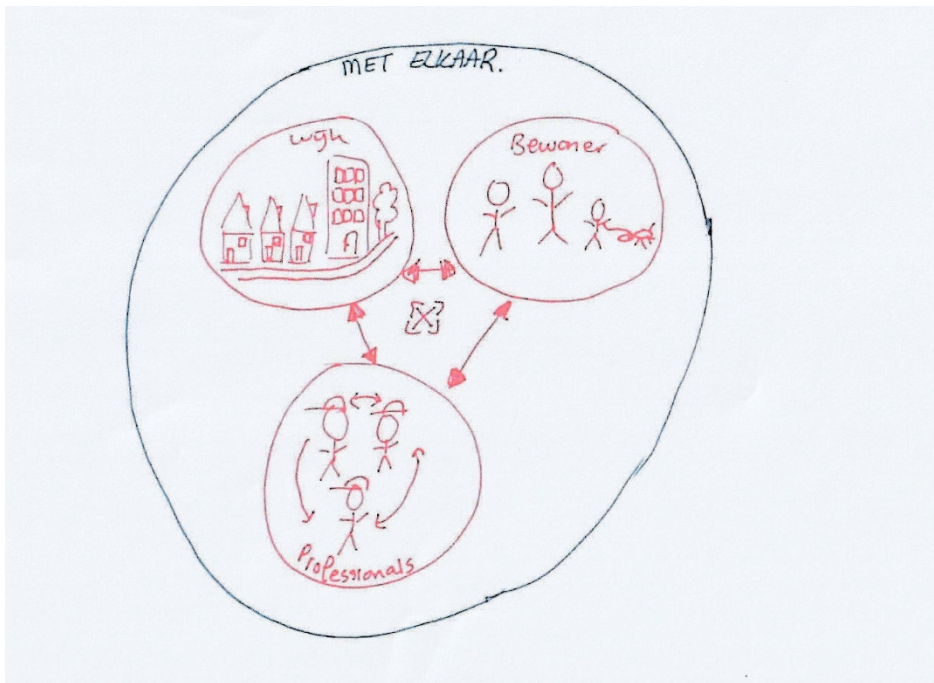
### 10.3. Samenhang bestaande uit dwarsverbanden zonder centrale entiteit

#### Professionals



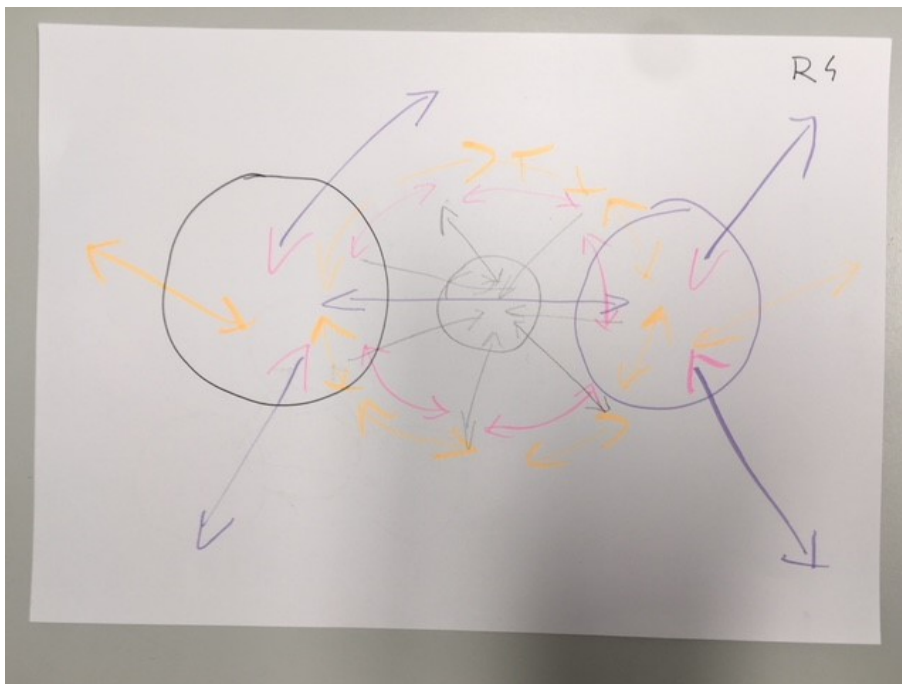
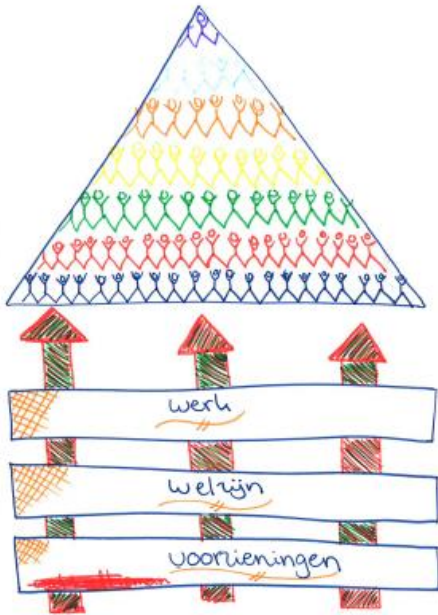


56



## 10.4. Anders

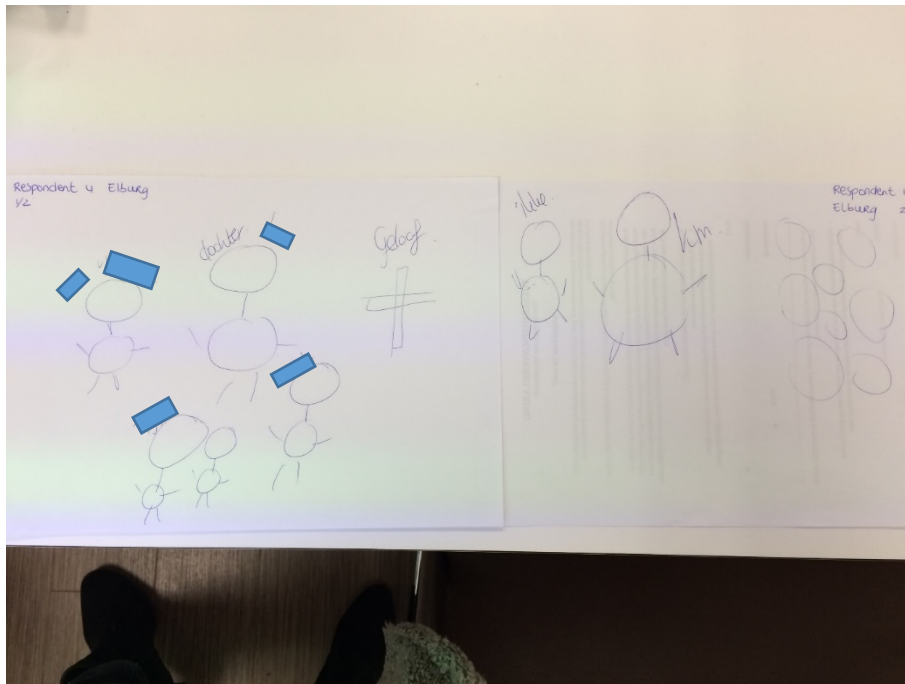
### Professionals



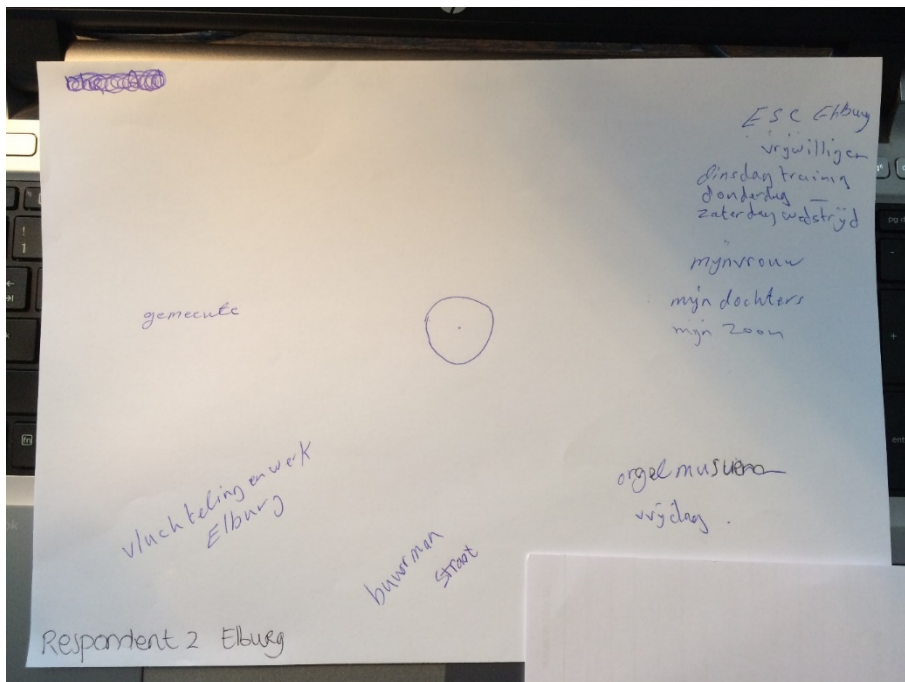


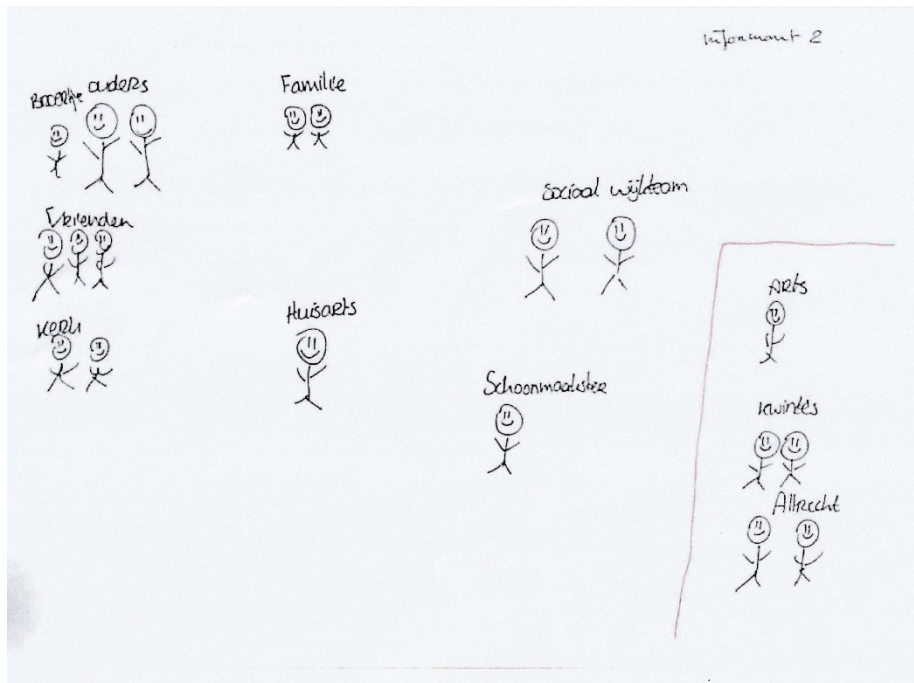
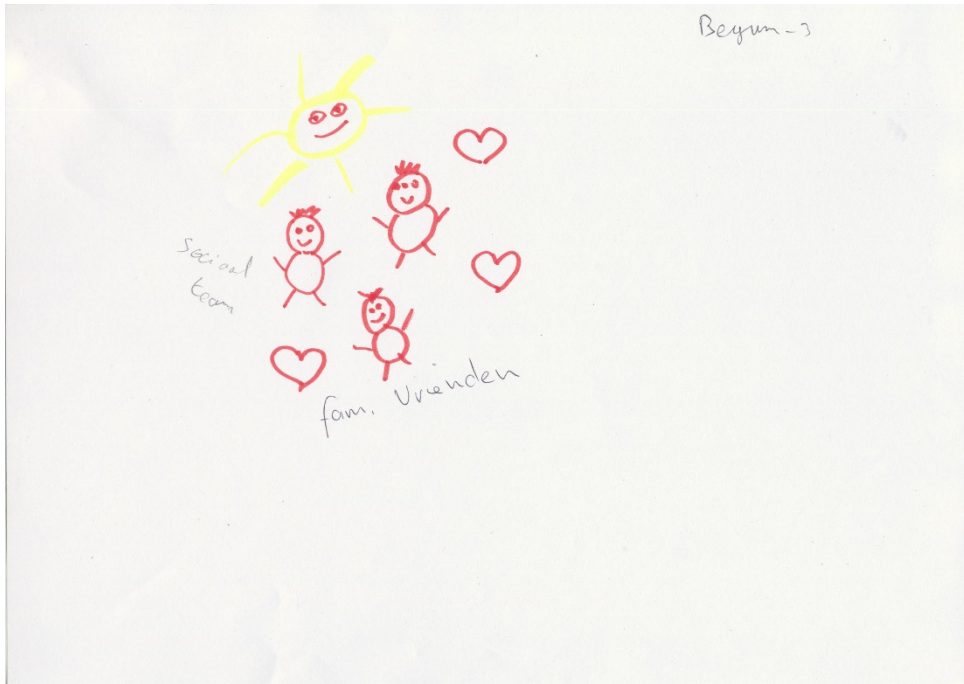
## 10.5. Geen samenhang

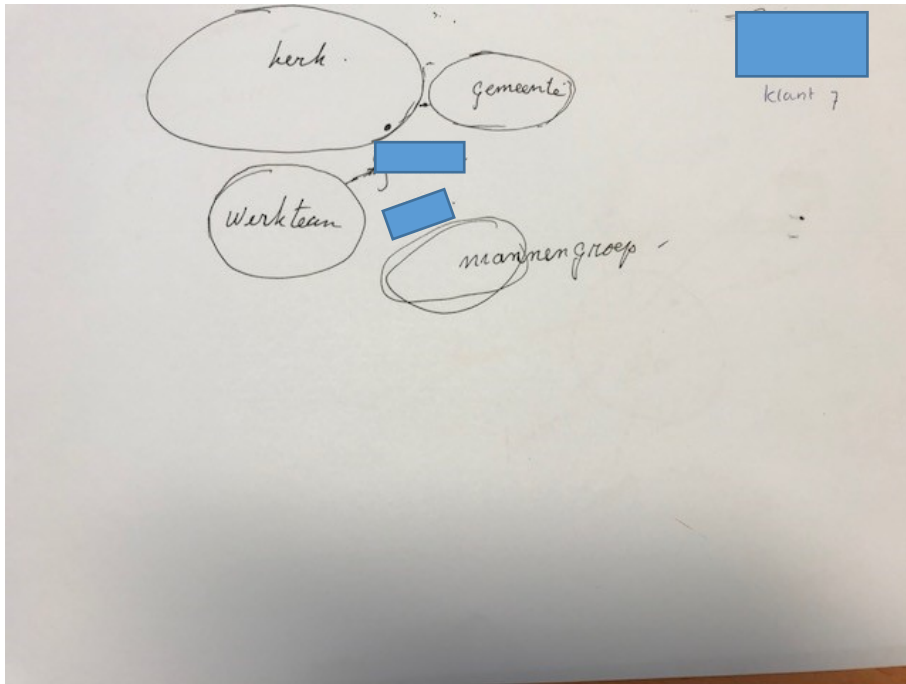
### Clënten



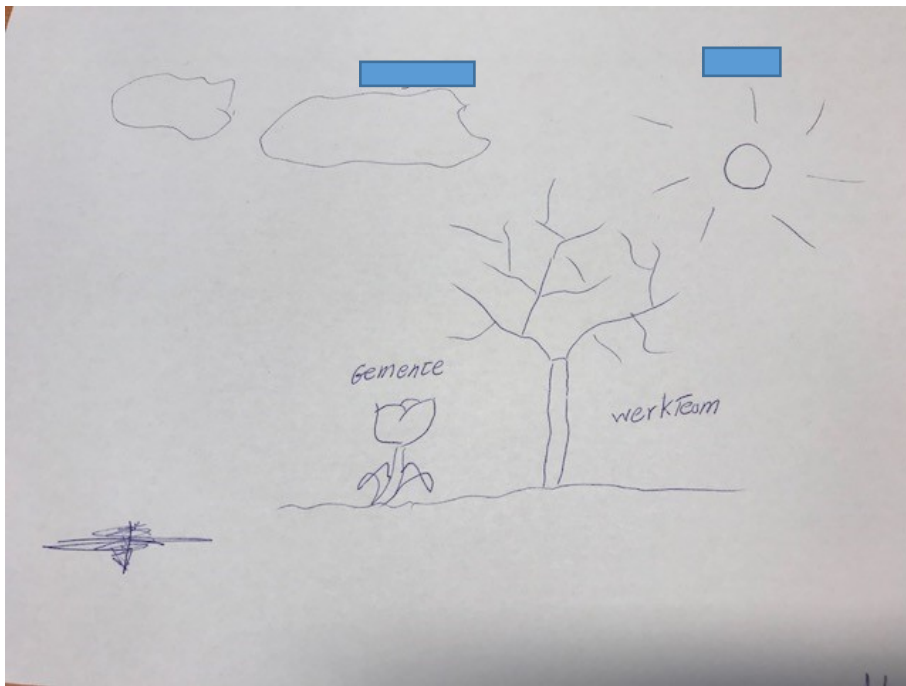
58

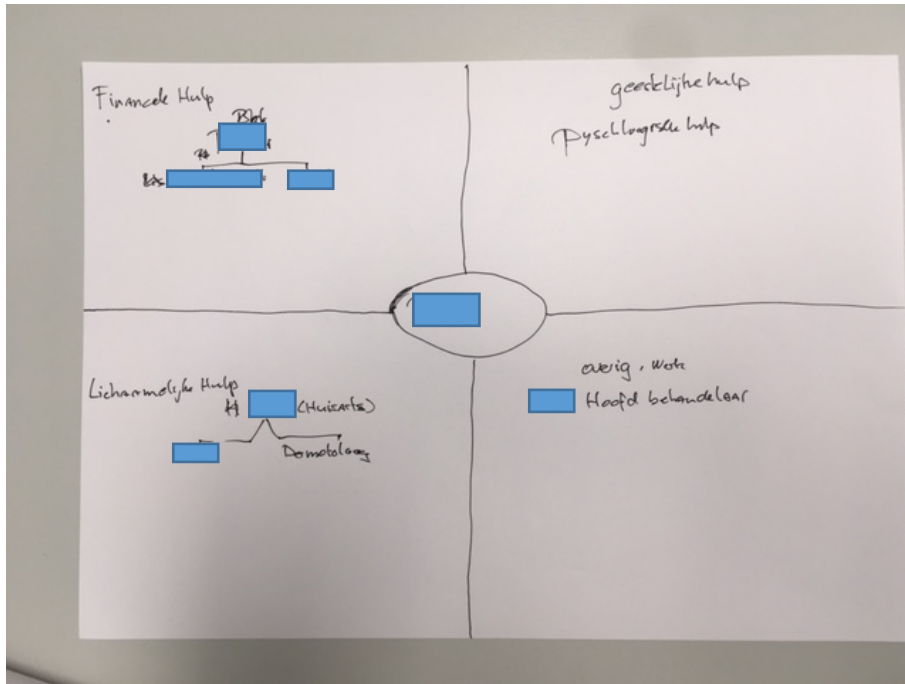






60

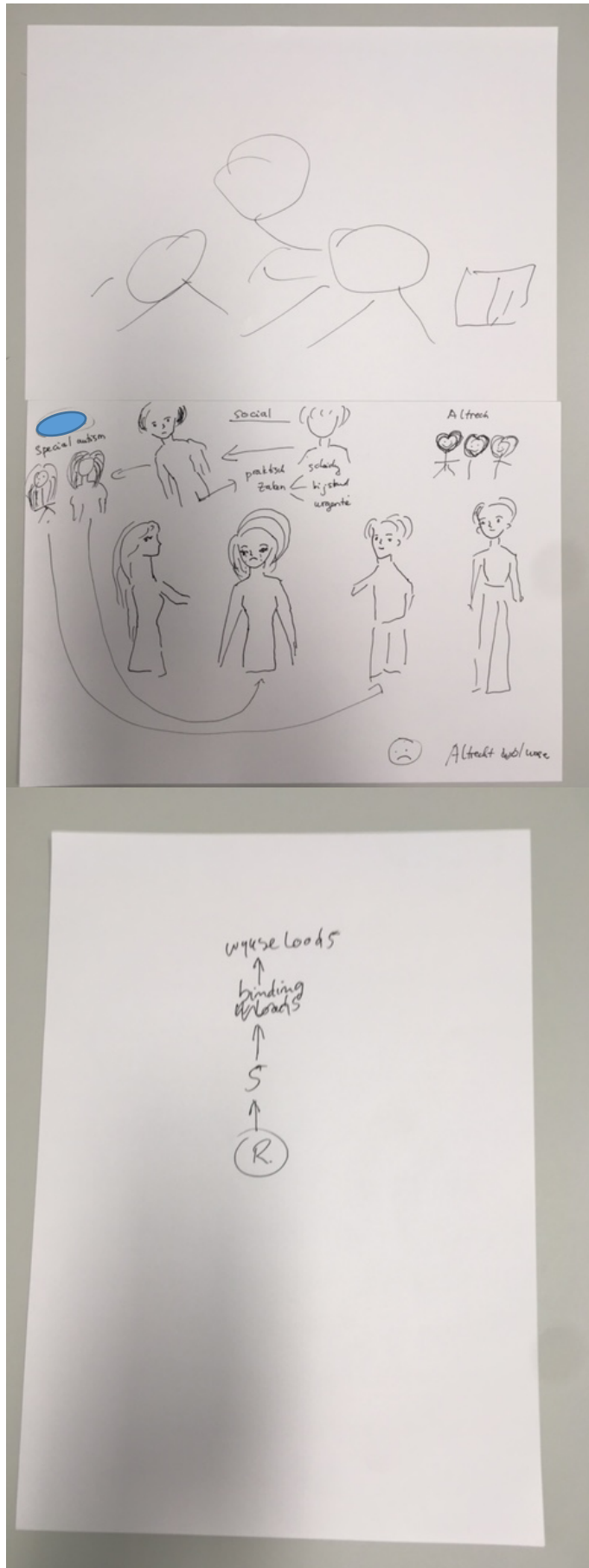




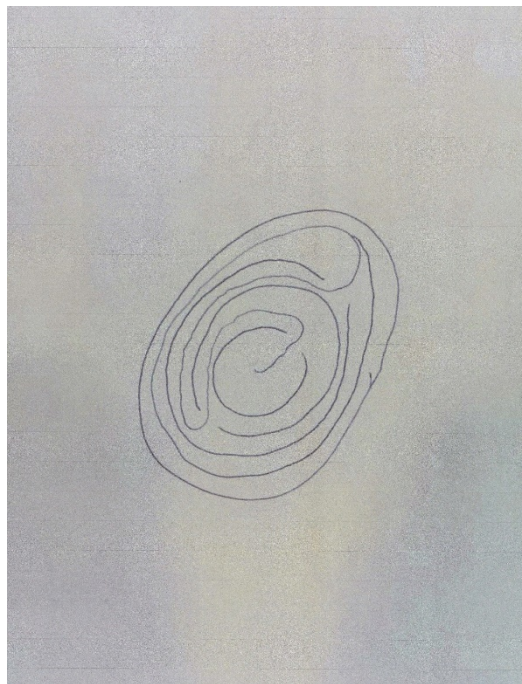
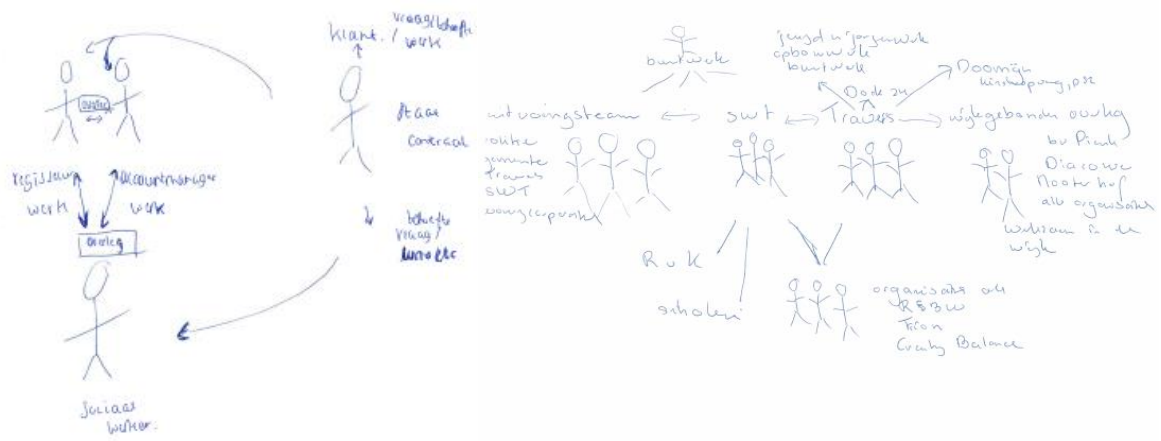
### 10.6. Proces met begin en eind

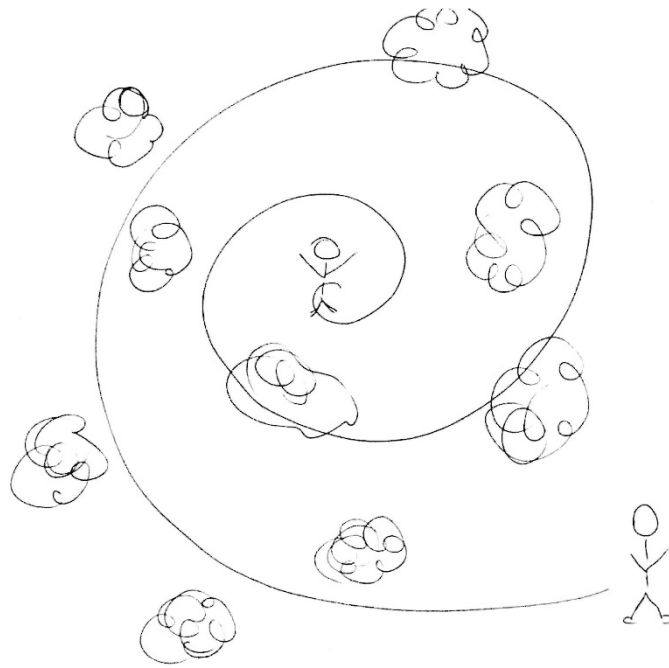
Cliënten





# Professionals

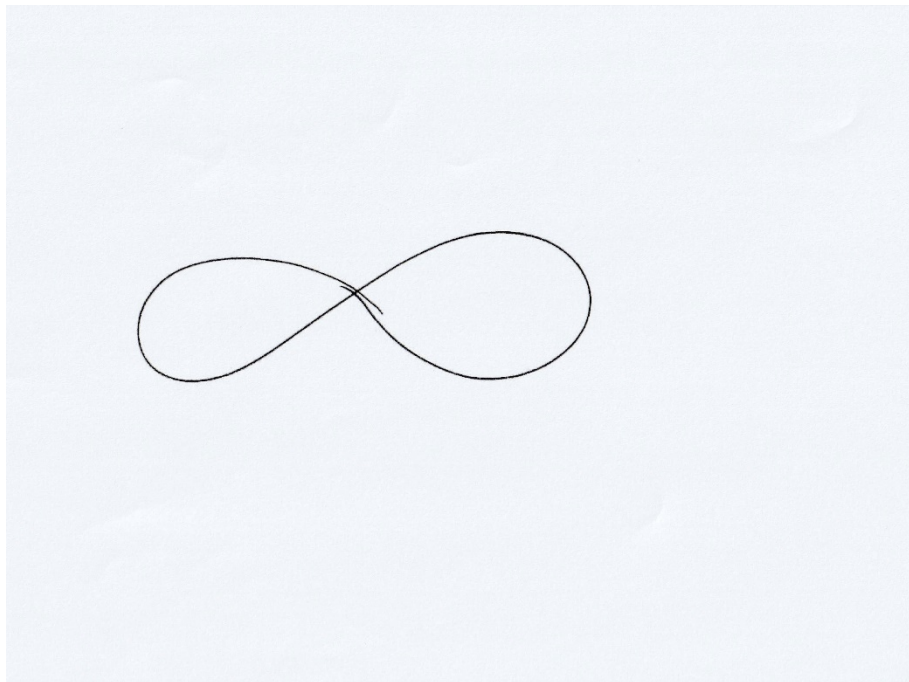




## 10.7. Proces zonder begin en eind

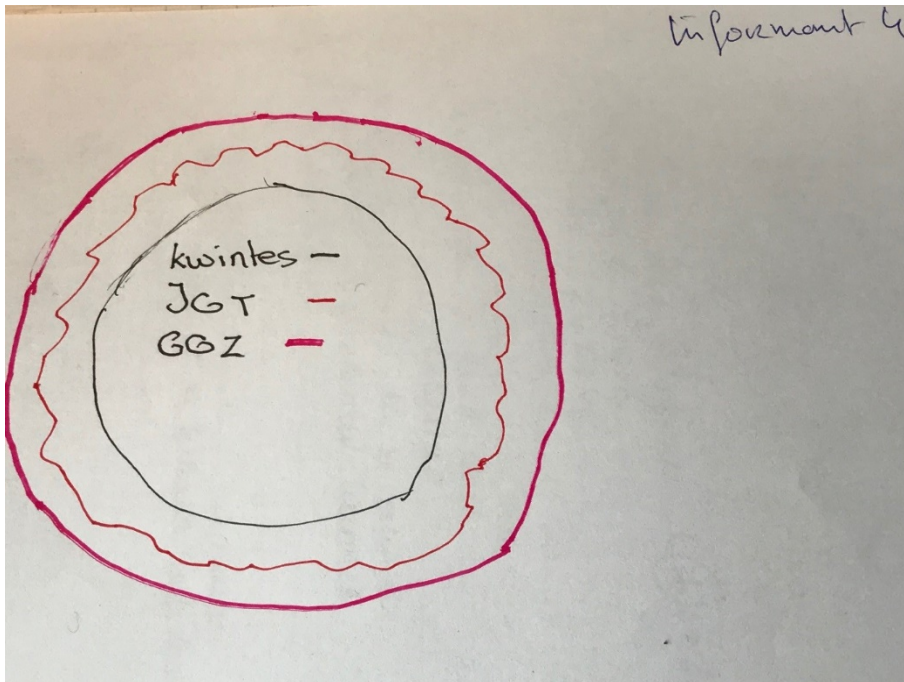
Professionals

64



## 10.8. Schillen

### Clënten

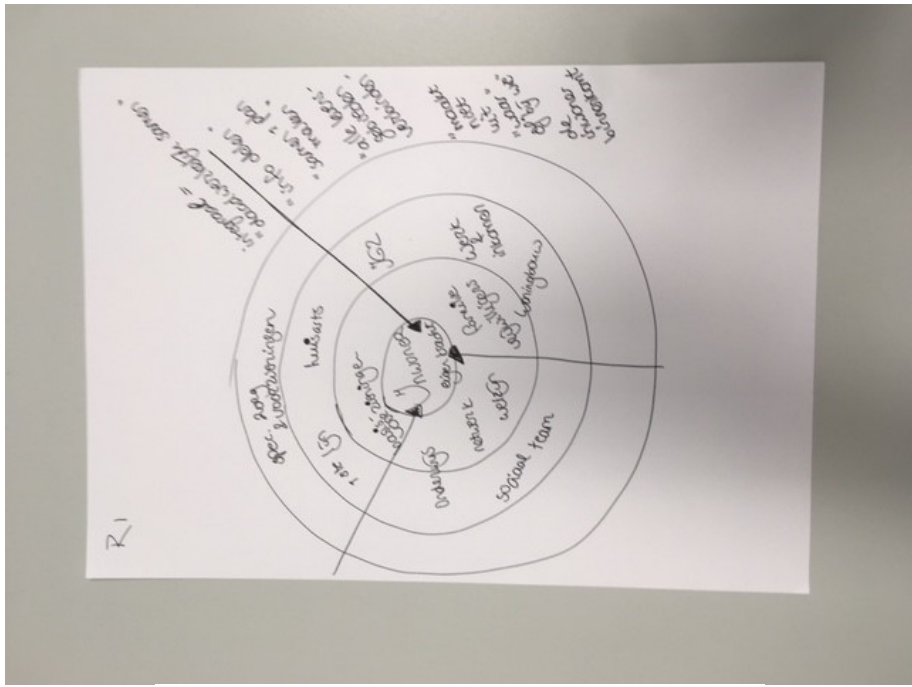


### Professionals

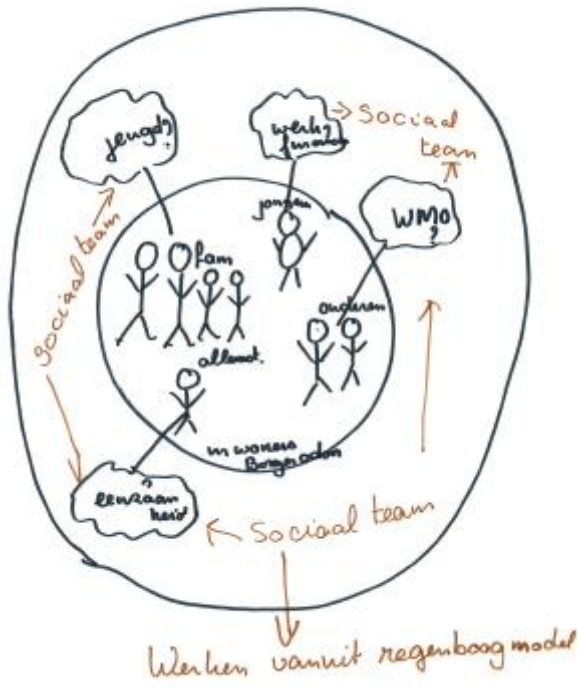
65

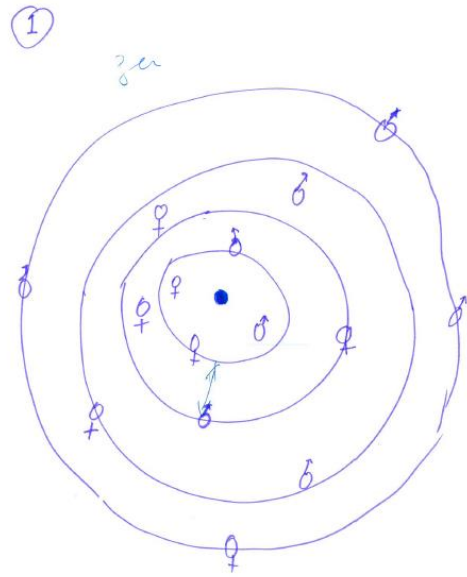






66



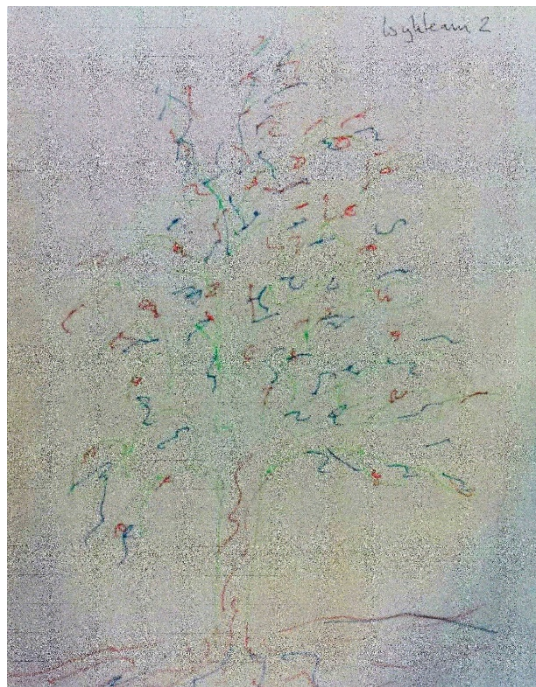


### 10.9. Boom

#### Professionals



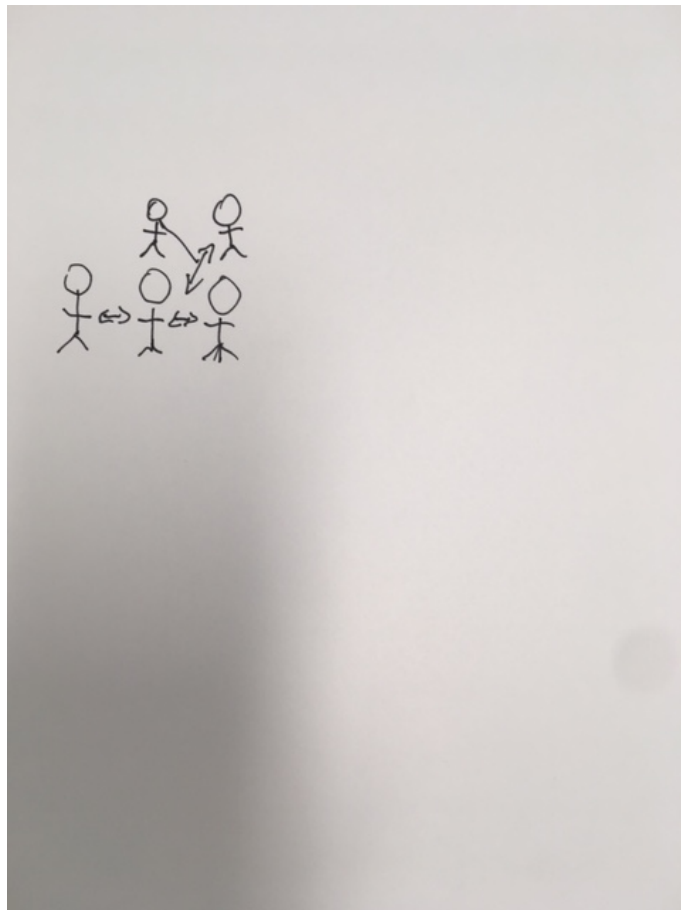
#5

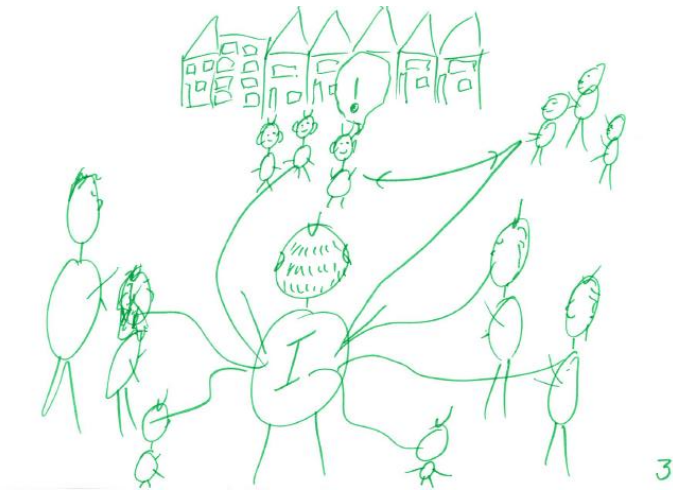




## 10.10. Los van de cliënt

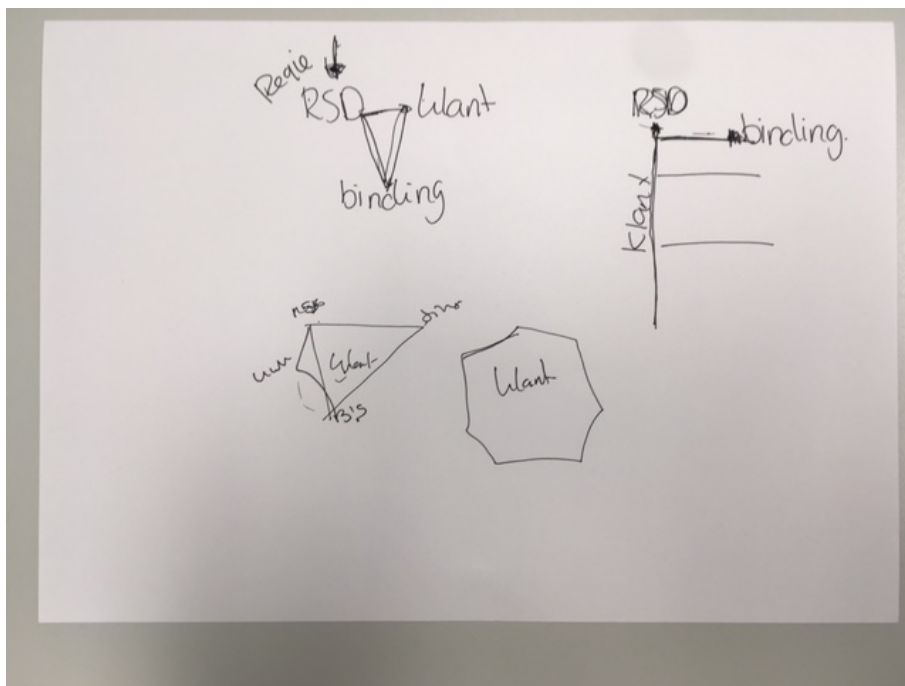
### Professionals





10.11. Anders

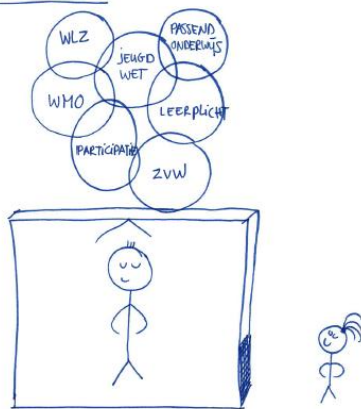
Professionals





70

INTEGRAAL WERKEN



#4

# De vele beelden van integraal werken

Het onderzoek laat letterlijk zien wat klanten, sociale professionals en klantmanagers Werk en Inkomen onder integrale dienstverlening verstaan. In totaal zijn er 63 tekeningen verzameld, met als resultaat vijf beeldtypen. Aan de respondenten is ook gevraagd wat in hun ogen werkzame en effectieve principes van integrale dienstverlening zijn. Hun antwoorden zijn gelegd naast hetgeen er in de literatuur hierover bekend is.

Het project is uitgevoerd door de Werkplaatsen Sociaal Domein Flevoland, Noord en Zwolle en het Kennisplatform Utrecht Sociaal in het kader van het ZonMW programma Vakkundig aan het werk.

Juni 2018

---

## Colofon

<b>Titel</b>	De vele beelden van integraal werken
<b>Subtitel</b>	Rapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk
<b>Auteurs</b>	Louis Polstra Lineke Verkooijen Joep Binkhorst Peter van der Ende Petrick Glasbergen Jeanet van de Korput Eelke Pruijm Christel Teekman
<b>Mogelijk gemaakt door</b>	ZonMW
<b>Omslag</b>	Canon Nederland N.V.
<b>Uitgever</b>	Marian van Os Centrum voor Ondernemerschap Hanzehogeschool Groningen <a href="http://www.hanze.nl/ondernemerschap">www.hanze.nl/ondernemerschap</a>
<b>ISBN</b>	978-90-5303-130-8

