

INTEGRAAL WERKEN IN STEENWIJKERLAND

*Een onderzoek naar het integraal gaan werken door teams Jeugd, Wmo en Participatie:
korter, meer, beter, sneller en minder*



Dr. Marco Algera en Eelke Pruim, MSC.
Met medewerking van: Ingrid Pouw, MBk en Sjoerd Haga, MBk
Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken

INTEGRAAL WERKEN IN STEENWIJKERLAND

*Een onderzoek naar het integraal gaan werken door teams Jeugd, Wmo en Participatie:
korter, meer, beter, sneller en minder*



Dr. Marco Algera
Eelke Pruim, MSc

Met medewerking van: Ingrid Pouw, MBk en Sjoerd Haga, MBk

Juli 2020



Integraal werken in Steenwijkerland

*Een onderzoek naar het integraal gaan werken door teams Jeugd, Wmo en Participatie:
korter, meer, beter, sneller en minder*

In opdracht van Gemeente Steenwijkerland

Uitgevoerd door
Dr. Marco Algera
Elke Pruim, MSc

Met medewerking van: Ingrid Pouw, MBk en Sjoerd Haga, MBk

Juli 2020

Viaa
Postbus 10030
8000 GA ZWOLLE
038 - 425 55 42



Dit werk valt onder een [Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Woord vooraf

Integraal werken is *trending*. Velen hebben de mond ervan vol, maar de praktijk is doorgaans weerbarstig (Verweij, 2017). Kern van integraal werken is dat de leefwereld van de hulp vragende bewoner centraal staat en dat de systeemwereld van overheden en instellingen daar goed bij aansluit, wat in de praktijk betekent dat er samengewerkt moet worden tussen verschillende afdelingen of disciplines. Een oud voorbeeld dat het belang daarvan laat zien, is de peuter Savanna die in 2004 werd gevonden in een kofferbak: hoe kon het dat alle betrokken hulpverleners zo langs elkaar heen hadden gewerkt? Meer recent voorbeeld van hoe de systeemwereld burgers kan vervallen is de toeslagen-affaire: hoe kan het dat niemand heeft kunnen voorkomen dat zoveel ouders werden aangemerkt als fraudeur en daardoor in een jarenlang proces diep in de problemen kwamen? De pers zit boven op zulke zaken en breed wordt de verontwaardiging erover gedeeld, gelet op het succes van programma's als Radar en Opstandelingen. Steevast is de conclusie: er moet beter samengewerkt worden.

Dit rapport gaat over het proces van gemeente Steenwijkerland om voor haar bewoners wél zo goed mogelijk integraal te werken. Concreet gaat het om het samenvoegen van professionals met de verschillende specialisaties (Jeugd, Wmo en Participatie) tot één toegangsteam. Zij erkennen het belang van integraal werken zelf zeker. Eén van de geïnterviewden in dit onderzoek vertelt dat aan de hand van een voorbeeld: *“Moeder met forse verslaving, jongen 16 jaar: school heeft aan de bel getrokken en zo is de jeugdconsulent betrokken. Moeder was bekend bij de intergemeentelijke sociale dienst, daar is een diagnosetraject waar mensen aan mee moeten werken om te kijken wat mogelijkheden zijn. Deze vrouw werkte hierin niet mee; korten op uitkering zou gevolg zijn, huis uit et cetera. In dit soort gevallen is het nuttig om te weten wie er allemaal betrokken zijn en te kijken wat hier onder zit en hoe je elkaar kan opzoeken en kan gebruiken. En uiteindelijk kijken wat werkelijk de prioriteit is (...) Ik heb*

een multidisciplinair overleg belegd (...): moeder kon vertellen wat ze allemaal niet meer kon. Door dit heel helder te krijgen, met elkaar zicht krijgen op de thuissituatie. Er is een ander traject dan het diagnosetraject van de intergemeentelijke sociale dienst gestart.” Door meer integraal te werken kregen de betrokken medewerkers meer begrip van de leefwereld van de betrokken moeder: *‘Als ik dit had geweten, had ik nooit zo’n druk op haar gelegd’.*”

Met zo’n voorbeeld kan het gemakkelijk lijken: zorg gewoon dat je beter begrip hebt van de situatie en dan kom je toch wel tot een oplossing die past. Maar in de praktijk is het niet zo eenvoudig. Integraal werken vraagt in de praktijk een investering: het kost moeite en tijd.

De medewerkers van het toegangsteam van Steenwijkerland hebben geïnvesteerd, met ondersteuning van begeleidingskundige docenten van Viaa, Sjoerd Haga en Ingrid Pouw, in samenwerking met docent-onderzoekers Eelke Pruijm en Marco Algera. Met deze rapportage van het onderzoek dragen we eraan bij dat ook andere professionals in de regio mee kunnen leren van deze ervaringen met meer integraal werken, onder andere door dit te verspreiden via de kennisinfrastructuur voor sociale teams van de Werkplaats Sociaal Domein Regio Zwolle.

Wij danken de geïnterviewden hartelijk voor hun tijd en inbreng. Ook bedanken we de deelnemers aan de drie werksessies en projectleider Marco van Driel voor de plezierige samenwerking. Het zou mooi zijn als zij allen hun inspanningen beloond zien door een goede overgang naar integraal werken. Maar meer nog: dat de inwoner van Steenwijkerland hun dienstverlening als integraal en (daardoor) kwalitatief hoogwaardig zal ervaren.

Dr. Ir. M. (Marja) Jager-Vreugdenhil

Lector, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken, Viaa

Inhoud

WOORD VOORAF.....	3
SAMENVATTING	7
HOOFDSTUK 1 ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK	9
1.1 ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK	9
1.2 VRAAGSTELLING	10
1.3 METHODE VAN ONDERZOEK	10
HOOFDSTUK 2 OPBRENGSTEN.....	13
2.1 INLEIDING	13
2.2 DIEPTE-INTERVIEWS	13
2.3 WINST VAN INTEGRAAL WERKEN	14
2.4 BENODIGD VAN ANDERE SPECIALISATIES	15
2.5 BETEKENISVERLENING AAN SPEEDDATES	16
2.6 DROMEN EN PROVOCATIEVE PROPOSITIES	16
2.7 CONCRETE ACTIES	17
2.8 GROEPSPROCES.....	18
HOOFDSTUK 3 CONCLUSIES, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN	21
3.1 INLEIDING	21
3.2 CONCLUSIES	21
3.3 DISCUSSIE.....	21
3.4 AANBEVELINGEN	22
LITERATUUR	25
BIJLAGEN	27
BIJLAGE 1 INTERVIEWLEIDRAAD	27
BIJLAGE 2 METHODOLOGISCHE ASPECTEN SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS	28
BIJLAGE 3 UITWERKING RESULTATEN STARTBIJeenKOMST	30

Samenvatting

Steenwijkerland heeft zich voorgenomen om haar inwoners met hun hulpvragen meer centraal te stellen. Dit wil zij onder andere bereiken door de teams met als specialisatie Jeugd, Wmo of Participatie integraal te laten werken met elkaar, voor zover de hulpvraag van de inwoner daartoe aanleiding geeft. Omdat de teams Jeugd en Wmo al eerder geïntegreerd waren, wilde men van die ervaringen leren. Het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken (Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle) van hogeschool Viaa is gevraagd dit proces met onderzoek te begeleiden.

Vraagstelling

De hoofdvraag luidde: *“Welke werkzame elementen van integraal werken in de gemeente Steenwijkerland kunnen doorontwikkeld worden?”* en werd uitgewerkt in de volgende deelvragen:

- Wat waarderen professionals van de specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie aan integraal werken?
- Wat zijn volgens professionals van de specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie momenten of situaties waarin integraal werken al effectief vorm krijgt?
- Wat zijn in deze momenten of situaties de werkzame elementen?
- Op welke manier kunnen de werkzame en effectieve principes van integraal werken uitgebouwd worden in Steenwijkerland?

Methode

Diepte-interviews met zeventien professionals van de drie specialisaties en hun leidinggevenden en een werksessie met alle professionals en later nog drie werksessies met een vertegenwoordiging van hen maakten deel uit van de onderzoeksmethodiek. Elke werksessie bevatte een terugkoppeling van de onderzoeksresultaten, opgehaald in de voorgaande fase of bijeenkomst. De plenaire werksessie omvatte speeddates en aanbevelingen vanuit de deelnemers aan de organisatie. De werksessies en petit (multidisciplinair) comité bestonden uit verschillende stappen om te komen tot concrete acties om in te zetten

binnen de organisatie. Groepsgesprekken en creatieve ruimtelijke opstellingen waren hier onderdeel van.

De insteek van alle onderzoeksactiviteiten (interviews en bijeenkomsten) was Appreciative Inquiry, een waarderende onderzoeksmethode, die vooral ingaat op wat (al wél) werkt en wat succesfactoren daarbij zijn.

Opbrengsten

Ook al worden er conflicterende belangen gesignaleerd en moet er aandacht zijn voor culturele aspecten, professionals waarderen aan integraal werken (beter gezegd: verwachten dat dat het geval gaat zijn) vooral dat de lijntjes tussen de verschillende specialismen korter worden. Verder kan er door meer inzicht in elkaars werkzaamheden en kennisdeling meer afstemming en samenwerking onderling ontstaan, terwijl ook sneller doorverwezen kan worden en er minder bureaucratie (één loket) voor de inwoner is. Dit alles kan – waar nodig – leiden tot een multidisciplinaire aanpak, die de kwaliteit van de geboden hulp naar verwachting doet toenemen en de inwoner beter, ‘completer’ bedient.

Voorbeelden uit de eigen praktijk van professionals waar integraal werken nog vóór de samenvoeging van de drie specialismen al wat vorm krijgt, zijn het samen met een professional van een ander specialisme (Jeugd, Wmo, of Participatie) op pad gaan, over de domeingrenzen heen kijken en voor elkaar beschikbaar zijn ter consultatie. Verder kan gedacht worden aan multidisciplinaire overleggen (MDO), waaraan hulpverlening, onderwijs, werkgevers, Sociale Dienst, gemeente en cliënt gezamenlijk bijdragen. Ook de omgekeerde toets (de vraag van inwoner is primair, wet- en regelgeving secundair (Stimulansz, 2017)) is van integraal werken een voorbeeld.

Als werkzame elementen worden geïdentificeerd dat men elkaar(s) werk) leert kennen alsook de grenzen daarvan; het gaat hierbij om het weten wie de ander is, van een ander specialisme, maar ook om het inzicht krijgen van elkaars

werkwijzen en het delen van (wet-)inhoudelijke en cliëntgebonden kennis. Verder is volgens de respondenten ook het fysiek bij elkaar zitten in een MDO of casuïstiek-besprekingen van belang. Een gedeelde, transparante visie en een platte organisatie zijn ook behulpzaam in dit kader, evenals flexibele, leergierige medewerkers.

De geïnterviewde professionals geven aan dat de werkzame elementen van de integrale aanpak verder benut kunnen worden door een sfeer van kwetsbaarheid, openheid en veiligheid te creëren, waarbij fouten maken mag en intervisie plaatsvindt. Een ander aspect kan zijn het elkaar tijdig bij een complexe casus te betrekken (MDO) en kennis krijgen van elkaars kracht, expertise en netwerk. Daaraan werkt in praktische zin mee, als men dicht bij elkaar zit en elkaar regelmatig (interdisciplinair) ontmoet en als er een gezamenlijk registratiesysteem zou komen voor de drie specialismen.

In de Startbijeenkomst geven professionals, evenals de geïnterviewden, aan dat al deze zaken nodig zijn in het professionele contact met andere disciplines.

Via dromen en provocatieve proposities kwamen de deelnemers aan de drie werksessie uit op een zevental werkbare acties, te weten:

1. Elkaar leren kennen: organiseer af en toe een gezamenlijk overleg;
2. Elkaars kaders qua vakgebied weten: vertel elkaar die in een leuke werkvorm;
3. Kennislab: casus inbrengen en samen kijken wat mogelijk en nodig is; bijvoorbeeld dagelijks in een vaste ruimte, op een vaste tijd is een gemengd groepje

collega's ter consultatie aanwezig; bij geen aanbod, dan gaan die medewerkers voor zichzelf werken;

4. Treinzitjes voor afgezonderd intercollegiaal overleg;
5. Flexplekken integraal gesitueerd: bloedgroep bepaalt (bij een vierzitje met kleuren aangeven hoeveel van een bepaalde bloedgroep er nog bij kan); het gaat niet om het poppetje;
6. AVG: meer privacy voor inwoner;
7. Moreel beraad: hoe om te gaan met inhoudelijke spanningsvelden? Te koppelen aan kwaliteitscommissie/themabijeenkomst.

Deze zeven actiepunten moesten helpen de geïdentificeerde werkzame elementen in de praktijk door te ontwikkelen.

Voorgenomen werd eerst de sociale component van de integratie van de drie specialismen aandacht te geven, waarna er een voedingsbodem zou moeten ontstaan voor het realiseren van de meer (werk)inhoudelijke aspecten van integraal werken, zoals het de werkgroep voor ogen stond.

Het rapport geeft naast bovenstaande onderzoeksresultaten ook een korte beschrijving van het groepsproces gedurende de werksessies, hetgeen ook als opbrengst gezien kan worden. Daarnaast worden enkele bevindingen inhoudelijk of methodologisch nader beschouwd. Deze onderzoeksrapportage sluit af met het extra attenderen op het levendig houden van de aandacht voor integraal werken en de opbrengsten vanuit de werkgroep. Dit zowel in praktische zin, in visionaire zin alsook in empathische zin jegens de professionals, die met elkaar het integraal werken moeten zien waar te maken ten behoeve van de inwoners van Steenwijkerland.

Hoofdstuk 1 Achtergrond van het onderzoek

1.1 Achtergrond van het onderzoek

Per 1 januari 2017 heeft de gemeente Steenwijkerland een geïntegreerd gebiedsteam Jeugd en Wmo ingesteld. De belangrijkste redenen om consultantenteams aan te stellen, liggen in het vergroten van de klantvriendelijkheid en herkenbaarheid, het realiseren van effectievere ondersteuning op meerdere levensdomeinen, het vergroten van de efficiëntie in de uitvoering en de noodzaak van snel en doortastend transformeren (Gemeente Steenwijkerland, 2016).

De samenwerking tussen Jeugd en Wmo wordt als positief ervaren, zo valt te horen op een teamdag in december 2018 in Steenwijkerland. Consulanten hebben elkaar leren kennen en elkaars werkwijze leren begrijpen. Op die teamdag is ook naar voren gekomen dat medewerkers open staan voor verschillen en in casuïstiek het gezamenlijk doel voor ogen weten te houden. Er is een gevoel merkbaar van gezamenlijke verantwoordelijkheid. Er wordt rekening gehouden met persoonlijke voorkeuren en kwaliteiten, en men heeft het gevoel dat kaders bijgesteld kunnen worden. Daarnaast is aangegeven dat de medewerkers ervaren dat ze dichterbij de cliënt zijn komen te staan.

Met ingang van januari 2020 is het team Participatie aangesloten bij het geïntegreerde team Wmo en Jeugd. Dat betekent voor de onderlinge samenwerking binnen de gemeente dat er veel is veranderd. Zo zijn de drie teams niet alleen naar een gezamenlijk gebouw verhuisd, maar moesten ook werkinhoudelijk veranderingen plaatsvinden.

Op de eerdergenoemde teamdag hebben de medewerkers van de specialisaties Jeugd en Wmo besproken wat voor hen belangrijk was in de samenvoeging. Daaruit kwam naast een aantal praktische zaken met name naar voren dat gezamenlijkheid van groot belang is. Elkaar formeel en informeel leren kennen, elkaars cultuur en werkwijze leren kennen, gezamenlijk visie vormen, gemengde intervisie en

gezamenlijke teamdagen. Daarnaast werd aangegeven dat het belangrijk is om positief te zijn en niet te verzanden in negativiteit. Ook werd genoemd dat men het belangrijk vindt om van onderop mee te denken in het proces en onbevangen te mogen denken in mogelijkheden.

Een voorbeeld van de te veranderen werkinhoud is dat – als de hulpvraag van de inwoner van Steenwijkerland daartoe aanleiding geeft – de teams integraal willen werken. Met integraal werken wordt (kortweg) bedoeld dat professionals over de muren van hun eigen vakgebied heen kijken, domein-overstijgend dus, om aan inwoners beter aansluitende dienstverlening te kunnen bieden op meerdere leefgebieden. Samenwerken, samenhang, afstemming en gemeenschappelijkheid zijn daarbij volgens Doodkorte (2015) cruciale begrippen. Niet langer moet de systeemwereld van (semi)overheden leidend zijn, maar juist de leefwereld van de inwoner. Zo moet sprake zijn van een ‘omgekeerde toets’, hetgeen wil zeggen dat centraal moet staan wat de inwoner ten diepste nodig heeft en waarmee hij of zij met meest geholpen is en dat het mogelijk moet zijn om (binnen de wet uiteraard) van regels af te wijken of registratiesystemen niet de boventoon te laten voeren (Stimulansz, 2017). Het behoeft geen betoog dat dit een complex spel is binnen de driehoek bestaande uit het cliënt(systeem), de gemeente en de zorgaanbieder(s).

Met het oog op de samenvoeging van de teams met als specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie moet gestreefd worden naar het creëren van een nieuwe gezamenlijkheid als voorwaarde om werkelijk integraal te kunnen werken.

Steenwijkerland is een lerende organisatie, die de ervaringen van de eerdere samenvoeging van de teams Wmo en Jeugd wil benutten bij deze volgende integratie in de zorg voor de inwoner. Waar mogelijk wil men leren van principes van integraal werken die al als effectief beoordeeld werden door Jeugd- en Wmo-professionals en ook hoe die principes in de nieuwe constellatie in te voegen.

Dit vraagstuk van gemeente Steenwijkerland is opgepakt binnen de programmaliijn 'Integraal werken met en voor bewoners' vanuit de Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle. Steenwijkerland participeert hier al langere tijd in de regionale leerinfrastructuur voor sociale teams. Deze leerinfrastructuur wordt gefaciliteerd door het Centrum voor Samenlevingsvraagstukken van hogeschool Viaa. Daarom is vanuit de werkplaats een project vormgegeven aan de hand van waarderend onderzoek met de betrokken medewerkers van de gemeente. Hiermee werkten ze samen aan (de voorbereiding van) de integratie van de drie specialisaties, in samenspraak met de daartoe aangestelde projectleider van Steenwijkerland. De ervaringen in Steenwijkerland zullen weer gedeeld worden in de leerinfrastructuur voor sociale teams, zodat ook andere gemeenten hierin mee kunnen leren, want in alle gemeenten in de regio vinden vergelijkbare integratieprocessen plaats.

1.2 Vraagstelling

De hoofdvraag richt zich op de identificatie van werkzame elementen om integraal te kunnen werken en is als volgt geformuleerd:

Welke werkzame elementen van integraal werken in de gemeente Steenwijkerland kunnen doorontwikkeld worden?

Te onderzoeken en te beantwoorden deelvragen zijn:

- Wat waarderen professionals van de specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie aan integraal werken?
- Wat zijn volgens professionals van de specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie momenten of situaties waarin integraal werken al effectief vorm krijgt?
- Wat zijn in deze momenten of situaties de werkzame elementen?
- Op welke manier kunnen de werkzame en effectieve principes van integraal werken uitgebouwd worden in Steenwijkerland?

1.3 Methode van onderzoek

Om meer zicht te krijgen op welke elementen van integraal werken al vorm krijgen binnen de Jeugd- en Wmo-teams, welke voorwaarden nog verder ingevuld dienen te worden voor een goede inhoudelijke integratie van deze twee specialisaties met team Participatie en hoe integraal werken verder doorontwikkeld kan worden in Steenwijkerland, is bij zeventien professionals verdeeld over de drie betrokken specialisaties en hun leidinggevenden een semigestructureerd diepte-interview afgenomen. Het ging hierbij om negen consultants Wmo, Jeugd, Inburgering/Inkomen/Werk (Participatie), twee juridisch medewerkers, één leerplichtambtenaar, één procescoördinator en vier leidinggevenden van de teams of overstijgend niveau. In bijlage 1 is de interviewleidraad opgenomen. Er is een beknopte tussenrapportage verschenen op basis van een voorlopige analyse van de resultaten van de afgenomen interviews (Pruim *et al.*, 2019). Informatie over de analysemethode, validiteit en betrouwbaarheid is in dit rapport opgenomen in bijlage 2.

Bij aanvang van de Startbijeenkomst (d.d. 29 oktober 2019) werden gekleurde button uitgereikt, voor elke specialisatie (Jeugd, Wmo of Participatie) een eigen kleur. Iedere deelnemer kreeg ook diverse post-its in dezelfde kleur als zijn of haar button. Na een korte introductie van het project is alle deelnemers gevraagd op één zo'n post-it te noteren wat hij of zij als winst van integraal werken zag. Dit werd gedaan vóór de uitgebreide analyse van de interviewresultaten werd gepresenteerd, om zo doende de deelnemers niet van tevoren te beïnvloeden. Daarna volgde dus een korte presentatie van de bevindingen uit de diepte-interviews. Vervolgens is tijdens diezelfde startbijeenkomst ook een begin gemaakt met het elkaar formeel en informeel te leren kennen door drie speeddates van elk een kwartier tussen leden van verschillende specialisaties te organiseren. Men kon elkaar herkennen aan de uitgereikte buttons. De eerste twee speeddates waren steeds één-op-één, terwijl de derde werd gehouden in een klein gemêleerd groepje van één Jeugdmedewerker, één Wmo-consulent en twee Participatiemedewerkers conform de verhoudingen binnen Steenwijkerland qua (toekomstige) teamgrootte. Bij de eerste twee speeddates was het volgende de bedoeling.

Na zichzelf kort voorgesteld en de eigen functie iets toegelicht te hebben, vroeg de één (bijvoorbeeld Participatie-medewerker) de ander (bijvoorbeeld Wmo-consulent) wat die van hem of haar nodig zou hebben om goed (Wmo-)werk te kunnen leveren: “Wat heb jij van mij (zo concreet mogelijk verwoord) nodig om je eigen werk goed te kunnen doen?”. De vragensteller (de Participatiemedewerker) schreef het antwoord op zijn eigen kleur post-it en gaf dat vervolgens aan de antwoordgever (de Wmo-consulent), als een symbolisch gebaar van diens (Participatie-)aanbod aan de nieuwe collega en diens bereidheid om het genoteerde te willen toevoegen aan andermans (Wmo-)werk. De ontvangende partij hing het post-it op de flip-over behorend bij diens eigen specialisatie. Zo ontstond een (kleurrijk) overzicht van wat medewerkers elkaar te bieden hadden. Ten slotte werd tijdens de derde ontmoeting nog opgehaald via post-its welke betekenis men verleende aan de speeddates: wat was als waardevol ontvangen en had men eruit meegenomen?

Vervolgens is er een werkgroep geformeerd bestaande uit professionals van alle drie specialisaties. Met deze groep van ongeveer tien personen (de samenstelling wisselde wel eens door agenda-problemen) is in aanvankelijk twee werksessies toegewerkt naar concrete acties om integraal

werken vorm te geven met het oog op praktische zaken als ook motivationeel. Creatieve uitingen in multidisciplinaire subgroepjes en groeps gesprekken waren hierbij de gekozen werkvormen, onder leiding van twee begeleidingskundigen van hogeschool Viaa. Elke werksessie borduurde voort op de voorgaande; die opbrengst werd steeds eerst gepresenteerd en besproken. In goed overleg met de deelnemers is besloten dat een derde werksessie nodig was om de opdracht goed te kunnen afronden.

Alle onderzoeksactiviteiten (interviews en bijeenkomsten) vonden plaats vanuit de methodiek van de Appreciative Inquiry. Deze methodiek streeft ernaar positieve ervaringen van deelnemers boven tafel te krijgen en die waardering te leren inzetten voor toekomstige (dóór)ontwikkelingen. Met betrekking tot een positief thema (in dit geval: integraal werken) ontdekken deelnemers in de eerste fase wat er al aan positieve ervaringen aanwezig is en verwonderen zich daarover. In fase 2 verbeeldt de groep zich over wat zou kunnen zijn (visievorming). Fase 3 staat in het teken van het samen ontwerpen van de gewenste toekomst, terwijl fase 4 uitmondt in het verwezenlijken daarvan door concrete acties te formuleren (Masselink *et al.*, 2008; Cooperrider, 2005).

Hoofdstuk 2 Opbrengsten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de opbrengsten van de verschillende onderdelen van dit onderzoek aan de orde. In § 2.2 staat de strekking van de diepte-interviews centraal, waarbij respondenten onder andere gevraagd is wanneer er al (een beetje) sprake is van integraal werken en wat werkzame elementen daarbinnen zijn. Paragraaf 2.3 staat in het teken van de Startbijeenkomst, waarop onder andere uitgevraagd werd wat men als winst van integraal werken ziet. In feite vormen deze beide onderdelen de eerste fase van het Appreciative Inquiry-traject (*discover*). In de Startbijeenkomst werd via speeddates opgehaald wat professionals van de diverse specialismen van elkaar nodig hebben om in hun eigen werk goed (integraal) te kunnen functioneren (§ 2.4). Ook werd toen geïnventariseerd wat men uit die speeddates meenam het integratietraject in (§ 2.5). In de eerste werksessie, die daarop volgde met een kleine groep afgezanten van elk specialisme, werd er gedroomd over de ideaalsituatie aangaande integraal werken (§ 2.6; de *dream* fase binnen Appreciative Inquiry). In diezelfde paragraaf staat ook het resultaat van de exercitie om te komen tot provocatieve proposities. Die waren erop gericht om een gewenst toekomstbeeld te ontwerpen als het gaat om integraal werken (*design*). De laatste fase binnen de Appreciative Inquiry-methode is het toewerken naar werkbare acties (*destiny*); dit is het onderwerp van § 2.7. Dit resultatenhoofdstuk wordt afgesloten in § 2.8 met enige procesopmerkingen.

2.2 Diepte-interviews

Met zeventien professionals en hun leidinggevendenden uit de drie specialisaties is een diepte-interview gehouden. Over dit onderzoeksdeel is al een tussenrapportage (Pruim *et al.*, 2019) verschenen en aan de opdrachtgever aangeboden, reden waarom op deze plaats volstaan wordt met een korte samenvatting. Zie ook bijlage 1 en 2.

Gevraagd naar welke beelden respondenten hadden van integraal werken, konden zij een kaartje uitkiezen uit een grote stapel beeldmateriaal of zelf iets tekenen. Iemand vertelt het volgende bij het gekozen plaatje: *“We zien een zandkasteel met allemaal raampjes, met daar allemaal lichtjes in. Als ik denk aan een ideaalbeeld van integraal werken, dan denk ik dat het goed zou zijn, dat we met z’n allen bij elkaar zitten, maar dat iedereen wel z’n eigen raampje, z’n eigen expertise heeft. Dan maakt het niet veel uit waar je zit, maar dat je elkaar kunt vinden, waar nodig. De verbinding moet er wel zijn; de lichtjes branden overal.”*

Andere afbeeldingen drukken ‘samenwerking’ of ‘vereende krachten’ uit. Eén respondent vergelijkt integraal werken met een veld met stekelige cactussen.

De respondenten komen desgevraagd met onder andere de volgende omschrijvingen van ‘integraal werken’:

- één aanspreekpunt voor inwoner/cliënt, ‘los’ van wetten, meerdere leefgebieden bestrijkend;
- samenwerking tussen professionals, met het (gevarieerde) belang van inwoner/cliënt voor ogen;
- meebewegen, tegemoetkomendheid;
- elkaars vakgebied (beetje) kennen.

Enkele voorbeelden van integraal werken die rond de zomer van 2019 al genoemd konden worden, zijn:

- MDO (hulpverlening, onderwijs, werkgevers, Sociale Dienst, gemeente en cliënt);
- omgekeerde toets (eerst vraag van inwoner, dan wetgeving);
- samen op pad gaan, over elkaars muren heen kijken, advies vragen en geven.

Dat integraal werken geen sinecure is, blijkt wel de variëteit aan botsende belangen die de respondenten in dit kader signaleren. Opvallend vaak wordt de term ‘schuren’ in dit verband genoemd. Het gaat hierbij om bijvoorbeeld verschillende (tegengestelde) wettelijke kaders met hun eigen systeemwerelden en bovendien eenrichtingsverkeer

(Jeugd doet wel Wmo, niet andersom). Ook de privacy-wetgeving (AVG) kan de integraliteit van het hulpaanbod bemoeilijken. Ten slotte zijn er ook persoonlijke, anders gerichte belangen, die veelal onder het kopje 'weerstand tegen verandering' geschaard kunnen worden. "In der Beschränkung zeigt sich der Meister" ofwel "Schoenmaker, blijf bij je leest", zo vat een respondent een gevoel samen.

Bij het realiseren van integraal werken moet rekening gehouden worden met cultuur-aspecten. Elk van de drie specialisaties kent vanuit de opleiding al een andere werkvisie: controle versus casusregie of doen versus denken/reflectie. Verder heerst er nog hokjesgeest en worden er schotten waargenomen tussen de uitvoeringspraktijken van de verschillende wetten. Het volgende citaat is ingegeven door werkdruk: *"Haalbaarheid is dan meer realistisch dan dat wat wenselijk is"*. Weer anderen vinden integraal werken in wezen een aantasting van hun beroepseer: *"Anderen begrijpen mijn werk niet goed"* en *"Waardeer mijn expertise"*, zeggen ze, daarmee vragend om erkenning. Ten slotte vinden sommigen ook dat niet alleen de inwoner op nr. 1 hoort te staan, maar ook de medewerker, die het allemaal maar voor elkaar moet zien te krijgen ten behoeve van die inwoner.

De respondenten hebben met elkaar een aardig beeld van werkzame elementen aangaande integraal werken. Zo zien zij onder andere de volgende zaken als voorwaardenscheppend:

- elkaar(s werk) leren kennen en ook grenzen daarvan;
- bij elkaar zitten (fysiek, MDO, casuïstiek-bespreking);
- gedeelde visie, transparantie;
- flexibele, leergierige medewerkers;
- platte organisatie.

De volgende aspecten zouden volgens de geïnterviewde professionals verder uitgebouwd kunnen worden, om daarmee een integrale aanpak verder in de hand te werken:

- kwetsbaarheid *"vertrouwen om te kunnen botsen zonder dat er conflicten ontstaan"*;
- openheid, veiligheid (fouten maken mag, intervisie);
- elkaar tijdig bij casus betrekken (MDO);
- kennis van elkaars kracht, expertise, netwerk;

- praktisch: dicht bij elkaar zitten, elkaar ontmoeten;
- zichtbare leidinggevendens met kennis van werkveld;
- gezamenlijk registratiesysteem.

2.3 Winst van integraal werken

Wat als meerwaarde werd gezien door alle teamleden van de drie verschillende specialisaties, is uitgevraagd op de Startbijeenkomst. Dit werd gedaan nog vóór bovenstaande bevindingen uit de diepte-interviews aan hen gepresenteerd werd, om daarmee hun 'ruwe' ideeën op te halen.

Analyse van de post-its per specialisatie levert veel overeenkomsten op, maar ook wel specifieke aspecten. Bijlage 3 bevat een overzicht van de uitgewerkte notities van de deelnemers, uitgesplitst naar specialisatie. De grote lijn laat zich samenvatten met de volgende woorden: korter, meer, beter, sneller en minder.

Alle drie specialisaties zijn van mening dat ten gevolge van integraal werken en het ook fysiek bij elkaar in één gebouw zitten, de lijntjes tussen de specialisaties korter worden en dat dat winst is voor de inwoners. In het verlengde daarvan wordt opgemerkt dat er meer afstemming zal zijn voor de inwoner die een vraag heeft die zich over meerdere leefgebieden uitstrekt en dat de kwaliteit van de geboden hulp bij meervoudige problematiek vermoedelijk toeneemt. Ook komt er door het samenvoegen van specialisaties meer informatie onder één dak en tevens komt er meer inzicht in elkaars werkzaamheden. 'Beter' zal naar verwachting de samenwerking zijn als gezamenlijk doelen voor de inwoner opgesteld kunnen worden. In casusbesprekingen kan beter kennis gedeeld worden over cliënten, die gelijktijdig bij twee of meer specialisaties in beeld zijn, waardoor een beter, completer beeld van een cliënt(systeem) kan ontstaan. Sneller kan het doorverwijzen plaatsvinden, de kennisdeling vindt (naast beter ook) sneller plaats. Minder bureaucratie en slecht één loket voor de hulpzoekende inwoner worden ten slotte ook als resultaten van integraal werken verwacht.

Bovenstaande verwachte winst van integraal werken wordt door alle drie specialisaties in min of meer gelijke mate onderkend.

2.4 Benodigd van andere specialisaties

De tweede ronde van de Startbijeenkomst betrof de speeddates (zie § 1.3). Het resultaat daarvan was dat duidelijk werd wat de ene medewerker van de medewerker van een andere specialisatie nodig heeft om zelf goed te kunnen functioneren. Bijlage 3 bevat een uitgebreid overzicht van de aangedragen punten, die hieronder worden samengevat.

Participatiemedewerkers → Wmo-consulenten

Medewerkers van het team Participatie zouden hun signalen die zij oppikken en die op het terrein van de Wmo liggen, kunnen delen met Wmo-consulenten. Naast deze cliëntgebonden informatie zouden zij ook kennis over de Participatiewet en mogelijke voorzieningen met hun Wmo-collega's kunnen delen. In geval van sociale activering van een cliënt kunnen beide teams met elkaar optrekken. Overige aspecten komen overeen met de hiervoor beschreven winstpunten van integraal werken: efficiëntere samenwerking bij meervoudige problematiek, sparringpartner zijn en vermijden van bureaucratie (van het kastje naar de muur gestuurd worden).

Participatiemedewerkers → Jeugdmedewerkers

Medewerkers van het team Jeugd verlangen van hun collega's in grote lijnen hetzelfde als Wmo-consulenten doen: meedenken in complexe casuïstiek, kortere lijnen, (wets)inhoudelijke en cliëntgebonden kennis delen en mogelijkheden voor activering gezamenlijk benutten. Aanvullend noemen medewerkers van team Jeugd nog het ingang krijgen bij gezinnen, een warme overdracht en kennis van verschillende culturen, die hun Participatie-collega's hun zouden kunnen bieden. Als er een gezamenlijk digitaal registratiesysteem ontwikkeld zou worden, dan hopen medewerkers van team Jeugd dat hun collega's van team Participatie gegevens aanvullen of hiaten signaleren.

Wmo-consulenten → Participatiemedewerkers

Andersom geven Participatiemedewerkers aan wat nodig te hebben van Wmo-consulenten. Ook hier betreft het veelal de aspecten die gezamenlijkheid uitwerken: sparren, korte

lijntjes, collegialiteit, inhoudelijke en cliëntgebonden kennisdeling, oppikken en doorgeven van signalen die voor de andere professional van belang zouden kunnen zijn. Specifiek worden nog genoemd dat Wmo-consulenten Participatiemedewerkers kunnen helpen out of the box te denken, input leveren om minimabeleid af te stemmen op Wmo-beleid en dagbestedingscliënten doorverwijzen naar werkconsulenten. Ook zouden Participatiemedewerkers graag het Ondersteuningsplan van Wmo-consulenten (tijdig) aangeleverd krijgen.

Jeugdmedewerkers → Participatiemedewerkers

Van medewerkers van team Jeugd zouden Participatiemedewerkers graag een warme overdracht van 18-plussers ontvangen, alsmede informatie over casuïstiek binnen gezinnen, kennis van de Jeugdwet en consultatiemogelijkheden. Zij zouden met hun Jeugdcollega's in voorkomende gevallen willen bespreken welke invloed bijvoorbeeld financiële problemen op (de opvoeding binnen) het gezin hebben. In het verlengde daarvan hopen ze dat door het integraal werken team Jeugd gemakkelijker signalen van hoe gemeentelijk beleid in de praktijk uitwerken, kwijt kan bij team Participatie. Ook het omdenken vanuit hulpvragen, is iets dat Participatiemedewerkers van team Jeugd zouden willen leren, om zodoende een bredere blik te ontwikkelen. Zij hopen ook dat medewerkers van team Jeugd op hun beurt een eventueel gedeeld digitaal systeem zullen bijhouden daar waar het Participatie-aspecten betreft.

Wmo-consulenten en Jeugd medewerkers hebben in deze opzet niet met elkaar 'gespeeddatet'. Getalsmatig kwam dit niet uit (de verhouding Jeugd:Wmo:Participatie was 1:1:2), maar was ook inhoudelijk minder aan de orde, omdat deze twee specialisaties al langere tijd zijn samengevoegd (hetgeen nog niet alles zegt over de kwaliteit van de onderlinge samenwerking).

Aan de Startbijeenkomst namen ook een functionaris gegevensbescherming en een applicatiemedewerker deel. De functionaris gegevensbescherming geeft aan dat zij de medewerkers van de diverse specialisaties hulp kan bieden bij het AVG-proof werken, zeker waar het cliëntgebonden

kennisdeling tussen specialisaties betreft. De applicatie-medewerker biedt aan behulpzaam te zijn bij het verwerven van inzicht in kennissystemen en cijfers en de analyse van die cijfers.

2.5 Betekenisverlening aan speeddates

In de derde ronde tijdens de Startbijeenkomst stond een korte evaluatie centraal. Ieder had met twee collega's van een ander team gesproken en nu ging het om de vraag wat de deelnemer uit die speeddates meenam het integratietraject in. Ook hiervan wordt in bijlage 3 uitgebreider verslag gedaan, uitgesplitst naar specialisatie.

Ook al praatten de medewerkers (in verschillende samenstellingen) in totaal maar een half uurtje met elkaar, toch hebben die speeddates heel wat opgeleverd. Op persoonlijk vlak ging het om ontmoeting van collega's werkzaam in een ander domein en het proeven van openheid, vertrouwen en enthousiasme om de voorliggende uitdaging integraal te gaan werken samen in maatwerk waar te maken. Meer inhoudelijk was men soms verbaasd hoeveel er gebeurt in het andere domein en dat bij de ander veel te halen is voor het eigen functioneren. Raakvlakken tussen domeinen worden geconstateerd en tevens dat het waardevol is kennis van elkaars werk te hebben en daarmee verder te kijken dan het eigen vakgebied. Kortom: *“er zat energie op deze Startbijeenkomst”*, volgens de projectleider van Steenwijkerland.

2.6 Dromen en provocatieve proposities

Nadat in vogelvlucht de werkzame elementen, die uit de interviews naar voren gekomen waren (zie § 2.2), nog even in herinnering gebracht werden, is aan een kleine groep 'afgevaardigden' van de drie specialismen de volgende vraag voorgelegd: “Wat neem je mee van de werkzame elementen in je droom over integraal werken?” Daarop aansluitend werd de deelnemers gevraagd die droom op creatieve wijze in een gemêleerde subgroep te verbeelden met behulp van door de begeleidingskundigen

meegebrachte materialen en die vervolgens te aan elkaar toe te lichten.

De volgende twee foto's geven een indruk van waarmee beide subgroepen op de proppe kwamen.



Vervolgens gingen beide subgroepen vanuit hun droombeeld voor integraal werken prikkelende stellingen en uitdagende opdrachten (ofwel provocatieve proposities) opstellen. De beste ervaringen uit het verleden worden daarbij meegenomen in de toekomstige/gewenste (gedroomde) dagelijkse realiteit.

De ene subgroep ontwikkelde een aantal prikkelende stellingen, terwijl de andere subgroep hun output meer als uitdagende opdracht signaleerde. De volgende proposities werden te berde gebracht:

- Om integraal te werken moeten we de AVG (soms) met voeten treden.
- Integraal werken gaat ten koste van autonomie.
- Zonder contact geen integrale toegang; we moeten mixen.
- Je verlaat het Kennislab¹ niet zonder oplossing.
- Inwoner bepaalt de hulpvraag, ongeacht wat wij als medewerker ervan vinden.
- Integraal werken kost te veel tijd.
- Compassie voor de inwoner.
- Wij zijn één team.
- Druk met rompslomp.

2.7 Concrete acties

Met het oog op de tweede werksessie hebben de onderzoekers geprobeerd de door de deelnemers geformuleerde provocatieve proposities samen te vatten in een viertal stellingen. Tijdens sessie 2 werd voorgesteld dat in drie (nieuwe, maar nog steeds gemêleerde) subgroepen de meest tot de verbeelding sprekende stelling uit te werken, maar de groep wilde liever een plenaire bespreking, om ook van de andere subgroepen alles mee te krijgen. Het doel was te komen tot concrete acties, die tijdens een Slotbijeenkomst aan de organisatie gepresenteerd zouden worden.

De stellingen waren de volgende:

1. Wanneer je de klant centraal stelt, laat je je professionele autonomie los.
2. Integraal werken is slim werken en vraagt om flexibel om te gaan met bureaucratie en regelgeving.
3. Om integraal te werken, moet je goed weten wat de ander doet en wie die ander is.
4. Om uit mijn vierkante hok te komen, moet ik logischerwijs 'rond' denken.

De discussie naar aanleiding van de stellingen leverde een boeiend gesprek op, waarvan hieronder kort verslag gedaan wordt, omdat het de opmaat was voor de formulering van

de concrete acties. Vanuit de samenvoeging van Wmo en Jeugd destijds kan geleerd worden. Betrokkenen geven aan dat er toen in het begin alleen maar gecombineerde overleggen waren van Wmo-consulenten en medewerkers van team Jeugd, terwijl er ook behoefte bestond aan monodisciplinaire overleggen. Het heeft mogelijk wel bijgedragen aan het wennen aan de integraliteitsgedachte, maar de groep was dan te groot om echt effectieve casusbesprekingen voor te geven. Dat kan om logistieke redenen beter in een kleinere setting plaatsvinden. Het sowieso bij elkaar (en door elkaar) zitten van medewerkers van verschillende specialismen heeft destijds goed gewerkt: het heeft het integraal denken versterkt, de lijntjes werden korter en men kreeg meer zicht in elkaars werkzaamheden en denkwijze. Het draaien van bureaudielen en het met elkaar meegaan op huisbezoek door Jeugd medewerkers en Wmo-consulenten over en weer zijn ook waardevolle instrumenten gebleken. De integratie kwam ook tot uiting toen Jeugd en Wmo hun formats voor het Ondersteuningsplan in elkaar schoven. Ook andere processtappen zijn toen gelijkgetrokken tussen de teams. Dit proces verliep enerzijds organisch, maar ook niet zonder frictie.

Het mengen van teams en dan verder geografisch onderverdelen is niet handig gebleken in het verleden, omdat de caseload per gebied behoorlijk verschilde. Voorkomen moet worden dat de teams na de formele samenvoeging toch weer bij elkaar klonteren en bijvoorbeeld elk op een eigen etage van het gezamenlijke gebouw gehuisvest worden. Onderling mengen moet niet afgedwongen worden, hooguit wordt men ertoe geprikkeld dat te doen. Analyse van beschikbare registratiedata kan ondersteunend zijn om te bepalen welke specialismen de meeste winst kunnen behalen als het gaat om integraal werken. Overigens moet Participatie niet als één geheel gezien worden met team Inkomen of team Werk; ook dáár kan nog de integratie verbeterd worden.

¹ Met kennislab wordt bedoeld: ad hoc multidisciplinaire consultatie ten behoeve van een concrete cliëntcasus; ook: spontane meedenksessie

Zolang in grote overleggen maar geen namen van cliënten worden genoemd en casusbesprekingen alleen één-op-één plaatsvinden in een niet af te luisteren ruimte, dan kunnen professionals volgens de AVG gerust persoonlijke cliëntgebonden informatie delen, mits daartoe op grond van de hulpvraag aanleiding (noodzaak) bestaat. In die zin zijn kantoortuinachtige en gemêleerde settingen problematisch, terwijl je zo toch meer meekrijgt waarmee de ander bezig is, overigens niet op persoonsniveau, maar eerder op spelende thematiek. Verder matchen de systemen van Participatie (nog) niet met die van de andere specialismen, dus in die zin kan ook niet ongeoorloofd meegekeken worden. Als daarvan later wel sprake is, dan kan men alleen kijken of een andere specialisme betrokken is, niet op welke wijze. Overigens word je als ambtenaar geacht onkreukbaar te zijn en dus integer om te gaan met vertrouwelijke informatie.

Een consequentie van integraal werken kan ook zijn dat belangen gaan schuren. Bijvoorbeeld: moet je als Jeugdmedewerker het aan Participatie doorgeven als blijkt dat vader officieel niet op het adres van zijn gezin woont, maar in de praktijk toch wel erg vaak op dat adres aanwezig is? De mogelijke korting op de uitkering kan z'n repercussies hebben voor de opvoeding van de kinderen, voor wie de Jeugdmedewerker opkomt. Dit is een moreel dilemma, maar ook een voorbeeld van de 'omgekeerde toets'. Dit is ook een intervisievraagstuk.

Hoe deze punten bij al het personeel over het voetlicht te brengen, zo vragen de deelnemers aan de discussie zich hardop af. Zij komen tot de volgende punten. Ga de discussie over deze zaken aan in kleine groepjes op de werkvloer. Alleen maar een presentatie (laat staan een mail) enthousiasmeert onvoldoende; je moet de 'stof' met elkaar verwerken, erop kauwen. De deelnemers schrikken echter ervoor terug trekkers te worden van deze werkbare acties (zie ook § 2.8). Toch moet het ook weer niet top-down, vanuit de leidinggevenden, opgelegd worden aan de professionals, vindt men.

Vanuit en gedurende deze discussie zijn werkbare acties voorgesteld, te weten:

1. Elkaar leren kennen: organiseer af en toe een gezamenlijk overleg;
2. Elkaars kaders qua vakgebied weten: vertel elkaar die in een leuke werkvorm;
3. Kennislab: casus inbrengen en samen kijken wat mogelijk en nodig is; bijvoorbeeld dagelijks in een vaste ruimte, op een vaste tijd is een gemengd groepje collega's ter consultatie aanwezig; bij geen aanbod, dan gaan die medewerkers voor zichzelf werken;
4. Treinzitjes voor afgezonderd intercollegiaal overleg;
5. Flexplekken integraal gesitueerd: bloedgroep bepaalt (bij een vierzitje met kleuren aangeven hoeveel van een bepaalde bloedgroep er nog bij kan); het gaat niet om het poppetje;
6. AVG: meer privacy voor inwoner;
7. Moreel beraad: hoe om te gaan met inhoudelijke spanningsvelden? Te koppelen aan kwaliteitscommissie/themabijeenkomst.

De deelnemers willen de werkbare acties concretiseren langs twee lijnen. Voor het sociale deel (met name actie 1) wordt gedacht aan een lunch, maar die moet niet al te zeer samenvallen met nieuwjaarsrecepties. Aan de andere kant is er ruim budget beschikbaar om wellicht twee van deze lunches te organiseren. De vraag is of er aangestuurd moet worden op contacten tussen verschillende specialismen of dat dit vrijgelaten moet worden en daarnaast of er een onderwerp aan de orde gesteld moet worden of alleen maar sociaal samenzijn.

Het inhoudelijke deel (de overige acties) zou op de Slotbijeenkomst vorm gegeven kunnen worden. Dan wordt elke werkbare actie gepresenteerd aan alle professionals van de gemeente Steenwijkerland; niet zozeer om nog weer ter discussie te stellen, maar eerder te delen waarover de deelnemers enthousiast zijn. In de tussenliggende weken kunnen die acties in de week gelegd worden bij collega's.

2.8 Groepsproces

In de werkgroep, bestaande uit leden van alle drie teams, heerst een gespannen verwachting naar wat komen gaat als de verhuizing naar één gezamenlijk gebouw heeft plaatsgevonden en men fysiek bij elkaar zit. Dat is dan het

eigenlijke startpunt van integraal werken en men lijkt 'er wel aan toe' te zijn. Soms kan een voorbereidingsperiode voor een innovatie ook te lang zijn, waardoor professionals wat ongeduldig worden.

Diezelfde sfeer troffen de Viaa-onderzoekers echter niet steeds in elke werksessie aan. Na het succes van de Startbijeenkomst, die vooral qua 'ontmoeting' een schot in de roos bleek, was er tijdens de eerste werksessie van de kleine groep nogal wat negativiteit ('moe', 'sessie zwaar aan het einde van de dag' 'niet mijn ding' (dromen verbeelden)), maar werd de energizer ('de Machine') als zeer positief ervaren. Dáárover bleek later informatie de organisatie ingegaan te zijn, niet zozeer over de opbrengst van de eerste werksessie. Aan het einde van de tweede werksessie, toen de eerste werkbare acties waren geformuleerd, voelden de deelnemers zich niet geroepen om deze plannen toe te lichten aan hun collega's. Men vroeg zich af of dit wel het goede moment was om de voorstellen de organisatie in te brengen. Vooral de suggestie dat men als ambassadeur van die werkbare acties werd gezien, wekte weerstand: men had ingetekend om tijdens deze werksessies mee te denken, niet als soort trekker/ ambassadeur op te treden. Het leek erop dat men wel input wilde leveren, maar aan de gezamenlijke opbrengst daarvan niet de volledige commitment wilde of durfde te geven. Wel fijn was te merken dat iedereen in principe bereid was om nog een extra keer bijeen te komen als werkgroep. Aan het begin van de derde bijeenkomst bestond deze terughoudendheid nog steeds. Nu vond deze ingelaste werksessie ook plaats in de week van de verhuizing, waardoor deelnemers wellicht het hoofd niet hadden staan naar het bedenken van creatieve vormen om collega's te enthousiasmeren. Na enig heen en weer gepraat, pakte men echter de handschoen plotseling op. Twee, gezien hun functie voor de hand liggende deelnemers verklaarden zich bereid inzet te tonen voor een bijeenkomst in het kader van het 'moreel beraad' (werkbare actie nr. 7). Kennelijk opende dat de weg voor het door de deelnemers zelf wat openbreken van hun reserve. Vervolgens deelde men de werkbare acties op in een sociale en een werk-inhoudelijke component. De bedachte 'werkvorm' van een lunch voor onderlinge ontmoeting (werkbare actie nr. 1, lijkend op de Startbijeenkomst) werd qua organisatie door twee andere

deelnemers opgepakt. Deze lunch zou zo'n twee weken vóór de Slotbijeenkomst plaatsvinden, waarna de werk-inhoudelijke werkbare acties informeel bij de collega's in de week gelegd zouden worden. Opeens (mede onder tijdsdruk) was het zomaar voor elkaar om poppetjes te plaatsen bij de resterende (inhoudelijke) werkbare acties. Men gaf verder te kennen het logisch te vinden dat de deelnemers aan deze werksessie zelf de regie zouden nemen tijdens de Slotbijeenkomst en dat de Viaa-onderzoekers alleen als gast hoefden te verschijnen. In het kader van 'eigenaarschap' was dit de kers op de taart voor de Viaa-onderzoekers.

Hoewel de deelnemers uiteindelijk voortvarend de taken ter voorbereiding van de Slotbijeenkomst verdeelden, is die afsluitende, plenaire sessie later alsnog geannuleerd. De opgegeven reden was dat men nog teveel in het elkaar leren kennen en aftasten zat om al toe te zijn aan de inhoud.

Al met al hadden de onderzoekers de indruk dat het enthousiasme binnen de groep wat heen en weer zwalkte: prettig om méé te praten, maar zodra men gevraagd een meer publieke rol op zich te nemen, schrok men daar (in eerste instantie) voor terug. Men was gemotiveerd om mee te doen aan de opdrachten en de groepsgesprekken, maar daarna leek de motivatie keer op keer weg te zakken. Blijkbaar konden de deelnemers die motivatie niet vasthouden tegenover collega's, wellicht daarin belemmerd door de waan van de dag en de hectiek van de verhuizing.

Ontmoeting is essentieel, zo bleek al tijdens de Startbijeenkomst en dit werd door de deelnemers aan de werksessies ook onderkend als nuttig voor het implementeren van de werkbare acties – sterker nog: het was één van de deze voorgenomen acties. Maar ook de werkgroep zelf kende die dynamiek. Gemêleerd als de werkgroep was, ontstond over en weer belangstelling: "Maar hoe doen *jullie* dat dan?", "Wat hebben jullie eerder geleerd van de samenvoeging van Jeugd en Wmo?". Op een gegeven moment werd geopperd dat alle professionals twee of drie van deze werksessies zouden moeten doormaken, om het juiste 'gevoel' bij de werkbare acties om integraal te werken te ontwikkelen. Hoewel dit omwille van de tijd (die er niet meer was, maar ook qua investering voor

de hele organisatie) niet realistisch was, gunden de deelnemers hun collega's dit proces mee en door te maken, om zodoende meer betrokken te raken (draagvlak).

Hoofdstuk 3 Conclusies, discussie en aanbevelingen

3.1 Inleiding

In het laatste hoofdstuk van dit beknopte rapport komen de conclusies aan de hand van de deelvragen aan de orde in § 3.2. Vervolgens worden de bevindingen naar inhoud en methodologie nog eens tegen het licht gehouden en wel in § 3.3, waarna enige aandachtspunten door de Viaa-onderzoekers in § 3.4 aangedragen worden.

3.2 Conclusies

De vier deelvragen konden met name op basis van de diepte-interviews beantwoord worden. De feitelijke output (los van de ontmoeting) van de Startbijeenkomst is daarvan een bevestiging, maar dan breder gedragen. De drie werksessies hebben geleid tot een concretisering van zeven werkbare acties, die integraal werken dichterbij moeten brengen, zowel sociaal als werk-inhoudelijk.

De conclusie is dat er vrij hoge verwachtingen van integraal werken leven onder de professionals: het moet allemaal korter, meer, beter, sneller en minder worden ten behoeve van de hulp vragende inwoners van Steenwijkerland. Er zijn gelukkig al een paar situaties waarin de integratie van de drie specialismen tot z'n recht komt, zoals in het MDO, het met elkaar meegaan op huisbezoek of collegiale consultatie. Het kennen van je collega's en hun werkwijzen en werkterreinen en het daadwerkelijk elkaar regelmatig ontmoeten doordat samen één gebouw gedeeld wordt, lijken essentieel en als werkzame factoren van integraal werken door respondenten onderkend te worden. Via een aantal stappen is een werkgroep gekomen tot zeven werkbare acties om deze effectieve principes in de Steenwijkerlandse praktijk door te ontwikkelen.

3.3 Discussie

Het viel op dat men reikhalzend uitkeek naar het werkelijke moment van samenvoeging van de drie specialismen. Mooi

om te zien was dat teams Jeugd en Wmo openhartig vertelden over hun ervaringen met hun eerdere integratie. Ideeënrijk waren de deelnemers zeker, hoewel de verkenning van sommige ideeën (bijvoorbeeld over het Kennislab) bijna verzandden in praktische uitvoeringsaspecten, die onmiskenbaar belangrijk zijn, maar wellicht contraproductief als het gaat om het genereren van vernieuwende gedachten.

Het is krachtig om te kunnen constateren dat de genoemde voorbeelden van het soms als realiseren van integraal werken, gelegen zijn in zowel visie (omgekeerde toets), structuur (MDO) als in kennisdeling (samen op pad en consultatie). Wat betreft de werkzame elementen om integraal te werken die aangehaald worden, valt op dat ook daarin een soortgelijke drieslag te maken is: visie, (organisatie)structuur en kennisdeling, aangevuld met een professionele, onderzoekende attitude van de medewerkers. De 'omgekeerde toets', waarbij eerst naar (het belang van) de inwoner wordt gekeken en pas daarna naar de wet- en regelgeving (Stimulansz, 2017), lijkt in de buurt te komen van wat Hart & Buiting (2015) noemen 'terug naar de bedoeling'. Geen afvinklijstjes maar de menselijke maat. Daarvoor zijn wel 'verdraaide organisaties' nodig, zo stellen zij.

Qua werkbare acties werd de plaats van het sociale aspect in de overgang naar integraal werken minstens zo belangrijk gevonden te worden als de werk-inhoudelijke aspecten, ook al zijn die laatste meer gevarieerd uitgekristalliseerd in de werksessies. De projectleider van de gemeente Steenwijkerland wakkerde die aandacht verder aan door te melden dat voor de sociale kant van de integratie financiële middelen ruimhartig gereserveerd waren. Dat kan als een belangrijke voorwaardenscheppende factor gezien worden.

Het is gunstig om te kunnen constateren dat wat door de professionals tijdens de speeddates gedurende de Startbijeenkomst als cruciaal aangemerkt werd: elkaar en

elkaars werk leren kennen, onversneden terugkomt in de opgestelde werkbare acties.

Wat keer op keer maar weer blijkt, is dat het leggen van persoonlijk, face-to-face contact cruciaal is. het doelgericht inzetten van een eenvoudige werkvorm als enkele speeddates geeft al zoveel inzicht in elkaars werk en een gevoel van betrokkenheid bij dezelfde zaak: het welbevinden van de inwoner in de breedste zin van het woord. Ook in de drie werksessies voelde men dat men samen iets 'neergezet', opgebouwd had met elkaar, waarbij de andere professionals in die zin 'achter liepen'. Wellicht ongewild bestempelden de deelnemers zichzelf toch als voortrekkers van de werkbare acties.

In § 2.8 zijn al enige opmerkingen gemaakt over het groepsproces binnen de drie laatste werksessies. Dat was enerzijds energiek, anderzijds had men kennelijk moeite die energie te verspreiden binnen de organisatie. Gevraagd wat men in de wandelgangen had gedeeld over de werksessies (koffieautomaatpraat of later verhuisdozenpraat), dan moest men eigenlijk het antwoord schuldig blijven. Wellicht voelden de deelnemers zich toch onvoldoende veilig en te veel uit hun comfortzone gehaald om echt voor de opbrengsten te gaan stáán binnen de organisatie. Een zekere enthousiasmerende dynamiek ontstond steeds tussen de deelnemers tijdens de werksessies, maar die leek wat weg te zakken in de tussenliggende weken. De onduidelijkheid bij de deelnemers aangaande de status van deze werkgroep (een beetje meedenken dan wel ambassadeur zijn, maar ook: ten opzichte van de koppeling met de opbrengst van andere werkgroepen die zich met integraliteit bezighielden) heeft mogelijk bijgedragen aan de voorzichtige opstelling van enkele deelnemers aan deze werksessies.

Dit hele onderzoek was ingebed in de methodiek van de Appreciative Inquiry. Dit komt vermoedelijk in dit rapport meer tot zijn recht in de fasering van het (onderzoeks)proces dan in de resultaten. De gerichtheid tijdens individuele en groeps gesprekken was steeds een positieve: wat is er aan zichtbaar qua integraliteit, wat werkt er al wel, wat zijn mooie ervaringen geweest, wat is er nodig om werkzame elementen verder uit te bouwen? Deze

insteek vond voedingsbodem in de teamdag, waarop Jeugd en Wmo de aanstaande integratie met Participatie besprak (vreemd genoeg overigens zonder aanwezigheid van Participatiemedewerkers). Toen werd gezegd dat het belangrijk is zich positief op te stellen en niet te verzanden in negativiteit. Dat is precies wat Appreciative Inquiry doet. Toch werden tijdens de diepte-interviews ook opmerkingen gemaakt die aanleiding gaven tot zorg over hoe het allemaal zou gaan. De positieve insteek van het waarderend onderzoeken zou de indruk kunnen wekken bij respondenten dat er geen aandacht mag zijn voor negatievere zaken. In die zin zijn gebruikte labels in de analyse van de diepte-interviews als 'botsende belangen' en zelfs 'verbeterpunten' (zie bijlage 2) eigenlijk atypisch voor Appreciative Inquiry. In de werksessies is door de begeleidingskundigen benoemd, dat niet voorbij gegaan moet worden aan zorgen of angsten, maar dat ervoor gekozen wordt om de aandacht voor nu te richten op wat er al wél goed gaat, een insteek die meer uitnodigend is om tijdens de contactmomenten tussen professionals en onderzoekers al enige verandering in de *mindset te* bewerkstelligen.

3.4 Aanbevelingen

De Viaa-onderzoekers doen in deze paragraaf met de nodige bescheidenheid een aantal aanbevelingen. Dit heeft te maken met het feit dat het beschreven proces en de opbrengsten daaruit 'eigendom' zijn van de geïnterviewden en de deelnemers aan de Startbijeenkomst en de werksessies. Het is *hun* product en met het formuleren van al te richtinggevende aanbevelingen vanuit de onderzoekers zou een stuk eigenaarschap of commitment van de organisatie afgenomen kunnen worden. Daarom verdient de term 'aandachtspunten' de voorkeur van de onderzoekers.

Eén zo'n (meer technocratisch) aandachtspunt betreft de opdracht aan een werkgroep. Zorg ervoor dat leden duidelijk hebben wat de status ervan is, wat er van hen verwacht wordt en hoe hun opbrengsten zich verhouden in het groter geheel. Dit kan motiverend werken en meer

veiligheid bieden, waardoor de kwaliteit verder omhoog kan gaan.

Voor de hand liggend – maar daarom niet minder urgent of relevant! – is het advies de visie op integraal werken voortdurend onderwerp van gesprek te laten zijn in mono- en multidisciplinaire overleggen en de communicatie over dit hele traject (inclusief tijdspad en ‘toetsingscriteria’) richting professionals gedegen en invoelend ter hand te nemen. Positieve ervaringen, zoals al aangegeven tijdens de diepte-interviews, en verwachte winst, opgehaald tijdens de Startbijeenkomst, moeten stevast voorgehouden en met nieuwe aangevuld worden. Ruimte voor ontmoeting en het elkaar leren kennen kan niet overgelaten worden aan het toeval, maar moet georganiseerd worden (zoals bijvoorbeeld de opzet van de Startbijeenkomst); de aangename catering van de gemeente Steenwijkerland doet dan de rest. Geef in kleiner verband ook ruimte om zorgen en angsten met collega's te delen.

Veel technischer van aard is de tip om te onderzoeken in hoeverre het laten samensmelten van de registratiesystemen van Participatie en Jeugd/Wmo (binnen de AVG) een gunstige werking zou hebben voor een integrale aanpak van hulpvragen van inwoners.

Haal alles uit de kast om te garanderen dat integraal werken als concept uiteraard, noch de opbrengsten van de voorbereidende werkgroep(en) de kans lopen naar de achtergrond te verdwijnen. Profileer, geheel in lijn met de insteek van Appreciative Inquiry, hun moeite en resultaat als iets positiefs op de weg naar integraal werken. Dat de Slotbijeenkomst geannuleerd is, onderstreept het belang van dit advies, terwijl de corona crisis het vast niet gemakkelijker gemaakt heeft de gedachte hieraan levend te houden.

Literatuur

- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Cooperrider, D.L. (2005). *Appreciative inquiry: a positive revolution in change*. San Francisco California: Berrett-Koehler Publishers Inc..
- Doodkorte, P.P. (2015, september 25). *Integraal werken – wat is ook alweer de bedoeling?* Opgehaald van: <https://blog.sozio.nl/een-lekkend-kraantje-vraagt-geen-bouwteam-tenzij/>
- Doorewaard, H., Kil, A. & Ven, A. van de (2016). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek. Een praktische handleiding*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Hart, W. & Buiting, M. (2015). *Verdraaide organisaties; terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.
- Inspectie SZW (2016). *Literatuurstudie Integrale dienstverlening*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Masselink, R., Nieuwenhof, R. van den R., Jong, J.C. de & Iren, A. van (2008). *Waarderend organiseren. Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering*. Gelling Publishing: Nieuwerkerk aan den IJssel.
- Pruim, E., Teekman, C., Pouw-Gortemaker, I. & Haga, S. (2019). *Over je bureau heen leren denken; tussentijdse rapportage onderzoek Integraal samenwerken in Steenwijkerland*. Zwolle: Centrum voor Samenlevingsvraagstukken / Werkplaats Sociaal Domein regio Zwolle, hogeschool Viaa.
- Remmers, N. & Groenland, E. (2006). De steekproeftrekking en de selectie van respondenten in commercieel kwalitatief onderzoek. *Kwalon* 33, 11(3), 21-26.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon* 42, 14 (3), 5-12.
- Stimulansz (2017). *Mogelijk maken wat nodig is met de omgekeerde toets*. Utrecht: Stimulansz.
- Verweij, S. (2017, november 27). *Integraal werken: nog volop in ontwikkeling*. Opgehaald van: <https://www.movisie.nl/artikel/integraal-werken-nog-volop-ontwikkeling>

Bijlagen

Bijlage 1 Interviewleidraad

Start van het interview

Algemene informatie opvragen: achtergrond, werkervaring

Deelvraag 1

Kunt u op een A4 tekenen of (een) kaartje(s) uitzoeken hoe integraal werken er voor u in een ideale situatie uit ziet?

Ga hierover in gesprek. Waarom hebben ze dit beeld geschetst? Wat betekent integraal werken voor hen?

Deelvraag 2

Wat waarderen professionals van de teams Jeugd, Wmo en Participatie aan integraal werken?

Hierover in gesprek gaan. Als de respondent aangeeft niet precies te weten wat integraal werken ingaat, kun je aangeven dat er niet één definitie bestaat. 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. Als je problemen van meerdere bewoners als hulpverleners effectief wil aanpakken, moet je integraal aan de slag gaan en de vragen die er zijn in samenhang benaderen.

Wel zijn er vier kernbegrippen voor integraal werken (Doodkorte, 2015):

- Samenwerken;
- Samenhang;
- Afstemming;
- Gemeenschappelijkheid.

Wat waarderen de respondenten aan deze elementen?

Deelvraag 3

Wat zijn volgens professionals van de teams Jeugd, Wmo en Participatie momenten of situaties waarin integraal werken al effectief vorm krijgt?

Vragen naar de staande praktijk. Wat gaat er goed? Waarom gaat dat goed? Wat maakt dat dit goed gaat?

Deelvraag 4

Wat zijn in deze momenten of situaties de werkzame elementen?

Met bovenstaande vragen bij deelvraag 3 kom je al bij deelvraag 4 terecht. Hierin kun je dieper ingaan op de werkzame elementen: wat draagt bij aan een goede integrale samenwerking? Wat wordt daarbij gewaardeerd?

Deelvraag 5

Op welke manier kunnen de werkzame en effectieve principes van integraal werken uitgebouwd worden in Steenwijkerland?

Bij deze deelvraag kan er (deels) vooruit geblikt worden. Wat werkt al en wat kan uitgebouwd worden? Wat kan helpen in de vorming van het nieuwe team?

Bijlage 2 Methodologische aspecten semigestructureerde interviews

Analyse

Op basis van de deelvragen en interviewvragen is een codeboom geconstrueerd. Met behulp van de codeboom is axiaal gecodeerd. Het doel van axiaal coderen is om de codes te integreren rond de centrale categorieën; de assen (Boeije, 2014). Daarin is ruimte gehouden voor het aanpassen van de codeboom. Op basis hiervan zijn enkele codes uit de boom verwijderd (deze werden niet gebruikt) en toegevoegd (er bleken relevante passages in de interviews die niet onder de gecreëerde codes geschaard konden worden). Dit proces wordt ook wel iteratie genoemd (Doorewaard *et al.*, 2016). De codeboom staat hieronder weergegeven. Tussen haakjes staat het aantal citaten per code vermeld.

Gehanteerde codeboom

- Definitie [20]
- Beelden van integraal werken [22]
- Botsende belangen [27]
- Cultuur [43]
- Momenten of situaties waar integraal werken al vorm krijgt [22]
- Welke elementen of principes uitgebouwd kunnen worden [89]
- Verbeterpunten [50]
- Verwachtingen ten aanzien van integraal werken [33]
- Voorbeelden van integraal werken [23]
- Wat waardeert men aan integraal werken? [29]
- Wat werkt in het kader van integraal werken? [80]

Validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit

Om de interne validiteit te waarborgen, zijn verschillende middelen ingezet. Er is gebruik gemaakt van systemische analyses. De interviews zijn opgenomen, en er zijn aantekeningen gemaakt tijdens deze interviews. Daarnaast is het mogelijk dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden gaven. Dit is zoveel mogelijk getracht te voorkomen door goed door te vragen.

Externe validiteit

Zoals beschreven, is ervoor gekozen om een zo gemêleerd mogelijke populatie samen te stellen, waarin een verscheidenheid aan functie en achtergrond (Wmo, Participatie, Jeugd) vertegenwoordigd is. Hiermee is sprake van variatie dekkende generaliseerbaarheid. In de steekproef is rekening gehouden met de meest relevante verschillen in de populatie, maar niet in dezelfde getalsmatige verhoudingen als in de populatie. Het gaat anders gezegd niet om statistische representativiteit, maar om variatie dekkende representativiteit als basis voor generaliseerbaarheid (Smaling, 2009). Remmers & Groenland (2006) noemen als voorbeeld drie tot vijf interviews of groepsdiscussies per cel. Door per achtergrond minimaal vijf interviews af te nemen, wordt in dit onderzoek aan deze voorwaarde voldaan.

Betrouwbaarheid

Verschillende interventies hebben bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Er is gezorgd voor een zo uitgebreid mogelijke beargumentering van de probleemstelling en onderzoeksopzet. Deze is besproken met de opdrachtgever van het onderzoek. De methoden en stappen die zijn gezet, zijn goed geregistreerd. Interviews zijn met behulp van een voicerecorder opgenomen en ter plekke door een notulist (niet zijnde de interviewer) uitgetypt. Na afloop van het interview hadden deze twee onderzoekers tijd om het gespreksverslag waar nodig aan te passen. Vervolgens is het gespreksverslag naar de respondent gestuurd, in het kader van membercheck. In enkele gevallen heeft dit ertoe geleid dat er kleine aanpassingen zijn gedaan.

Bijlage 3 Uitwerking resultaten Startbijeenkomst

Allereerst werd in de Startbijeenkomst d.d. 29 oktober 2019 bij alle aanwezigen van de drie specialisaties Jeugd, Wmo en Participatie opgehaald wat zij als winst van integraal werken beschouwen. Bij het tweede onderdeel stonden twee speeddates tussen veelal een Participatiemedewerker en óf een Jeugdmedewerker of een Wmo-consulent op het programma. Zij boden elkaar hulp aan bij het verrichten van de eigen werkzaamheden. In de laatste ronde evalueerden doorgaans twee Participatiemedewerkers, een Jeugdmedewerker en een Wmo-consulent gezamenlijk wat zij uit hun eerdere speeddates met anderen gaan meenemen, het traject van integraal werken in. De verzamelde informatie wordt in deze bijlage opgesomd en in hoofdstuk 2 kort besproken.

Wat is de winst van integraal werken volgens Wmo-consulenten?

- Betere samenwerking, minder doorverwijzingen; gezamenlijk doelen voor de inwoner stellen
- Eén loket / aanspreekpunt voor inwoners; maar één keer het verhaal hoeven doen
- Korte lijnen (met stip bovenaan)
- Snel kennis delen; inzicht in elkaars werkzaamheden
- Meer afstemming voor de inwoner met vraag op meerdere leefgebieden
- Betere dienstverlening
- Minder bureaucratie (van kastje naar muur)
- Winst voor inwoners
- Sneller schrijnende gevallen in beeld
- De cliënt staat centraal

Wat is de winst van integraal werken volgens Jeugdmedewerkers?

- Betere samenwerking in belang van de inwoners
- Elkaar sneller weten te vinden
- Kortere lijnen (met stip bovenaan)
- Meer integraliteit
- Komen tot een weloverwogen besluit t.a.v. leerlingenvervoer

Wat is de winst van integraal werken volgens Participatiemedewerkers?

- Kortere lijnen (met stip bovenaan)
- Voordeel voor de klant in contact met sociaal domein; elkaar aanvullen waar mogelijk; deskundiger hulp bieden
- Brede oplossing voor multi-problematiek; meer kennis; over schutting heen kijken; meer samenwerken
- Casusbespreking; kennis delen over dezelfde (elkaars) cliënten
- Bij elkaar zitten
- Eén loket /aanspreekpunt voor inwoners; maar één keer het verhaal hoeven doen
- Minder bureaucratie (zowel inwoner als organisatie minder van kastje naar muur gestuurd worden)
- Betere samenwerking; betere afstemming; samen aan een doel van de burger werken
- Veel informatie onder één dak
- Totaalbeeld van cliënt/gezin
- Snellere doorverwijzing

Wat hebben Wmo-consulenten van Participatiemedewerkers nodig?

- Signalen op gebied van Wmo doorgeven / doorverwijzen
- Het netwerk van Participatiemedewerkers
- Antwoorden geven op vragen over financiën; sparren met Participatiemedewerkers over inkomenskwesaties; inzicht in betaaldaten; meedenken over invorderingen of terugvorderingen
- Zaken in kaart brengen
- Kennis delen (over bijv. voorzieningen voor Wmo-cliënten, uitkeringsproces of Participatiewet in het algemeen)
- Informatie delen over het gezin (achtergrond, cultuur)
- Faciliteren
- Efficiëntere samenwerking bij meervoudige problematiek (bijv. bij re-integratietrajecten of dagbesteding)
- Betere samenwerking door kortere lijnen
- Betere begeleiding van gezamenlijke cliënten
- Verbinding zoeken met zorgprofiel 4
- Bemiddeling werkconsulenten – Wmo-medewerker
- Integraal contractmanagement
- Eén gezicht van het sociaal domein, vermijden van bureaucratie waar mogelijk
- Sociale activering van de cliënt
- Het afvangen van bepaalde informatievragen van de cliënt
- Kinderopvang?
- Collegialiteit

NB: de applicatiemedewerker kan de Wmo-consulent inzicht in kennissystemen, cijfers en analyse van die cijfers bieden

NB: de Functionaris gegevensbescherming kan de Wmo-consulent inzicht bieden in de manier van werken die AVG-proof is

Wat hebben Jeugdmedewerkers van Participatiemedewerkers nodig?

- Ingang bij gezinnen
- Kennis van cultuur
- Mogelijkheden voor activering
- Meedenken in (complexe) casuïstiek, advies vragen en geven, sparren
- Kennis delen (van cases en van Participatiewet, schuldenproblematiek, bijzondere bijstand, minimabeleid)
- Warme overdracht
- Duidelijkheid als het gaat om een voorliggende voorziening
- (Bij gebruik van een gezamenlijk digitaal systeem) gegevens aanvullen en signaleren van ontbrekende gegevens
- Kortere lijnen
- Fysieke nabijheid

Wat hebben Participatiemedewerkers van Wmo-consulenten nodig?

- Input om minimabeleid te kunnen afstemmen met Wmo-beleid (aantallen voorzieningen)
- Signalering m.b.t. woonsituatie of financiële situatie
- Kennis van Wmo delen (ondersteuningsmogelijkheden op vlak van lichamelijke zaken of begeleiding)
- Goed en tijdig aanleveren van een ondersteuningsplan

- Samen optrekken voor wat betreft contracten Wmo/integratie in kader van Participatiewet
- Collegialiteit, luisterend oor, stimulans
- Sparren, sneller tot inzicht komen over Wmo-vakgebied
- Aanleveren contactgegevens van de begeleiding
- Korte lijntjes
- Cliënten vanuit dagbesteding of begeleiding in gesprek laten gaan met werkconsulent
- Out of the box denken

Wat hebben Participatiemedewerkers van Jeugdmedewerkers nodig?

- Bespreken met ouders welke invloed financiële problemen op het gezin hebben; komen kinderen in de knel?
- Samen optrekken, meedenken; aanleveren van signalen vanuit gezinnen over gevolgen van gemeentelijk beleid
- Consultatie, informatie en kennis delen, advies
- (Bij gebruik van een gezamenlijk digitaal systeem) gegevens aanvullen en signaleren van ontbrekende gegevens
- Warme overdracht m.b.t. 18-plussers
- Casuïstiek binnen gezinnen
- Bredere blik
- Kennis van Jeugdwet
- Omgekeerd denken vanuit hulpvragen
- Zorg in gezinnen indiceren

NB: de Functionaris gegevensbescherming kan de Participatiemedewerkers inzicht bieden in de manier van werken die AVG-proof is

Wat hebben Wmo-consulenten van Jeugdmedewerkers nodig?

*****Niet met elkaar gesproken*****

Wat hebben Jeugdmedewerkers van Wmo-consulenten nodig?

*****Niet met elkaar gesproken*****

Welke betekenis verlenen Wmo-consulenten aan de speeddates?

- Krijg er energie van
- Er blijkt veel te halen bij Participatiemedewerkers
- Collega's van andere domeinen leren kennen
- Toekomstige samenwerking
- Goede sfeer, bereidheid tot samenwerking, vertrouwen in samenwerking, kansen om er iets van te maken
- Mogelijkheden om werkzaamheden samen te voegen of uit te breiden

Welke betekenis verlenen Jeugdmedewerkers aan de speeddates?

- Consultatie
- Duidelijk dat er veel raakvlakken zijn
- Samen kan de burger een mooi maatwerk-aanbod geleverd worden
- Burger niet meer van kastje naar muur sturen

- Elkaar ontmoeten is voorwaarde voor samenwerking
- Kennis hebben van elkaars werk is waardevol
- Meegenomen: positief gevoel, bereidwilligheid tot samenwerken en openheid
- Niet met iedereen raakvlak; indien wel: hoopgevend

Welke betekenis verlenen Participatiemedewerkers aan de speeddates?

- Kennismaking met elkaar
- Enthousiasme, uitdaging om samen te werken
- Bereidheid en openheid voor samenwerking; denken in mogelijkheden
- Wmo is veel breder dan ik dacht
- Inzicht in werkwijze van beide andere domeinen; gebruik maken van elkaars kwaliteiten
- Verder kijken dan eigen vakgebied
- Informeel overleg
- Efficiënter samenwerken
- Zin in samenwerking!
- Collegialiteit
- Kennis met elkaar delen

NB: de FG meldt dat er een stap verder gezet is naar integraal werken, daar waar noodzakelijk

