

Wat verstaan we eronder en hoe beelden we het dan uit?

# De vele beelden van integraal werken

Integraal werken is het toverwoord om de complexe vraagstukken in het sociaal domein tegemoet te treden. Maar onduidelijk is wat precies te verstaan onder integraal werken. Het perspectief erop kan namelijk nogal verschillen. Vier Werkplaatsen Sociaal Domein onderzochten de beelden van integraal werken.

Door Louis Polstra



Waar de een bij integraal werken het heeft over ketensamenwerking, de samenstelling van teams of intersectorale afspraken, daar heeft de ander het over regievoering, een holistisch plan of samen optrekken van professionals. Maar ook de cliënt heeft ideeën over wat integraal werken voor hem of haar betekent. En om wat voor problemen van de cliënt gaat het dan?

Van Arum, Verwij & Vermeer (2018) beperken integraal werken bijvoorbeeld tot meervoudige problemen. In hun definitie gaat het bij integraal werken om domeinoverstijgend samenwerken. Daarmee sluiten zij integraal werken in een multidisciplinair team uit, zelfs tussen teams binnen een domein. In de somatische zorg wordt ook integraal gewerkt bij enkelvoudige problemen binnen één team en één domein. Kortom, er zijn vele invullingen van het begrip integraal werken mogelijk. Dit maakt samenwerken lastig, indien niet bekend is welk beeld de ander van integraal werken heeft.

## Onderzoek naar beelden

In het project *Integraal aan het werk* hebben we de diverse beelden over integraal werken van klanten, sociaal werkers en sociale dienstmedewerkers onderzocht (Polstra e.a., 2018). Het onderzoek is gedaan in twee rondes door vier Werkplaatsen Sociaal Domein: WSD Flevoland, WSD Zwolle, WSD Noord en Kennisplatform Utrecht Sociaal.

De eerste ronde zijn 31 klanten en 45 professionals van 8 gemeentes geïnterviewd, nadat zij in een tekening hun beeld over integrale dienstverlening hadden geschetst. Dit leverde 63 tekeningen op; niet alle klanten wilden of konden een tekening maken. En we kregen informatie over bestanddelen van integrale dienstverlening, die de verschillende respondenten noemden. De tweede ronde is gebruikt om de geanalyseerde beelden uit de eerste ronde te valideren en om gegevens te verzamelen over welke bestanddelen van integrale dienstverlening werkzaam waren en welke niet.

## Beelden van integraal werken

De 63 tekeningen konden we categoriseren in vijf beelden:

1. Het meest dominante beeld is dat van de samenhang c.q. het spinnenweb. Vooral professionals schetsen zo'n beeld. Problemen en/of actoren zijn met lijnen aan elkaar verbonden. Soms staat een centrale entiteit (cliënt of hulpverleners) in het midden.
2. Klanten beschrijven ook een beeld zonder samenhang, een beeld van chaos. Zij bespeuren nog weinig integraliteit in de dienstverlening die ze ontvangen.
3. Een ander beeld van integrale dienstverlening wordt als schillen weergegeven. Schillen van familie, sociaal netwerk, professionals/organisaties om een cliënt of cliëntensysteem heen. Dit beeld is robuuster dan de lijnen in het spinnenweb die fragieler zijn. Alleen professionals tekenen dit beeld.



4. Een ander type beeld is dat van een al dan niet eindig proces van hulpverlening met bijbehorende hulpverleners (formeel en informeel).
5. Daarnaast zijn er tekeningen waarbij er sprake is van '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 los van deze wortels plaats te vinden, maar zonder de wortels zou integraal werken niet nodig of mogelijk zijn en de wortel lijkt daarom een onlosmakelijk deel van integraal werken.

### Werkzame bestanddelen

In de interviews naar de werkzame bestanddelen bij integraal werken gaat het zowel bij de klanten als bij de professionals om de volgende kernwaarden:

- Vertrouwen en gevoel van veiligheid
- Gelijkwaardigheid
- Continuïteit

Om dit te realiseren is het belangrijk dat men elkaars 'taal' begrijpt. Woorden als *zelfredzaam* of *participatie* hebben bijvoorbeeld voor sociaal werkers een andere betekenis dan voor klantmanagers van de sociale dienst, of voor cliënten. Als men elkaars taal begrijpt, is het ook eenvoudiger om in de schoenen van de ander te staan.

Cliënten, sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen moeten allen constant schakelen tussen leef- en systeemwereld van wetten en voorschriften. Voortdurend wordt er geschakeld tussen wensen en behoeften van de cliënt en beleidsdoelen en wettelijke verplichtingen. Vertrouwen en gevoel van veiligheid is een belangrijke voorwaarde voor informatiedeling. Informatiedeling bij het integraal werken moet altijd binnen de wettelijke kaders en beroepscodes (Hofs, 2017). Gemeenten springen daar niet altijd zorgvuldig mee om, is gebleken

uit een onderzoek naar de gegevensverwerking binnen het sociaal domein onder 41 gemeenten (Autoriteit Persoonsgegevens, 2018).

Cliënten geven overigens aan terughoudend te zijn aan wie ze wat zeggen. Met de verkregen informatie kunnen sociaal werkers en klantmanagers Werk en Inkomen zich immers te veel met hun leven bemoeien (Frissen, 2007). Meer zichtbaarheid kan onbedoeld tot gevolg hebben dat cliënten de klantmanagers en sociaal werkers gaan wantrouwen en zich terugtrekken (Rothfus, 2017). Informatiedeling komt dan haaks te staan op de succesfactor vertrouwen en gevoel van veiligheid. 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. Integraal werken is geen doel op zich. Het moet leiden tot concrete hulp en ondersteuning. Vooral de klanten noemen dit als een werkzaam bestanddeel. Klanten willen hulp en ondersteuning als ze dat nodig hebben. De vorm van werken maakt hen niet zo veel uit. Ze willen niet van het kastje naar de muur gestuurd worden. Ook willen ze niet drie of vier keer hetzelfde verhaal aan weer een ander vertellen. En als het niet mogelijk is zelf 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 integraal plan, vragen de professionals zich dan ook af. Is het werken met meerdere plannen die op elkaar zijn afgestemd, niet veel handiger omdat het flexibiliteit biedt?

De manier waarop het werk is georganiseerd, kan integraal werken bevorderen, bijvoorbeeld door het instellen van structurele overlegvormen of het benoemen van *liaison officers*. Maar ook gewoon fysieke nabijheid wordt als werkzaam genoemd.

### Uitwerking naar de praktijk

Integraal staat voor volledig, zonder beperkingen, allesomvattend. Integraal blijkt in de praktijk vaak te worden opgevat

als integratie van zorg en diensten. Het krijgt daarmee een organisatorische lading. We zien dat bijvoorbeeld terug in de zogenaamde *zorgpaden* in de ziekenhuiszorg. Een zorgpad is een interne, gecoördineerde keten van alle handelingen van artsen, verpleegkundigen en paramedisch personeel. De ‘heupstraat’ is een voorbeeld van zo’n zorgpad: alles is zo georganiseerd dat een patiënt de dag na een heupoperatie al voorzichtig kan staan.

Tegenover deze organisatorische invulling van integraal staat de holistische invulling van het begrip integraal. Bij integraal werken vanuit deze opvatting, wordt de klant als uitgangspunt genomen en niet de dienstverlening (Hekelaar e.a. 2009). Het gaat dan om 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).

Waar het om draait, is de samenwerking om de cliënt optimaal te kunnen bedienen. Vanuit het perspectief van de cliënt zijn de beelden te reduceren tot drie methodische processen (Verkooijen & Ansem, 2017).

Het eerste methodisch proces is dat van het probleemoplossend handelen, in de tekening weergegeven als lineair proces. Problemen zijn duidelijk herkenbaar en eenduidig te identificeren. Met de juiste aanpak zijn ze op te lossen. Misschien zijn er meerdere partijen nodig, net zoals bij een heupoperatie, maar met goede coördinatie weet iedereen wanneer hij wat moet doen. Dat is vooraf te organiseren.

Het tweede methodische proces is dat van verbeteringsgericht handelen. Een oplossing voor een eenduidig probleem is er niet. Het ene probleem c.q. de ene partij is verbonden met de ander. Tussen alle problemen en actoren treden allerlei interactie-effecten op. Je ziet dat terug in de tekeningen met de schillen en de netwerken, al dan niet met een centrale partij. Methodisch gezien betekent dit dat breed gekeken moet worden naar de belemmerende en bevorderende factoren.

Bijvoorbeeld, de opvoedingsondersteuning aan een misbruikte vader kan bemoeilijkt worden als de sociale dienst het arbeidsreïntegratietraject stopzet. De man zit daardoor hele dagen alleen thuis met zijn zoontje. Het misbruik is bovendien een fundamenteel probleem dat niet op te lossen valt, maar waar hij wel mee kan leren omgaan. Verbetering is mogelijk en gaat stapsgewijs met af en toe terugval en perioden van rust.

Omdat vooraf niet bekend is welke samenhang zich tussen problemen voordoet, kun je vooraf niet weten wie er allemaal betrokken moeten worden om afstemming te verkrijgen.

Elke cliënt heeft als het ware een eigen team dat bestaat uit professionals van meerdere organisaties en disciplines (Polstra & Baart, 1994). Dit is vooraf dus niet te organiseren. Het spreekt voor zich dat dit team vraagt om coördinatie. Dat zien we terug in de netwerktekeningen, waar een centrale figuur is getekend met lijntjes naar andere partijen. Wie de coördinatie op zich neemt, kan per cliënt verschillen. Het kan de cliënt zijn, iemand uit zijn directe omgeving of een professional. Een respondent tekende een lemniscaat; het teken van oneindigheid. Dit derde methodische proces is niet gericht op oplossen, herstel of verbeteren. Het handelen sluit aan bij de situatie die zich op een bepaald moment voordoet. Deze situatie verandert voortdurend. Dit proces vereist een mindset van alle betrokken informele en formele zorg- en dienstverleners, die het beste omschreven kan worden als *go with the flow*. Het

proces, en daarmee de vraag van de cliënt naar de juiste hulp op het juiste moment door de juiste persoon is leidend.

Zo’n proces vereist een ander coördinatiemechanisme, want, zoals de sociaal werkers en klantmanagers zelf aangeven, het plan verandert voortdurend. Belangrijk is om continu vinger aan de pols te houden om adequaat op de veranderende vraag in te kunnen spelen. De dynamiek kenmerkt zich door afwisseling van traagheid en versnelling.

Integraal werken kan dus binnen meerdere methodische processen toegepast worden. Het hoeft zich niet te beperken tot meervoudige problemen. Maar het integraal werken krijgt bij elke proces wel een andere invulling.

### Integraal werken nastrevenswaardig

Bij integraal werken gaat het om het bewust nastreven van samenhang tussen twee of meer activiteiten, daar waar dat niet automatisch het geval is. Omdat het niet automatisch gaat, is de samenhang kwetsbaar. Er zijn zoveel factoren die hierin een rol spelen – beleidskeuze, organisatievormen, professioneel handelen, persoonlijke voorkeur of morele opvattingen over wat er moet gebeuren –, dat van volledig integraal werken nooit sprake zal zijn. Er is altijd iemand (of iets) die een grens trekt, de samenhang verstoort. Maar dat wil niet zeggen dat integraal werken niet nastrevenswaardig is. Van belang is wel dat sociaal werkers blijven redeneren vanuit de cliënt. Ze voorkomen daarmee dat integraal werken integratie van werkzaamheden wordt. Want wat in beleid mooi verwoord is, krijgt door organisatie- en instellingsbelangen snel een andere lading, waardoor de cliënt uit het zicht kan verdwijnen. ●

**Louis Polstra is Lector Arbeidsparticipatie en projectleider Werkplaats Sociaal Domein Noord, Hanzehogeschool Groningen.**

### Bronnen

- Autoriteit Persoonsgegevens (2018). *Wordt bij het gebruik van de zelfredzaamheidsmatrix voldaan aan het noodzakelijkheidsvereiste? Onderzoeksrapport Gegevensverwerking gemeente Nijmegen bij toeleiding naar hulp*. Den Haag: Autoriteit Persoonsgegevens.
- Hofs, J. (2017). Het beroepsgeheim en de gemeentelijke regie: Nog altijd geen gelukkige combinatie. *Vakblad Sociaal Werk*, nr. 4, p. 20-22.
- 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.
- Frissen, P. (2007). *De Staat van Verschil, een kritiek van de gelijkheid*. Amsterdam: Van Gennep.
- Heekelaar, M., Zwaneveld, F., Hautus, J., & Bakker, H. (2009). *Literatuurstudie integrale dienstverlening*.
- Polstra, L. & Baart, P. (1994). *Zorg & Coördinatie*. Utrecht: SWP.
- Polstra, L., Verkooijen, L., Binkhorst, J., Van der Ende, P., Glasbergen, P., Van de Korput, J., Pruijm E. & Teekman, C. (2018). *De vele beelden van integraal werken. Rapport van het onderzoeksproject Integraal aan het werk*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Rothfus, J. (2017). *Potensia. Denkgereedenschappen voor het werk met marginale groepen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen. Dissertatie.
- Van Arum, S. & Van den Enden, T. (2018). *Sociale (wijk)teams opnieuw uitgelicht. Derde landelijke peiling onder gemeenten*. Utrecht: Movisie.
- Verkooijen, L. & Ansem, Q. (2017). *Werken in de helfde lijn sociaal werk in de wijk: Hoe doe je dat?* Amsterdam: SPW.
- Verkooijen, L., & Moeke, D. (2013). *Bedrijfsvoering voor zorg en welzijn*. Groningen: Noordhoff.

