

Pilots Regionale Samenwerking Participatiewet

Eindverslag

Inleiding

De portefeuillehouders Participatie van de gemeenten Alkmaar, Bergen, Castricum, Heerhugowaard, Heiloo, Langedijk en Uitgeest hebben een gemeenschappelijke visie geformuleerd op de dienstverlening aan de inwoners in het kader van de Participatiewet. Deze visie luidt:

“Wij willen de mogelijkheden optimaliseren om mensen naar vermogen deel te laten nemen in de samenleving en perspectief te bieden op deelname”.

Dat betekent aansluiten bij de leefwereld van mensen en met deze mensen op zoek gaan naar wat nodig is om hen een duurzaam perspectief te bieden. Door een nieuwe en integrale wijze van werken wil de regio op langere termijn de uitvoering van de Participatiewet effectiever maken en betaalbaar houden.

Op 26 februari 2019 hebben de Colleges in regio Alkmaar de eerste concrete stap gezet door in te stemmen met de uitvoering van een drietal pilots die binnen de kaders van de Participatiewet een positieve bijdrage moeten gaan leveren aan het sociaal-maatschappelijk perspectief van de inwoners.

Het doorlopen uitvoeringsproces

Er is in april jl. een kwartiermaker benoemd met als opdracht om, in samenwerking met de drie betrokken regionale uitvoeringsorganisaties BUCH, Halte Werk en WNK Personeelsdiensten, de geformuleerde pilots uit te werken in een plan van aanpak en dit plan vervolgens uit te voeren. Dit conform een tijdsplan dat voorziet in een afronding van de uitvoerende werkzaamheden in december 2019 en een op te leveren eindrapportage in januari 2020.

De kwartiermaker heeft tussentijds gerapporteerd aan twee gemandateerde bestuurders, zijnde de portefeuillehouders Participatie van de gemeenten Alkmaar en Castricum. Met uitzondering van het zomerreces heeft tweewekelijks overleg plaats gevonden.

De uitvoering van de opdracht is geborgd door het vormen van een stuurgroep die is samengesteld uit ambtelijk vertegenwoordigers van de drie uitvoeringsorganisaties. De stuurgroep is tien maal bijeen geweest.

Eerste stap in het uitvoeringsproces is geweest het formuleren van een plan van aanpak. Dit met behulp van een drietal aan de pilots verbonden projectgroepen, bestaande uit professionals werkzaam in de drie uitvoeringsorganisaties. Deze projectgroepen zijn gemanaged door leden van de stuurgroep.

Het plan van aanpak is op 21 juni jl. vastgesteld door de gemandateerde bestuurders. Op 28 juni jl. is het plan omarmd tijdens een plenaire bijeenkomst van regionale portefeuillehouders, de leden van de stuurgroep en betrokken professionals.

Het managen van de daadwerkelijke uitvoering van de drie pilots is vervolgens toegekend aan de ambtelijk vertegenwoordiger van WNK Personeelsdiensten binnen de stuurgroep. Dit op basis van unaniem draagvlak bij de overige leden van de stuurgroep. Voorzien werd een tijdsbeslag van één

dag per week. Echter sinds 1 september is het tijdsbeslag noodzakelijkerwijze opgehoogd naar twee dagen per week.

Tijdens het zomerreces zijn voorbereidingen getroffen; de daadwerkelijke uitvoering van de drie pilots heeft in de periode september tot en met december haar beslag gekregen.

De startpositie van de drie organisaties was verschillend. Ieder met haar eigen geschiedenis en achtergronden rond het wel en niet oprichten van een werkbedrijf. Dat heeft invloed gehad op hoe medewerkers in eerste instantie in de pilots zijn gestart. Daarnaast was zichtbaar dat de ontwikkelingsfase van elke organisatie anders is.

Opbouw eindverslag

In dit eindverslag zullen de resultaten in relatie tot het plan van aanpak d.d. 28 juni 2019 aan de orde komen (pagina's 3 – 5), gevolgd door de samenvattende conclusies (pagina's 5 – 6). In bijlage A, wordt de uitvoering van de drie pilots beschreven (pagina's 7 – 11) en in bijlage B staat het volledige verslag 'analyse integraal werken en doorzettingsmacht' (pagina's 12 – 18).

Resultaten in relatie tot het plan van aanpak d.d. 28 juni 2019

Pilot 1 Mens in beeld

Er ligt een beschreven proces van poort tot en met plan van aanpak. Tevens ligt er een uniform plan van aanpak die door alle professionals gebruikt wordt.

Er is gewerkt volgens de SKILLS methodiek en een oplossingsgerichte gesprekstechniek. Het is duidelijk geworden dat het voeren van een gesprek met betrekking tot doelmatigheid dan wel met betrekking tot rechtmatigheid verschillende competenties vereist.

Voor wat betreft de aansluiting bij de leefwereld van de klant zijn klanttevredenheidsonderzoeken ingezet. De evaluatielijst bevatte vragen over de beleving van de deelnemer over de gevoerde gesprekken, over het contact met de professional en over de kwaliteit van het gesprek. Dit leverde 25 ingevulde evaluatielijsten op. Het resultaat hiervan is dat 23 deelnemers tevreden waren. Deze deelnemers waren goed geïnformeerd over de pilot, gaven aan dat ze voldoende hebben kunnen spreken over hun wensen, mogelijkheden en ideeën, dat er goed naar hen werd geluisterd, dat de professionals goed bereikbaar waren en dat de gesprekken in een veilige sfeer plaatsvonden. Twee deelnemers waren minder tevreden. Eén deelnemer gaf aan dat de reisafstand te ver was, een andere deelnemer voelde zich onvoldoende gehoord.

Voor wat betreft de verbinding met de sociale wijkteams was de situatie dat er nagenoeg geen instroom aan de poort was en de professional moest terugvallen op het zittend bestand. Er zijn om die reden vanuit de sociale wijkteams deelnemers aangeboden om in de pilot op te nemen. Aangezien er aan de betreffende deelnemers al een klantmanager aan verbonden is, heeft de professional in de pilot intensief contact gehouden met de betreffende klantmanager.

Alle bestaande formats van de drie organisaties zijn bekeken en er wordt nu gewerkt met één gezamenlijk format Plan van Aanpak.

Ontdekt is het positieve effect van het fysiek één team vormen en met elkaar samen te werken. Er ontstond door de samenwerking en casuïstiekbesprekingen meer wederzijds begrip en men groeide naar elkaar toe voor wat betreft de gespreksvoering en het opstellen van het plan van aanpak.

Er zijn tenslotte nieuwe werkafspraken 2020 gemaakt met Halte Werk over de beperking van de inzet van het belastbaarheidsonderzoek. Dit is in de lijn met de uitkomst van de gevoerde discussie over de rol van de arts en/of psycholoog. Binnen Halte Werk en BUCH worden nu stappen gezet om te komen tot afzonderlijke processen inzake rechtmatigheid en doelmatigheid.

Pilot 2 Vergroten mogelijkheden voor vergunninghouders

Het proces brede intake en het op te stellen Plan Inburgering en Participatie (PIP) met de bijbehorende termijnen liggen wettelijk vast. In deze pilot hebben we vooral gewerkt met de brede intake en PIP ten behoeve van de regionale projectgroep veranderopgave inburgering. De formats brede intake en PIP worden overgedragen aan deze projectgroep.

Het proces brede intake is uitgevoerd in de vorm van een aantal gesprekken waarbij alle leefgebieden worden doorlopen. Hier is een gezamenlijk format voor gemaakt.

Er is gewerkt volgens de SKILLS methodiek en een oplossingsgerichte gesprekstechniek.

Gemiddeld nam het proces brede intake 4 uur in beslag. Voor het maken/bespreken van het PIP was 2 uur nodig. Deze kengetallen kunnen gebruikt worden bij het berekenen van een realistische caseload.

Hoewel het wettelijk kader nog niet is vastgesteld, wordt in de kamerbrief Koolmees aangegeven dat de brede intake en PIP in een zo vroeg mogelijk stadium moet worden gedaan. Het liefst in het Asielzoekers Centrum met de focus op werk. Onze ervaring is echter anders. Het blijkt dat, wanneer er nog geen woning in zicht is, er nog geen scherpe focus op inburgering en participatie is. Er is nog teveel onrust in het leven van de burger en de basiszaken moeten eerst op orde zijn. In een vroeger stadium spreken is dus goed, maar te vroeg in gesprek gaan lijkt niet zinvol.

Voor wat betreft de leefwereld van de klant zijn klanttevredenheidsonderzoeken ingezet. De evaluatielijst bevatte vragen over de beleving van de deelnemer over de gevoerde gesprekken, over het contact met de professional en over de kwaliteit van het gesprek. Dit leverde 16 ingevulde evaluatielijsten op. Het resultaat hiervan is dat 15 deelnemers tevreden waren. Deze deelnemers waren goed geïnformeerd over de pilot, gaven aan dat ze voldoende hebben kunnen spreken over hun wensen, mogelijkheden en ideeën, dat er goed naar hen werd geluisterd, dat de professionals goed bereikbaar waren en dat de gesprekken in een veilige sfeer plaatsvonden. Eén deelnemer gaf aan de evaluatielijst niet te begrijpen.

Er zijn gesprekken gaande over voortzetting huidige samenwerking ten behoeve van het borgen van de ervaring die is opgedaan met het nieuwe proces en ten behoeve van het uitvoeren van de gerealiseerde PIP's.

Pilot 3 Creëren doorzettingsmacht en uitwisseling van kennis en ervaring rond een integrale aanpak in complexe zaken, waarbij de inwoner centraal staat

De analyse

Het doel van deze analyse is om meer inzicht te krijgen in hoe integraal werken en doorzettingsmacht in de praktijk vormgegeven wordt binnen de drie organisaties. Het resultaat van deze analyse is opgenomen in bijlage B.

De methodiek morele oordeelsvorming en het moreel beraad

Morele oordeelsvorming is een goede methodiek en brengt eenduidigheid bij de professionals bij de drie organisaties. In de casussen die behandeld zijn leidde het moreel beraad niet tot andere oplossingen dan voor ogen was, wel kon men de keuze beter en objectiever analyseren. In de nieuwe casussen leidde het moreel beraad tot een onderbouwde objectieve oplossing voor de professional om aldus verder te kunnen met de casus. Er bleek geen noodzaak te zijn om doorzettingsmacht in te zetten.

Door de methodiek morele oordeelsvorming ontstaat draagvlak en wordt het hanteren van doorzettingsmacht overbodig. Er wordt bovendien rekening gehouden met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen.

Momenteel worden 8 professionals opgeleid tot procesbegeleider moreel beraad. Zij kunnen straks breed in de drie organisaties worden ingezet. Om optimaal gebruik te kunnen maken van de methodiek morele oordeelsvorming ten behoeve van het binnen organisaties uitgevoerde moreel beraad is het raadzaam om meer mensen vanuit alle lagen uit de organisatie te trainen.

De evaluatielijst is ingevuld door het merendeel van de professionals. Allen geven aan dat de training morele oordeelsvorming hen een tool in handen geeft om integer te kunnen handelen bij het maken van de moreel juiste keuze in complexe casussen. Men geeft hierbij bovendien aan dat het moreel beraad meerwaarde heeft voor zowel de professional als de organisatie; dat er inzicht is ontstaan in de werking van het morele leerproces en dat het moreel beraad aan de verwachtingen heeft voldaan. Bij het laatste punt werd een kritische kanttekening gemaakt, namelijk dat het slagen van een moreel beraad wel afhangt van de kwaliteit van de procesbegeleider. De procesbegeleider moet over de juiste vaardigheden en competenties beschikken.

Samenvattende conclusies

De uitvoering van de pilots heeft een rijke oogst opgeleverd. De inzet was om in het belang van de inwoners te komen tot éénduidigheid van professionele visie en professioneel handelen. Gesteld kan worden dat dit doel is bereikt waarbij het tijdelijk wegvallen van de scheidlijnen tussen de drie uitvoeringsorganisaties als belangrijke succesfactor kan worden benoemd. Bovendien heeft het werken binnen één team dat daadwerkelijk bij elkaar zit in combinatie met een eenduidige aansturing bijgedragen aan commitment en draagvlak. Ook het feit dat er meer tijd beschikbaar was voor het de gespreksvoering met de deelnemers alsook voor professionele uitwisseling van ervaring en kennisdeling heeft bijgedragen aan de succesvolle uitvoering van de pilots.

Er zijn nieuwe inzichten ontstaan ten aanzien van het relativeren van medische objectivering, ten aanzien van de beperkingen van het meetinstrument “Dariuz wegwijzer” en ten aanzien van het belang om in de processen en in de uitvoeringspraktijk onderscheid aan te brengen tussen rechtmatigheid en doelmatigheid. Gemene deler onder deze inzichten is dat ze zijn ontstaan vanuit de behoefte om de afstand tussen de deelnemer en de professional te verkleinen en te komen tot verbinding. Aan het kunnen opbouwen van een professionele vertrouwensrelatie wordt aldus meer waarde gehecht dan aan objectivering via meten en wegen.

De uitkomst van de uitgevoerde onderzoeken van de klanttevredenheidsonderzoeken laat zien dat het gewenste effect is gescoord.

Belangrijk inzicht is ook de ontdekking dat een professioneel opgetuigd moreel beraad de inzet van doorzettingsmacht vrijwel overbodig maakt. Daarmee wordt de voorkeur uitgesproken voor het op basis van morele verdieping komen tot professionele eensgezindheid in plaats van het afdwingen via de hiërarchische lijnen in de organisatie.

De implementatie van de nieuwe verkregen inzichten is nog niet geborgd. Bovendien ligt de vraag op tafel of en zo ja in welke mate er ruimte komt om de ontstane samenwerking op enigerlei wijze voort te zetten.

Wat betreft het belang van de deelnemers moet worden afgewacht of en in hoeverre de op de deelnemers betrekking hebbende plannen die zijn opgesteld tot het gewenste resultaat gaan leiden.

Tot slot kan worden vastgesteld dat, kijkend vanuit het operationeel perspectief van de drie uitvoeringsorganisaties, de verbindende elementen het ruimschoots winnen van de onderscheidende elementen.

Bijlage A

De uitvoering van de drie pilots

Pilot 1 Mens in beeld

Het inrichten van een gemeenschappelijke diagnostische wijze van werken met het doel om het arbeidspotentieel van mensen in een uitkering beter in te kunnen schatten om mensen deel te laten nemen door middel van werk of vrijwilligerswerk. Het effect moet zijn dat de deskundigheid van onze organisaties toeneemt, de samenwerking meer vanzelfsprekend wordt en het lerend vermogen van elkaar wordt vergroot.

Afbakening

Gezien de beperkte tijd en de wens om maximaal te experimenteren is de volgende afbakening benoemd:

- De rechtmatigheid wordt van de doelmatigheid gescheiden, met andere woorden: het vaststellen van de rechtmatigheid valt buiten deze pilot. zodra iemand zich heeft gemeld en betreffende persoon aan een klantmanager is gekoppeld kan deze voor de pilot worden voorgedragen (doelmatigheid).
- Het gaat om 'mens in beeld', dus over het eerste proces-gedeelte: van melding aan de poort tot en met het Plan van Aanpak aan de hand van gevoerde gesprekken en ingezette instrumenten. Het Plan van Aanpak betreft een door de klant en de professional ondertekend document, waarbij 'wederkerigheid' een grote rol speelt. Er wordt zowel van de klant als van de professional actie verwacht.

Locatie

Deze pilot vond plaats bij WNK. Elke week werd werkoverleg gehouden waarbij door de professionals werd gesproken over de bevindingen, de route en werkwijze, het vinden van de gemeenschappelijkheid en het diagnostisch kader. Ook vond elke week een casuïstiek overleg plaats waarbij men inhoudelijk sprak over waarom een professional in een bepaalde casus komt tot een bepaald besluit. Tenslotte werden de plannen van aanpak gedeeld en besproken.

Caseload Pilot

De caseload bestond uit 34 deelnemers van Halte Werk en 26 deelnemers BUCH. In totaal 60 deelnemers. Van deze 60 deelnemers kwamen 14 deelnemers via de poort en 36 deelnemers uit het zittend bestand. De instroom aan de poort bleek erg laag (het aantal aanvragen loopt terug), vandaar dat in de meeste gevallen met deelnemers is gesproken aan wie reeds lang(er) een uitkering wordt verstrekt.

Resultaat

Er hebben 60 personen deelgenomen aan de pilot. Er zijn 47 plannen van aanpak gemaakt. 13 deelnemers konden niet verder deelnemen aan de pilot. Van de 47 gemaakte plannen van aanpak is in 29 gevallen een traject richting dagbesteding/vrijwilligerswerk geadviseerd; in 9 gevallen een

traject richting banenafpraak/regulier werk (al dan niet met LKS) en in 9 gevallen een traject richting zorg.

Van de 13 deelnemers die niet verder konden deelnemen aan de pilot gaat het in 9 gevallen om directe/noodzakelijke inzet van hulp (i.v.m. ziekte of verslaving); betreft het in 2 gevallen deelnemers die zelf werk hebben gevonden en in 2 gevallen het 3 x niet verschijnen op de afspraak (inmiddels is de uitkering in deze 2 gevallen beëindigd).

Kwesties die tijdens de uitvoering hebben gespeeld (de geleerde lessen)

Het loskoppelen van rechtmatigheid en doelmatigheid

De professionals van pilot 1 geven aan dat de gesprekken rustiger verlopen als er geen vragen worden gesteld die betrekking hebben op de rechtmatigheid. Rechtmatigheid geeft een vorm van druk en zijn vaak sfeerbepalend. Wanneer deze druk weg is hangt er een andere sfeer. Men komt meer toe aan aandacht geven en doorvragen en het geheel is meer uitnodigend. Er wordt sneller een vertrouwensrelatie gecreëerd en hierdoor komt het gesprek op een dieper niveau.

Integrale vraagverheldering versus Dariuz

De inzet van het instrument “Dariuz Wegwijzer” ter ondersteuning van de gesprekken is om diverse praktische redenen vervangen door het reeds bij Halte Werk in gebruik zijnde gespreksformulier “Integrale vraagverheldering”. Dit formulier wordt nu gebruikt door alle professionals en is verder geoptimaliseerd. Vastgesteld is dat “Dariuz Wegwijzer” onvoldoende aansluit bij deelnemers wat betreft taalgebruik en niveau.

Rol arts en/of psycholoog

Bij pilot 1 kwam in de overleggen en casuïstiekbespreking aan de orde wat nu de rol is van de arts en/of psycholoog in het hele proces Mens in Beeld. De meningen hierover waren verdeeld, variërend van altijd inzetten want dat is een medische objectivering (diagnostiek) tot niet inzetten want dat is stigmatiserend en de klant kan zich hier achter verschuilen. Voor beiden is iets te zeggen.

Uit de discussie hierover kwam vervolgens een gezamenlijk standpunt. Het gaat om het goede gesprek en het contact dat je maakt. Onderzoeken wat mensen wél kunnen in plaats van de focus op wat mensen niet kunnen. Standaard inzetten van een arts/psycholoog is niet nodig. Je moet als professional een juiste afweging maken of en zo ja wanneer je deze externe expertise inzet.

De afspraak is nu gemaakt dat alleen een arts/psycholoog wordt ingezet wanneer de deelnemer allerlei klachten aangeeft, maar niet kan onderbouwen dat zij/hij hiervoor een specialist/huisarts/andere professional raadpleegt. In alle andere gevallen is het maatwerk.

Pilot 2: “Vergroten mogelijkheden vergunninghouders”

Bundelen van kennis en expertise om deze specifieke doelgroep duurzaam perspectief te bieden. Met verschillende maatschappelijke partners onderzoeken we waar we de krachten nog meer kunnen bundelen met als doel meer mensen binnen kortere tijd te laten participeren, het liefste middels arbeid.

Afbakening

Bij deze pilot loopt op de achtergrond de Veranderopgave Inburgering mee. Vanaf 2021 wordt de gemeente weer verantwoordelijk voor de inburgering. De regierol van gemeenten begint met een

brede intake en een Plan Inburgering en Participatie (PIP), gericht op alle leefgebieden. Dit plan wordt in samenspraak met de vergunninghouder opgesteld. Op dit moment is er vanuit de gemeenten van regio Alkmaar al een gezamenlijke regionale projectgroep actief die dit aan het onderzoeken is. De leden van de projectgroep wilden meedenken binnen de pilot over de uitwerking. Besloten werd om binnen de pilot ervaring op te doen met de brede intake en PIP en deze ervaringen vervolgens over te dragen aan de regionale projectgroep.

Locatie

Deze pilot vond voornamelijk plaats in het Asiel Zoekers Centrum Heerhugowaard. Elke week werd een werkoverleg gehouden waarbij werd gesproken over de voortgang, bevindingen, de route en werkwijze. Ook werden in deze pilot de PIP's gedeeld en besproken.

Caseload Pilot

De caseload bestond uit 17 deelnemers van Halte Werk en 10 deelnemers BUCH. In totaal 27 deelnemers.

Resultaat

Er is gewerkt met een eigen ontworpen format Brede intake en format PIP. Er hebben 27 brede intakes plaatsgevonden en deze hebben geresulteerd in 25 PIP's.

In deze 25 PIP's is conform de veranderopgave inburgering de verwachte leerroute opgenomen:

- 14 x Onderwijsroute: gericht op het behalen van een Nederlands schooldiploma op minimaal mbo-2-niveau. Dit is met name voor jonge inburgeraars.
- 8 x Reguliere B1-route: het leren van de taal wordt gecombineerd met (vrijwilligers)werk en participatie.
- 3 x Z-route: voor degene voor wie de onderwijs- of B1-route buiten bereik ligt komt er een speciale leerroute, zodat iedereen leert zich in de maatschappij zelfstandig te redden

Kwesties die tijdens de uitvoering hebben gespeeld (de geleerde lessen)

Instream kandidaten pilot vergunninghouders

De oorspronkelijke opzet was om de gesprekken in het kader van de brede intake samen met de casemanagers van het Centraal Orgaan opvang Asielzoekers (COA) te doen. Hiervoor zijn alle partijen bij elkaar op bezoek geweest en hebben aldus een kijkje in elkaars keuken gekregen. Men heeft slechts twee gesprekken bij het COA kunnen voeren vanwege een lage instroom in betreffende periode (minder koppelingen aan de gemeenten in regio Alkmaar). Er is om die reden gezocht naar recent gevestigde vergunninghouders (met uitkering) of nieuwe instroom van andere AZC's in het land (via Vluchtelingenwerk).

Pilot 3: "Creëren doorzettingsmacht" en uitwisseling van kennis en ervaring rond een integrale aanpak in complexe zaken, waarbij de inwoner centraal staat

Vormgeving door actief leren van elkaar en het laten groeien van professionele autonomie, waardoor werken en leren ontwikkelingsgericht gecombineerd wordt en er afspraken worden gemaakt over verantwoordelijkheden in de keten. Deze pilot omvat twee onderdelen:

- *ervaring opdoen met de methodiek morele oordeelsvorming*
- *een analyse (hoe doen de afzonderlijke organisaties dit nu).*

Locatie

Deze pilot vond plaats op het gemeentehuis Bergen. De samenwerking bestond uit het gezamenlijk bijwonen de training 'morele oordeelsvorming'; het bijwonen van 9 moreel beraden en het gezamenlijk volgen van de opleiding tot procesbegeleiding moreel beraad.

Analyse

Het doel van deze analyse was om meer inzicht te krijgen in hoe integraal werken en doorzettingsmacht in de praktijk wordt vormgegeven binnen de drie organisaties. Wat wordt binnen iedere organisatie bedoeld met de begrippen regievoering en doorzettingsmacht.

Vragen die in deze analyse door middels van interviews beantwoord moesten worden:

1. Hebben we vanuit de betrokken organisaties een gedeeld beeld over wat integraal werken inhoudt?
2. Wat verstaan we onder regievoering en doorzettingsmacht? Doel is te komen tot een gezamenlijke visie op regievoering, zowel intern, maar ook als verschillende externe organisaties betrokken zijn.
3. Hoe kunnen we de rol van de regievoerder versterken als er doorzettingsmacht nodig is, zodat er wordt gedaan wat nodig is om inwoners te ondersteunen, ook vanuit de gedachte van de omgekeerde toets?

De resultaten van dit onderzoek vindt u in bijlage B.

Ervaring opdoen met Moreel beraad

24 professionals vanuit de drie organisaties hebben de training 'morele oordeelsvorming' gevolgd en hebben geëxperimenteerd met 9 georganiseerde moreel beraden. Per moreel beraad stond één casus centraal en waren 6 tot 10 (getrainde) professionals aanwezig. Elk moreel beraad werd begeleid door een trainer van Governance & Integrity Nederland. Op dit moment worden 8 professionals vanuit de drie organisaties opgeleid tot procesbegeleider moreel beraad, deze training duurt tot maart 2020.

Kwesties die tijdens de uitvoering hebben gespeeld (de geleerde lessen)

Moreel beraad versus doorzettingsmacht

Het Moreel Beraad is een ondersteunend instrument voor de professional dat kan worden ingezet bij complexe casuïstiek. Via de methodiek morele oordeelsvorming kan een casus worden opgelost zonder een beroep te hoeven doen op hiërarchische doorzettingsmacht zoals is gebleken tijdens de 9 moreel beraden die hebben plaats gevonden. Het creëren van doorzettingsmacht is dus niet aan de orde geweest.

Dit heeft te maken met de werking van de methode morele oordeelsvorming. Kenmerkend voor deze methode is een zeer zorgvuldig analyse van de casus waardoor de inhoud voor zich gaat spreken en voorkomen wordt dat degene die de meeste druk uitoefent dan wel de hoogste hiërarchische positie bekleedt de uitkomst bepaalt.

In bijna alle gevallen is het dus niet nodig dat iemand aan het eind de knoop doorhakt over wat het moreel juiste is om te doen. In het hoge uitzonderingsgeval dat er voor beide keuze opties evenveel is te zeggen en er binnen de groep geen overeenstemming is over de te maken keuze ligt deze verantwoordelijkheid hiervoor echter alsnog in de normale hiërarchische lijn.

Analyse integraal werken en doorzettingsmacht

Bijlage B.

Vanuit de regionale pilots over de samenwerking tussen het WNK, HalteWerk en de BUCH, is één van de opdrachten om een analyse op te leveren van hoe integraal werken, regie en doorzettingsmacht in de verschillende organisaties georganiseerd is. Om dit te onderzoeken, hebben Agnes Brokers en Diallo Nijburg (beiden BUCH werkorganisatie) 15 interviews gehouden met medewerkers van het WNK, HalteWerk, Alkmaar, Heerhugowaard, Langedijk, en de BUCH. Deze interviews volgden een vast format, wat in het kopje “gebruikte interviewvragen” op pagina 16 terug te vinden is. In dit verslag staan de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek samengevat, volgens de drie hoofdvragen die in dit onderzoek zijn meegegeven:

- Hebben we vanuit de betrokken organisaties een gedeeld beeld over wat integraal werken inhoudt?
- Wat verstaan we onder regievoering en doorzettingsmacht? Doel is te komen tot een gezamenlijke visie op regievoering, zowel intern, maar ook als verschillende externe organisaties betrokken zijn.
- Hoe kunnen we de rol van de regievoerder versterken als er doorzettingsmacht nodig is, zodat er wordt gedaan wat nodig is om inwoners te ondersteunen, ook vanuit de gedachte van de omgekeerde toets?

De resultaten zijn geanonimiseerd naar organisatie en specialisme. In de kaders zijn anonieme voorbeelden ingebracht van casuïstiek die in de interviews werd genoemd.

Hebben we vanuit de betrokken organisaties een gedeeld beeld over wat integraal werken inhoudt?

De antwoorden op de vraag wat integraal werken inhoudt kwamen redelijk overeen: iedereen lijkt het redelijk over het doel van integraal werken eens te zijn. Het is breder kijken dan je eigen inhoudelijk werkterrein, en samenwerken met de verschillende leefgebieden om de inwoner zo goed mogelijk te helpen. Ook de leefgebieden die hierbij genoemd waren kwamen grotendeels wel overeen: alles wat met het sociaal domein te maken heeft.

Gevraagd naar wat er goed gaat en wat er beter kan, dan is een steeds terugkerend thema dat integraal werken beter gaat wanneer je elkaar kent. Fysieke nabijheid en vertrouwen worden steeds genoemd om elkaar te kunnen vinden op casussen. Dit is ook terug te zien in de veel positiever beoordeelde samenwerking tussen Alkmaar en HalteWerk dan die tussen Langedijk en Heerhugowaard en HalteWerk: de fysieke afstand wordt sterk gevoeld (zie ook voorbeeld in kader). In de BUCH werd steeds benadrukt dat het fysiek bij elkaar zitten in een sociaal team veel oplevert. Een HalteWerk consulent gaf een voorbeeld van een casus die met Wmo, PW en Schuldhulp integraal is opgepakt “doordat we er zaten. Anders had het best zou kunnen zijn dat Wmo het had afgedaan en dan had doorverwezen voor een uitkering” (HW P2).

Of integraal werken moet berusten op elkaar informeel kennen en vinden, of dat er structuren en overleggen voor nodig zijn, verschillen de meningen over. “Het moet niet afhangen van bij elkaar zitten” (HW P2) staat tegenover “het past het beste bij mij om dat informele in te zetten, en niet allemaal systemen en structuren te maken” (BUCH R). Wellicht is het antwoord te zoeken naar “een goede tussenvorm” (LD J) tussen informeel elkaar kennen en die verbinding in structuren zoeken.

Het meest treffende voorbeeld van de gevolgen van elkaar niet kennen, werd gegeven door een consulent van Langedijk. Zij gaf aan dat als ze fraude constateert waar de Participatiewet op zou moeten handhaven (bijvoorbeeld zwarte inkomsten bij een uitkeringsgerechtigde), ze de inwoner hier wel op aanspreekt, maar het niet meldt bij de klantmanager. De reden hiervoor: “Bij HalteWerk ken ik de collega’s niet, dus meld ik niet zo snel omdat ik dan geen grip heb op de gevolgen.” Overtredingen op andere gebieden meldt ze wel: “Bij Leerplicht weet ik dat ze niet bijvoorbeeld direct een proces verbaal opleggen maar er constructief mee om gaan,” maar bij de Participatiewet heeft ze dat vertrouwen niet (LD J).

1: Voorbeeld van de gevolgen van elkaar niet persoonlijk kennen

Casus van een gezin met kinderen dat door overlast en huurschuld is ontruimd uit hun woning. Sindsdien zwierf het gezin en is het met justitie in aanraking gekomen. De consulent die hierbij betrokken was, organiseerde een één gezin één plan aanpak. “Iedereen die betrokken was bij elkaar gehaald, 25 man ongeveer, maar toch tot een goede oplossing gekomen. De gemeente gaf een garantstelling gemeente waardoor het gezin weer een woning kon huren, maar hier werden wel voorwaarden aan gesteld: hulpverlening komt binnen, geen overlast, kinderen naar school, enzovoort. Dit begon een half jaar geleden, het gaat nu heel veel beter. “Schuldhulp traject in gegaan, kinderen gaan beter.” (HHW W).

2: Illustratie van één gezin één plan

In methodieken komt vooral het werken met één gezin één plan regelmatig terug: bij de BUCH, Langedijk, Alkmaar en Heerhugowaard wordt deze methodiek gebruikt; vooral bij de Jeugd. HalteWerk noemde de methode niet, wat in ieder geval vanuit Heerhugowaard als een gemis werd ervaren: “Doel bij de dagstart is te werken met één gezin één plan, maar hier haakt HalteWerk nu nog niet op aan” (HHW W). Zie het kader voor een voorbeeld van hoe een één gezin één plan methodiek kan werken.

Een brede intake wordt in alle organisaties gebruikt, en wordt door meerdere organisaties als een aandachtspunt genoemd voor verdere ontwikkeling. De BUCH: “Breed gesprek doet nog niet iedereen” (BUCH P2). Ook bij HalteWerk staat het op de agenda: de manager gaf aan de focus in de toekomst meer te willen leggen “aan de voorkant: herkenning van multi-problematiek en het in

kaart brengen” (HW M). Heerhugowaard daarentegen heeft al veel in de brede uitdraag geïnvesteerd, waar de andere partijen mogelijk van kunnen leren.

Voor een kort overzicht hoe de verschillende organisaties het integraal werken organiseren en wat daarbij de successen en verbeterpunten zijn, zie bijlage 2.

Wat verstaan we onder regievoering en doorzettingsmacht?

De definitie van regie werd over het algemeen gedeeld. Een goede samenvatting van het algemene beeld is deze: “De touwtjes in houden nemen wanneer het moet. Lijnen uitzetten, mensen betrekken en de acties bewaken” (HW P1). Het belang van goede regie voeren wordt ook door alle partijen benadrukt.

Verschillen ontstaan er wanneer doorgevraagd wordt over wie er regie voert. Een aantal van de geïnterviewde medewerkers gaat ervan uit dat dit een professional is, terwijl anderen dit juist graag bij de inwoner zelf beleggen. Eén van de geïnterviewde medewerkers gaf aan dat het uitgangspunt is dat inwoners het zelf kunnen, maar dat in de praktijk bij 70% van de gevallen toch regie van een professional nodig is. “Het gezin heeft zelf regie in principe, maar hebben vaak moeite dat overzicht te houden” (Alkmaar J).

Welke professional dan regie voert in complexe zaken, daarvan geven meerdere partijen aan dat als de Jeugd betrokken is, zij bijna automatisch regie voeren. Dit is ook logisch, de methodiek van één gezin één plan is afkomstig uit de Jeugd. “De klantmanager heeft vaak regie, maar dat gaat meestal in overleg” (WNK P2) bij gevallen waarbij de jeugd niet betrokken is. Het WNK geeft aan zelden tot nooit de regierol zelf op te pakken: bij re-integratie ligt de regie meestal bij de klantmanager uit de gemeente, en als ze als werkgever betrokken zijn bij intensieve casuïstiek ligt de regierol vaak bij een hulpverlener. In de praktijk blijkt dat de regierol vaak automatisch bepaald wordt, doordat degene bij wie het zwaartepunt van de problematiek ligt het oppakt.

Ook bij regie kwam de methodiek één gezin één plan vaak naar voren. Als positief voorbeeld van regievoering werd door meerdere partijen de samenwerking rondom 18-/18+ genoemd. Zowel tussen HalteWerk en de HAL als tussen de BUCH medewerkers loopt deze samenwerking steeds beter. “Hele positieve ontwikkeling” (Alkmaar J).

Het thema doorzettingsmacht is in deze interviews ook onderzocht. Opvallend hierbij was dat, in tegenstelling tot bij de meeste andere onderwerpen, de respondenten geen eenduidig beeld hadden over wat er hiermee wordt bedoeld. De definitie “Iemand die op een bepaald moment de knoop doorhakt” (WNK M) dekt de lading vanuit de interviews het beste.

Hoe deze doorzettingsmacht moest worden georganiseerd, was wel een duidelijke lijn in te vinden. De ervaringen met werken met het moreel beraad werden door alle partijen als positief bevonden, en veel mensen gaven aan eventuele conflicten veel liever via een moreel beraad op te lossen dan door formele afspraken over doorzettingsmacht te maken. Sowieso roept de term doorzettingsmacht bij veel respondenten weerstand op: “ik zou deze term niet zo kiezen” (WNK P1).

Een moeder heeft schulden en tegelijk speelden er veel issues met haar drie kinderen, waarbij Jeugd niet goed een voet tussen de deur kreeg. Het minnelijk traject kon niet worden opgestart: vanwege een recente scheiding waarin de inboedel nog niet verdeeld was, moest het traject bij moeder en vader tegelijk van start gaan. Dit lukte niet doordat vader niet meewerkte, waardoor de hulpverlening niet startte. “Uiteindelijk is ze het huis uitgezet met een huurschuld waardoor ze niet kunnen inschrijven voor een nieuwe huurwoning. Moeder woonde uiteindelijk bij broer op zolderkamertje.” Pas na een klacht van de inwoner werd het breder opgepakt en uiteindelijk opgelost door als uitzondering bijzondere bijstand voor de huurschuld te geven zodat de vrouw weer kon gaan huren. In het eerdere traject was de conclusie na de klacht: “iedereen had gedaan wat ze moesten doen binnen eigen verantwoordelijkheden, maar niet breder gekeken.” (BUCH M).

3: De gevolgen als er geen integrale regie gevoerd wordt

Casus van een “vluchtelingengezin waarin kinderen achterblijven omdat ouders niet de juiste stappen volgen.” De jeugd signaleert dit probleem en overlegt met betrokken PW consulent. De gesprekken leiden tot goede samenwerking en goed plan, wat zowel de re-integratie van deze ouders als de ontwikkeling van de kinderen ten goede komt (BUCH M).

4: Een voorbeeld van samenwerking tussen Jeugd en PW

Bij HalteWerk en de HAL bestaat een ‘rode knop’ procedure voor wanneer collega’s er onderling niet uitkomen op een casus. Dit komt in de praktijk zelden tot nooit voor, wat wel aangeeft dat dit geen veel voorkomend issue is bij de medewerkers. “De zogenaamde rode knop is nooit gebruikt, men komt er dus samen uit” (HW M).

Wel geven veel partijen aan dat doorzettingsmacht vaak bij de Jeugd ligt, aangezien die veiligheid bij kinderen moeten bewaken. “Als er Jeugd betrokken is en een risico voor de kinderen is, gaat Jeugd altijd voor” (LD J); “kan me voorstellen dat Jeugd daarin wel prioriteit heeft” (BUCH R). Wel is daarbij de aandacht voor de Participatiewet soms een aandachtspunt: “Financiën komen daarbij vaak op het 2e plan” (BUCH P1). Als de samenwerking goed loopt, heeft dit echter voor alle partijen voordelen, zoals in het kader geïllustreerd.

De rol van het WNK hierin is anders dan van de andere partijen. In re-integratie spelen onderwerpen als regie en doorzettingsmacht wel een rol, maar vaak ligt de regie dan bij de klantmanager vanuit de gemeente. Als werkgever werkt het WNK vaak onder regie van een hulpverlener. Wel is er met het WNK als werkgever veel mogelijk, en er zijn zeker ook voorbeelden van casussen waarin met het WNK succesvol integraal gewerkt is, zoals in het kader.

Meisje van 20 zit in beschut werk bij het WNK. Haar woonsituatie was ingewikkeld: “Ze woonde bij haar tante maar dat ging niet goed. Toen terug naar moeder, maar eigenlijk wilde ze zelfstandig wonen.” WNK heeft contact opgenomen met de Wmo en gezorgd voor ambulante begeleiding voor periode dat ze nog thuis woont. (WNK P1)

5: Integraal werken vanuit het WNK

Hoe kunnen we de rol van de regievoerder versterken als er doorzettingsmacht nodig is, zodat er wordt gedaan wat nodig is om inwoners te ondersteunen, ook vanuit de gedachte van de omgekeerde toets?

Samenwerking tussen de verschillende domeinen biedt veel voordelen en kan de re-integratie van uitkeringsgerechtigden zeker versterken, zoals in het voorbeeld wordt geïllustreerd. Hoe dit verder te versterken, staat hieronder in een aantal aanbevelingen uitgewerkt.

- Faciliteer fysieke nabijheid zodat medewerkers van de verschillende specialismes elkaar beter leren kennen en vertrouwen. Dit werd door (bijna) alle respondenten benadrukt.
- Maak gebruik van de bestaande processen die de verschillende organisaties gebruiken om het integraal werken te faciliteren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de WhatsApp groepen per wijk in Alkmaar, de dagstarts in Heerhugowaard, en de Sociaal Team overleggen in de BUCH.

Casus van een alleenstaande vader met een dochter die bij haar oma woont. De man maakt zich echter te veel zorgen om zijn dochter om te kunnen re-integreren. “Dus plan gemaakt, veel persoonlijke begeleiding zodat hij inzicht in zijn financiën krijgt en vanuit de WMO dagbesteding ingezet zodat hij minder tijd heeft om te piekeren. Hij doet nu werkritme op.” Uiteindelijk leidt tot hopelijk tot vrijwilligerswerk, en zelfs betaald werk. (BUCH P2)

6: Integraal werken en re-integratie

- Meerdere medewerkers waarschuwden tegen te veel overlegstructuren optuigen en alles maar integraal willen aanpakken omdat dat nu eenmaal moet. Veel hulpvragen zijn gewoon enkelvoudig, behandel die vooral ook zo. Daartegenover staat dat er wel behoefte is aan meer samenwerking, en vooral ook structuren die dit faciliteren zoals systemen en overlegvormen. Zoek een goede middenweg hiertussen.
- Het moreel beraad wordt door alle hier geïnterviewde partijen positief ontvangen. Pas dit vaker toe op zeer complexe casuïstiek.
- Ook één gezin één plan werkt goed, geven meerdere partijen aan. De kennis van hoe dit toe te passen ligt echter vooral bij de Jeugdmedewerkers. Het kan goed zijn deze methodiek breder toe te passen bij de andere domeinen als de casus daar om vraagt.
- Deel meer kennis over elkaars werkwijze. Bijvoorbeeld het verbeteren van de brede intake aan het begin van een ondersteuningstraject staat zowel bij HalteWerk als bij de BUCH hoog op de agenda, terwijl Heerhugowaard daar al veel in geïnvesteerd heeft. Goed om hierin van elkaar te leren.
- Privacy (de AVG) wordt door veel partijen als een belemmering gezien om integraal te werken. Wellicht kan hierin kennis worden uitgewisseld om hier gezamenlijk beter mee om te leren gaan?

Een uitkeringsgerechtigde moeder met mentale problemen. De Raad van de Kinderbescherming had aangegeven dat om de veiligheid te borgen, kinderen alleen bij hun moeder mochten wonen als de vriend er ook is. De overige dagen wonen de kinderen in een deeltijd pleeggezin. De vriend woont echter officieel elders, en heeft een inkomen. "Handhaving zei: mag niet [...] als ze samenwonen uitkering beëindigen en terugvorderen." De jeugdconsulent wist dit te overrulen, maar dat kostte wel veel moeite en de handhavers waren het hier niet mee eens (LD J).

7: Een conflict rondom handhaving

- De samenwerking op het specifieke terrein van 18-/18+ wordt veelal als een positief voorbeeld gebruikt van integrale samenwerking. Goed om nader te kijken waarom dit wel zo goed werkt, en daar voor andere onderwerpen lessen uit te trekken.
- Een specifiek issue dat vragen oplevert, is handhaving op de Participatiewet. Te stevig handhaven kan problemen in andere domeinen opleveren, zie ook kader. Daartegenover staat dat als de handhaving goed wordt ingezet, "dat kan helpen wat te doorbreken" (BUCH W).
- In veel gevallen kan er echter meer vanuit de PW dan Wmo en Jeugd collega's denken. Zo geeft een HalteWerk consulent een voorbeeld van een statushouder met code 34 die daardoor officieel geen recht op bijstand heeft.

"De gevolgen om niet te verstrekken waren groter dan wel verstrekken. Het kost zoveel meer geld om te repareren dus besloten wel uit te keren" (HW P1). Het zou het vertrouwen vanuit Wmo en Jeugd in hun PW collega's goed doen om ook dit soort voorbeelden te benadrukken.

- Zorg voor meer verbinding tussen het WNK en de gemeentelijke Wmo en Jeugdhulp. Het WNK is de meest constructieve werkgever die je bij een ingewikkelde casus kunt wensen, dus alleen maar fijn als de Wmo en Jeugd collega's daar gebruik van kunnen maken. "Er kan veel [bij ons als werkgever], zolang je maar communiceert" (WNK P2).

Bij het kopje 'integraal werken per organisatie' op deze pagina staan nog enkele conclusies en aanbevelingen specifiek per organisatie.

Gebruikte interviewvragen

Integraal werken

- Wat versta je onder integraal werken?
- Welke leefgebieden zijn van belang bij integraal werken?
- Hoe wordt integraal werken binnen jouw organisatie georganiseerd?
- Wat gaat er goed?

- En wat kan er beter?
- Kan je een voorbeeld geven van een casus waarin je met succes integraal gewerkt hebt?

Regie & doorzettingsmacht

- Wat versta je onder het voeren van regie?
- Hoe wordt bepaald wie de regie voert in een casus?
- Wat gaat er goed?
- En wat kan er beter?
- Wat versta je onder doorzettingsmacht?
- Hoe wordt bepaald wie er in een casus met meerdere betrokken professionals doorzettingsmacht heeft?
- Kan je een voorbeeld geven van een casus waarin regie en/of doorzettingsmacht een issue was?

Toekomst

- Hoe zou je willen dat regievoering georganiseerd zou worden?
- Hoe zou je integraal werken willen organiseren binnen je organisatie?
- Wie zou er doorzettingsmacht moeten hebben?

Integraal werken per organisatie

Alkmaar: In Alkmaar zijn de teams niet ingericht op wijk, maar op specialisme. Er wordt bewust voor gekozen om integraal werken in eerste instantie te richten op het ontschotten tussen gemeentelijke afdelingen en instanties. Er wordt gewerkt met een brede intake, waarna de inwoner om toestemming wordt gevraagd als er andere specialismes betrokken moeten worden. De samenwerking met HalteWerk wordt hierin als positief ervaren.

- Er wordt gewerkt met een WhatsApp groep per wijk waarin professionals betrokken zijn, inclusief HalteWerk. Alkmaar: "Daar wordt veel gebruik van gemaakt" (AM J); HalteWerk: "[De WhatsApp groep] maakt het makkelijker" (HW M).
- Ondanks deze WhatsApp groep geeft Alkmaar wel aan nog winst te zien in het meer wijkgericht werken. "De samenwerking met zorgaanbieders en sleutelfiguren in de wijk kan beter" (AM J).
- Alkmaar: "Komt vaak voor" dat HalteWerk een Jeugd collega inschakelt als er zorgen zijn om een kind (AM J).

Langedijk: Vanuit Langedijk wordt veel nadruk gelegd op het werken volgens één gezin één plan als methodiek om het integraal werken te faciliteren. Verder zijn er nu weinig tot geen structuren om het integraal werken te bevorderen: het is vooral gericht op elkaar informeel, weten te vinden. Tussen Wmo, Jeugd, Onderwijs en Welzijn gaat dat goed; de letterlijke afstand tot HalteWerk is daarbij een uitdaging.

- Het aanhaken van HalteWerk bij de één gezin één plan gesprekken is een aandachtspunt: "krijg moeizaam mensen van schuldhulpverlening en Participatiewet bij die gesprekken aanwezig" (LD J).
- De Jeugdconsulent geeft aan behoefte te hebben aan "een structuur of zoiets waarin we alles bespreken waarin we overlap met elkaar hebben," maar wel zonder daarbij in ellelange overleggen te verzanden (LD J).

Heerhugowaard: In Heerhugowaard wordt gewerkt met een generalistische toegang. Hierin wordt een brede uitvraag gedaan bij een vraag van de inwoner. Lijkt het een complexe casus te zijn, dan

wordt deze in een dagstart ingebracht om te kijken wie de casus oppakt en vervolgens tot een één gezin één plan aanpak te komen.

- "Doel bij de dagstart is te werken met één gezin één plan, maar hier haakt HalteWerk nu nog niet op aan" (HHW W). Deze wens om meer verbinding met de Participatiewet en (vooral) schuldhulpverlening kwam vaak terug in het gesprek.
- Een genoemde verbetering bij Heerhugowaard is dat er nu nog verschillende systemen gebruikt worden tussen Jeugd en Wmo, waardoor als de inwoner niet aangeeft al contact met de gemeente te hebben, de consulent hier niet of pas laat achter komt.

HalteWerk: Bij HalteWerk wordt gewerkt met een brede intake waarin op verschillende leefgebieden wordt uitgevraagd. Vervolgens bekijkt de consulent wie er verder nodig zijn om die vraag te beantwoorden, en betreft die partijen erbij. Integraal casuïstiek overleggen worden met Alkmaar al gevoerd, met Langedijk en Heerhugowaard is dit nog in ontwikkeling.

- Over het algemeen werden bij HalteWerk meer nadelen genoemd aan het integraal werken dan bij andere organisaties. "Pas op in het doorslaan, maatwerk waar het nodig is, en uniform waar het kan" (HW M).
- HalteWerk heeft een lastige positie, omdat ze met drie verschillend ingerichte organisaties integraal moeten werken: "elke gemeente heeft het anders ingedeeld" (HW P2).
- HalteWerk is de enige van de hier geïnterviewde partijen die schuldhulpverlening in eigen huis aanbiedt. Dit vergemakkelijkt de samenwerking op dat gebied.
- Ook HalteWerk medewerkers geven aan dat er ruimte voor verbetering is in de samenwerking met Heerhugowaard en Langedijk, maar zijn wel aanzienlijk positiever dan de geïnterviewde medewerkers van die gemeenten. "Om afstand te verkleinen zitten we elke week in Heerhugowaard en Langedijk en dat werkt voor de complexe casussen" (HW P2).
- De samenwerking met Alkmaar wordt ook vanuit HalteWerk als positief ervaren: "Met Alkmaar loopt het goed want daar zitten we dicht bij elkaar" (HW P1).

BUCH Werkorganisatie: Binnen de BUCH wordt vooral gewezen op het bij elkaar zitten als Sociaal Team. Hierin zijn alle partijen vertegenwoordigd behalve schuldhulpverlening. Het proces begint met een breed gesprek door een consulent, die vervolgens in het ST andere collega's opzoekt die hiervoor nodig zijn.

- Er zijn vele ontwikkelingen gaande om dit te verbeteren: implementatie van de omgekeerde toets, verder uitwerken breed gesprek
- Er zit wel verschil tussen de teams hoe goed dit geïmplementeerd is: "Beste voorbeeld is Heiloo: samen op 1 kamer, inclusief externe partners. Heb je dan casuïstiek, dan kan je samen een plan maken." (BUCH P2)
- Ook op persoonlijk niveau zijn er grote verschillen: "als je een beetje je best doet kan je je [aan integraal werken] onttrekken." (BUCH M)
- Verdere aandachtspunten zijn de rol van re-integratie consulenten naast of binnen het ST, de wens om in één systeem te werken met alle domeinen, en de integraliteit van casusoverleggen.

WNK: Het WNK heeft een wat andere positie dan de overige partijen. Vanuit de re-integratie activiteiten werken ze veelal samen met de gemeenten, maar vaak heeft de klantmanager van de gemeente dan wel de regie. Als werkgever zoekt het WNK waar nodig wel de samenwerking met andere partijen, wanneer de casus daarom vraagt. Binnen het WNK is er een verschillende beleving daar waar de een het handig vindt dat alle expertise in huis is, geeft de ander juist aan dat toen de verschillende expertises in huis waren de samenwerking gemakkelijker was.

- Het opzoeken van andere partijen bij complexe casussen gaat "op piepsysteem, als je merkt dat iets niet goed gaat ga je kijken wat er is" (WNK P2).

- Eén van de WNK medewerkers heeft “onvoldoende inzicht in wat de mogelijkheden zijn buiten WNK” (WNK P1). Ook de verschillen tussen beleid van de verschillende gemeenten worden als lastig ervaren.
- WNK zoekt integraliteit ook op een andere manier op die door andere partijen minder werd genoemd: tussen de HAL en BUCH gemeenten. Zo gaf de manager aan bezig te zijn met “jobcoaches van de verschillende organisaties verbinden en benadrukte te willen “samenwerken en leren van elkaars werkwijze” (WNK M). Deze rol wordt ook zo gezien door andere partijen: “WNK is vooral de schakel tussen BUCH en HalteWerk” (HW P1).