



Caseload

voor lokale (wijk)teams



Handreiking en denkkader om werklast te bepalen, evalueren en bij te stellen





Inhoud

● Waarom deze handreiking?	3
● Verantwoorde caseload	4
● Waarom geen rekenmodel?	5
● Stap 1: Schets de situatie van jullie gemeente	7
● Stap 2: Toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload	8
● Stap 3: Implementeer en neem tijd om te leren	12
● Tot slot	13
● Literatuur en websites	14
● Bijlage Hulpblad gewicht van meewegende factoren	15





Waarom deze handreiking?

Deze handreiking is bedoeld voor professionals, managers en beleidsmakers als hulpmiddel om de caseload te bepalen van hun lokale (wijk)teams¹, die past bij hun situatie. Als basis daarvoor dient het denkkader voor jeugdteams, dat het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) ontwikkelde voor een aantal gemeenten. Dit open denkkader biedt een structuur voor het onderbouwen, evalueren en bijstellen van de caseload van de wijkteammedewerkers.

Na de transitie van zorg, werk en jeugdhulp zijn gemeenten volop bezig met de transitieopgave: hulp op maat en dichtbij, integraal en preventief. 'De inwoner centraal', staat in menig beleidsplan opgeschreven. Het vertalen van dit mooie uitgangspunt naar de praktijk vraagt het nodige, onder andere in de organisatie van het werk. Er bestaat geen blauwdruk voor hoe dat moet.

Gemeenten moeten invulling geven aan inhoudelijke aspecten van de nieuwe hulp- en dienstverlening, maar moeten ook passende antwoorden vinden voor de bedrijfsmatige vragen. Het bepalen van de caseload voor de wijkteammedewerkers is daar een van. Ook daar bestaan geen duidelijke richtlijnen voor. Gemeenten hebben de beleidsvrijheid om de toegang tot hulp zelf vorm te geven, zo lang zij dat op een verantwoorde manier doen en volgens de wettelijke eisen. Door te kijken hoe buurgemeenten de vraagstukken oppakken, kunnen zij ideeën opdoen. Maar daarmee is niet voor alles een oplossing te vinden. De context en werkwijze verschillen sterk per gemeente: of het nu over de taken van wijkteammedewerkers gaat, de verhoudingen binnen het lokale netwerk of de samenwerkingsafspraken met de partners.

Naast deze handreiking is in 2021 ook een werkpakket ontwikkeld. Dat beschrijft hoe je in 3 stappen kunt toewerken naar een verantwoorde caseload. Het werkpakket bevat daartoe toelichtingen en opdrachten. Je vindt het werkpakket op de website van *Integraal Werken in de Wijk*.

De discussie over een passende caseload is niet nieuw. 'Hoeveel tijd mag een gezin kosten en welk gedeelte daarvan moet uit direct contact bestaan?', is een terugkomende vraag. In 2005 lazen we in de Volkskrant het volgende over de caseload van gezinsvoogden:

*'Gezinsvoogden zijn case managers die vooral de rode draad in de gaten houden en het feitelijke werk delegeren aan de wijkagent, de thuiszorg en het maatschappelijk werk. (...) Een voogd begeleidt gemiddeld 24 gezinnen. (Volgens) het Delta-plan krijgen gezinsvoogden maximaal vijftien gezinnen toegewezen. Zij moeten 50 procent van hun tijd aan de begeleiding van de gezinnen besteden.'*²

In 2017 en 2018 legden verschillende gemeenten ons de vraag voor hoe zij de hoogte van een verantwoorde caseload voor wijkteammedewerkers zouden kunnen bepalen. Naar aanleiding van die vraag heeft het NJI voor de gemeenten Huizen, Blaricum en Laren³ een denkkader ontwikkeld waarmee ze de caseload kunnen benaderen voor hun lokale jeugdteam. Dit denkkader is door de gemeenten naar tevredenheid toegepast, en is vervolgens in een werksessie voorgelegd aan beleidsmedewerkers en wijkteammanagers van vijf andere gemeenten. De deelnemers aan de werksessie gaven aan dat het denkkader hen kan helpen de caseload te bepalen voor hun wijkteams. Zij hadden daarom belangstelling voor een handreiking waarin het denkkader stap voor stap is toegelicht, zodat zij het kunnen toepassen in hun eigen lokale context.

Binnen het programma *Integraal Werken in de Wijk* is deze handreiking voor je geschreven. We hopen dat het beleidsmedewerkers, teamleiders en professionals ondersteuning biedt om samen de caseload voor de wijkteammedewerkers te bepalen, die past in hun situatie. De lessen die we leerden uit het traject bij de gemeenten Huizen, Blaricum, Groningen, Waalwijk en Laren gebruiken we in deze handreiking als voorbeeld.

¹ Het woord 'wijk' staat hier tussen haakjes omdat niet ieder team gekoppeld is aan een of meer wijken. De term is multi-interpretabel. Sommige gemeenten hebben teams voor specifieke doelgroepen zoals jeugdteams, of spreken van 'netwerken' in plaats van teams. In deze handreiking gebruiken we het woord 'wijkteammedewerker' als verzamelnaam voor de professionals die in deze teams of netwerken werken.

² Vermeulen, 2005.

³ Voor het brede sociaal domein hebben de vier gemeenten Huizen, Blaricum, Eemnes en Laren (HBEL) één gezamenlijke uitvoeringsorganisatie ingericht. Voor het jeugddomein betreft dit echter alleen de gemeenten Huizen, Blaricum en Laren.





Verantwoorde caseload

De werkdruk die Wijkteammedewerkers ervaren, is bepalend voor hun werkplezier, vitaliteit en zelfs hun mate van collegialiteit. Caseload speelt daarin een belangrijke rol. Onder 'caseload' verstaan we de werklast voor professionals, uitgedrukt in het aantal te bedienen cliënten of gezinnen. Hebben professionals te veel op hun bord, dan wordt het voor hen lastig om de beoogde kwaliteit van zorg-, dienst- of hulpverlening te bieden en voldoening en inspiratie uit hun werk te halen. Het risico op verloop neemt dan toe en de continuïteit van hulp komt daarmee in de knel. Ook de ruimte om te leren en reflecteren neemt bij een hoge werkdruk aanzienlijk af. Terwijl de wijkteammedewerkers wel de transformatie aan het uitvinden zijn.

Veel teammanagers vragen zich regelmatig af, wat ze van de professionals mogen vragen. En wat kan zo'n professional aan? Hoeveel cliënten of gezinnen kan een professional tegelijk bedienen? Met andere woorden: met welke caseload per wijkteam kan de gemeente rekenen? Wat is verantwoord?

Onder een in hoogte verantwoorde caseload verstaan we hier het aantal casussen dat Wijkteammedewerkers samen als team op zich kunnen nemen, waarbij ze de beoogde waarde van hun werk kunnen realiseren, de verwachte kwaliteit kunnen leveren en ruimte hebben voor reflectie en professionele ontwikkeling. Een verantwoorde caseload wil zeggen: die de professionals in staat stelt om hun werk goed te doen.





Waarom geen rekenmodel?

Alle betrokkenen zijn gebaat bij een passende caseload, toch blijkt het in de praktijk lastig om dat voor de wijkteammedewerkers voor elkaar te krijgen. Wijkteams geven aan dat het al moeilijk kan zijn om een vertrekpunt te kiezen. In de praktijk zien we twee mogelijke aanliegroutes voor de berekening van de caseload.

- 1** De inhoud van het werk als vertrekpunt. Dit resulteert in een aantal fte of een bedrag in de gemeentelijke begroting. Vaak ontstaat er vervolgens discussie over dit bedrag: mag het wijkteam dit kosten?
- 2** Het budget als vertrekpunt. De gemeenten vertalen het beschikbare budget naar het aantal fte en op basis daarvan berekenen zij de caseload. Er ontstaat dan discussie over hoe reëel en werkbaar de vastgestelde caseload is voor professionals.

Soms wordt de caseloadkwestie opengelaten en gaat men 'doen wat nodig is', met een grote kans op discussie over de interpretatie en haalbaarheid van deze opgave. Berekeningen op basis van de weging van casussen blijken vaak ontoereikend, doordat er nog zo veel aan het veranderen is in het sociale domein: van inhoud en intensiteit van maatwerk tot samenwerking in de keten.

In onze gesprekken met gemeenten kregen we regelmatig te horen dat een rekenformule voor het vaststellen van de caseload maar beperkt bruikbaar is: 'er hoeft maar iets te veranderen aan de situatie en je hebt niks aan zo'n formule'.

Het stelsel is nog volop in ontwikkeling, zoals ook in de *Eerste evaluatie van de Jeugdwet*⁴ staat: 'de transitie is voltrokken, maar de transformatie moet voor het grootste deel nog plaatsvinden'. Het is zoeken naar balans in de verdeling van taken en verantwoordelijkheden en naar de optimale samenwerking rondom de vraag van inwoners. Alles is met elkaar verbonden en verandert continu. Dit verlangt van de partijen een lerende, reflectieve houding, en flexibiliteit met focus op de kernwaarden.

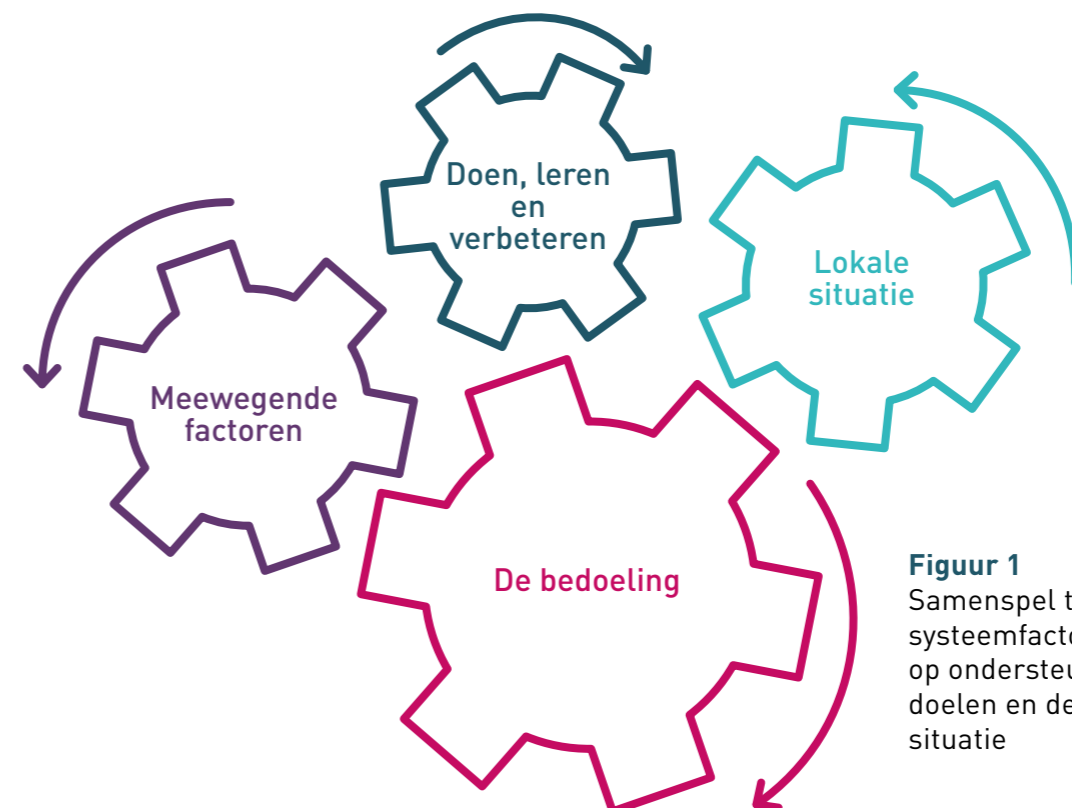
⁴ Friele et al., 2018.

Door voortschrijdend inzicht kan blijken dat de werkwijze van vandaag, morgen niet meer optimaal is. Dit geldt ook voor de hoogte van de caseload. Een hoeveelheid die vandaag goed uitvoerbaar is, kan op een ander moment problemen opleveren. We kiezen er daarom voor te werken met een denkkader in plaats van een rekenmodel.

! **Tip: verleg je focus van het cijfer (aantal gezinnen per team/professional) naar de bedoeling (welke waarde moet het team realiseren?)**

Geen reken- maar een denkmodel

Door de focus te verleggen van een in gegevens uitgedrukte caseload naar de beoogde waarde achter het werk van de wijkteammedewerkers, ontstaat er ruimte voor dialoog. Professionals, beleidsmakers en financiers kunnen gezamenlijk bepalen welke caseload passend zou zijn bij deze beoogde waarde. Wanneer blijkt dat de middelen niet toereikend zijn om de teams voldoende toe te rusten om de ambitie waar te maken, kunnen de doelen worden bijgesteld. De centrale vraag is: hoe zorgen we ervoor dat professionals trots kunnen zijn op wat ze doen en krachtig in hun werk blijven staan?



Figuur 1
Samenspel tussen systeemfactoren, de visie op ondersteuning, de doelen en de lokale situatie





Voorbeeld

Het verzoek van de gemeenten Huizen, Blaricum, Laren, Groningen en Waalwijk was: help ons te onderbouwen wat de hoogte van een verantwoorde caseload zou kunnen zijn voor onze professionals.

Hoeveel casussen een wijkteammedewerker aankan, is afhankelijk van de rol en de taken die hij of zij heeft. Maar dat niet alleen. Ook andere factoren hebben hier invloed op. Wanneer afspraken in de zorgketen niet werken, of ICT-toepassingen haperen, heeft dat bijvoorbeeld invloed op het aantal inwoners of gezinnen dat een professional kan helpen. Ook het verschil tussen de verwachtingen (inwoner centraal) en de mogelijkheden van de professional (botsende regels en weinig ruimte voor individuele afwegingen) is een beïnvloedende factor. Dergelijke factoren zijn lastig te ondervangen in een rekenmodel. Een benadering van de caseload vanuit het samenspel tussen de achterliggende bedoeling en deze externe factoren kan juist mogelijkheden bieden. Om voor jullie gemeente een verantwoorde caseload te kunnen bepalen, die past bij je context, doorloop je, samen met betrokkenen, de volgende drie stappen.

Figuur 2 Stappen richting een verantwoorde caseload





Stap 1: schets de situatie van jullie gemeente

Een bepalende factor voor het werk dat wijkteammedewerkers te doen hebben, is de zorgvraag in jullie gemeente. Hoe ziet die vraag eruit? Het kan helpen om daar (opnieuw) naar te kijken, probeer daarbij antwoorden te vinden op vragen als: Welke groepen cliënten zijn er te onderscheiden (jeugd, 75+, mensen met beperkingen, et cetera)? Hoe groot is het aantal cliënten, de huidige ondersteuningsvraag, en het aantal crisisaanvragen? Hoe groot is het feitelijke gebruik, om welke vormen van zorg gaat het (met/zonder verblijf), hoe staat het met wachtlijsten, wachttijden, doorlooptijd, et cetera?

Niet alle gegevens zijn voorhanden, maar er zijn heel wat gegevens te vinden. Kijk eerst of er in jullie eigen systemen informatie te vinden is over de situatie in jullie omgeving. Hiernaast geven we een aantal bronnen die je ook kunt raadplegen. Het is hier niet de bedoeling om veel tijd te besteden aan een diepgaande analyse. Gebruik vooral beschikbare gegevens om met elkaar in gesprek te gaan over aspecten die relevant kunnen zijn voor de caseload. Zijn er aanwijzingen dat de professionals in jullie wijkteams veel of specifieke vragen kunnen verwachten? Is er in de teams voldoende expertise aanwezig om de verwachte vragen op te pakken? Zijn de afspraken in de keten afgestemd op de vraag van de inwoners?

Gebruik deze informatie als voeding voor gesprekken met professionals, beleidsmakers en andere belanghebbenden. Wat is er te zien? Wat zou dit kunnen betekenen voor de inrichting, de taken en de toerusting van de wijkteams? Wat zou dit kunnen betekenen voor de caseload? Wat is het budgetaire ruimte in het team? Is er ruimte tot aanpassing in geld, tijd, kwaliteit en werkwijze? Wat gaan jullie doen als de verantwoorde caseload wringt met één van deze gebieden?



Tip

Geef gegevens uit bronnen meer betekenis door vijf vragen te stellen:

- **Herkennen we het beeld?**
- **Hoe verklaren we het?**
- **Wat vinden we ervan, is dit veel of niet?**
- **Wat betekent dit voor onze situatie?**⁵
- **Welke informatie geven deze gegevens voor een verantwoorde caseload?**
 - zorgt dit beeld ervoor dat de caseload van alle teams hetzelfde kan zijn?
 - zorgt dit beeld ervoor dat de caseload voor alle functionarissen hetzelfde kan zijn?

Beschikbare bronnen met kwantitatieve gegevens

- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), biedt verschillende platforms:
 - Statline (<http://statline.cbs.nl/Statweb/carto/?LA=NL>): bevat alle landelijke statistieken over bevolking, economie en samenleving, over zorggebruik, zorgaanbod en zorguitgaven;
 - Jeugdmonitor (<http://jeugdstatline.cbs.nl/JeugdMonitor/carto/?LA=NL>): bevat jeugdgerelateerde statistieken zoals tienermoeders, jeugdcriminaliteit en zorggebruik;
 - Benchmark jeugdhulpgebruik (<https://www.cbs.nl/benchmark-jeugdzorg>): toont het gebruik van jeugdhulp, jeugdbescherming en jeugdreclassering voor elke gemeente in Nederland. Biedt de mogelijkheid vergelijkingen te maken met de eigen jeugdregio en met het hele land.
- Gemeentelijke monitor sociaal domein (Waarstaatjegemeente.nl): bevat gegevens voor gemeenten, zoals zorggebruik, financiën en duurzaamheid. Je kunt jullie eigen gegevens eenvoudig vergelijken met andere gemeenten en met het landelijk gemiddelde.
- Open data van DUO: bevat gegevens over het onderwijs in Nederland (<https://duo.nl/open Onderwijsdata/>).
- Monitor Aansluiting Onderwijs Jeugdhulp (<https://monitoraioj.nl>) van het Nederlands Jeugdinstituut): bevat statistieken over onderwijs en jeugdhulp. Data zijn verzameld op het niveau van de gemeente en het samenwerkingsverband.
- Lokale bronnen: eventueel wijkanalyses, gemeentelijke/regionale statistiekbureaus en informatie van jullie GGD, over bijvoorbeeld leefstijl en middelengebruik.⁶

⁵ NJi, 2019.

⁶ NJi, 2019.





Klik hier voor het werkpakket



Stap 2: toewerken naar de bandbreedte voor een verantwoorde caseload

Vanwege de vele verschillen die er zijn tussen gemeenten en de uiteenlopende problemen en omstandigheden waarmee de wijkteammedewerkers te maken krijgen, is het niet mogelijk – en ook niet wenselijk – om een algemeen, concreet getal te noemen voor de caseload. Bovendien doet het geen recht aan de dynamische werkelijkheid waarin jullie werken daarom werken we met het begrip ‘bandbreedte’: aan de hand van de specifieke lokale situatie en de taakstelling van de professionals geven we de grenzen aan die we aan een verantwoorde caseload mogen stellen.

Het gaat hier om de verbinding tussen de kwalitatieve en de kwantitatieve aspecten van dit vraagstuk. Door eerst te kijken naar de waarde van het werk van het wijkteam valt er iets te zeggen over de mate van betrokkenheid bij en de intensiteit van het contact met de cliënten. Vervolgens kun je gericht kijken naar de bekende kaders die relevant zijn voor het bepalen van caseload. Op basis van de beschikbare gegevens kun je de meewegende factoren voor de lokale situatie in kaart brengen.

Om de bandbreedte van de caseload te kunnen bepalen, sla je dus vijf piketpaaltjes, aan de hand van de volgende vragen:

- 1 Wat is de bedoeling?; welke werkwijze past daarbij? Wat zegt het over de betrokkenheid bij de cliënten? Hoe intensief is het contact?**
- 2 Wat is er bekend uit praktijk, wetenschap en wetgeving over de bij deze werkwijze passende caseload?**
- 3 Welke andere factoren zijn van invloed?**
- 4 Formuleer een advies over de bandbreedte**
- 5 Officiële beslissing**

Piketpaaltje 1: jullie opdracht en de bedoeling daarvan

Jullie wijkteam heeft doelen en ambities (de bedoeling van jullie opdracht): die veronderstellen een bepaalde werkwijze. De ‘bedoeling’ zegt bijvoorbeeld iets over de intensiteit van het contact met en de betrokkenheid bij inwoners. Het is daarom in onze

ogen het vertrekpunt bij het samen bepalen van een ‘verantwoorde caseload’.

Het kan helpen om (opnieuw) stil te staan bij de volgende vragen:

Is ‘de bedoeling’ voor iedereen helder? Heeft iedereen dezelfde beelden en verwachtingen? Hoeveel contact met en betrokkenheid bij inwoners is hierbij passend? Wat betekent dit voor de opdracht aan de professionals en voor de organisatie van het werk? Sluit de werkwijze van jullie wijkteams daar logischerwijs bij aan?

Maar ook:

Is de ambitie realistisch? Hoe gaat het in de praktijk? Zijn er voldoende middelen beschikbaar om de wenselijke werkwijze mogelijk te maken? Zo niet, welke nabijheid tot of hoeveel contact met cliënten is redelijkerwijs mogelijk binnen de kaders van de beschikbare middelen?

Deze verkenning zal de nodige tijd in beslag nemen. Uiteindelijk kom je zo wel tot een ‘ideale caseload’ voor de wijkteammedewerkers.

Voorbeeld

In onze gesprekken met beleidsmakers en managers van de gemeenten Huizen, Blaricum en Laren kwamen voor het jeugdteam steeds de volgende kernwaarden naar voren: *betrokkenheid, nabijheid en continuïteit*. De jeugdconsulenten zelf hebben eveneens de mate van betrokkenheid en intensiteit in het contact met een gezin genoemd als doorslaggevende factor voor de werkdruk die zij ervaren.

Piketpaaltje 2: de mate van betrokkenheid die past bij jullie bedoeling

Om toe te werken naar een bandbreedte, zijn we op zoek gegaan naar voorbeelden van caseload waarbij iets te zeggen valt over de intensiteit van betrokkenheid en nabijheid. Om het veld verder af te bakenen hebben we twee voorbeelden als uitersten gebruikt: aan de ene kant de caseload volgens het *wraparoundcaremodel* en aan de andere kant de voorbeelden uit landelijk onderzoek naar de caseload bij de klantmanagers Wet Werk en Bijstand. In beide voorbeelden is de link gelegd tussen de intensiteit en nabijheid van het cliëntcontact en de werkwijze/caseload. Daartussenin is het voorbeeld van caseload-





beheer binnen de CAO Jeugdzorg te plaatsen, als een extra seinpost. Deze voorbeelden helpen je om een gevoel te krijgen bij de mate van betrokkenheid die je kunt hebben bij een specifieke caseload. Deze zijn alleen als referentie en niet als absolute waarheid. Ook kun je inspiratie opdoen bij een ander wijkteam. We geven hier een korte beschrijving van de genoemde voorbeelden.

Het wraparoundcaremodel

Het wraparoundcaremodel (WCM) wordt vooral voorgesteld als ondersteuningsvorm voor gezinnen die in een situatie van (chronische) ontregeling verkeren. Het bestaat uit een 'intensieve vorm van gezinsbegeleiding, uitgevoerd door één generalist, een 'expert van het gewone leven', die naast het gezin staat en hen helpt te doen wat nodig is en om, als dat aan de orde is, verschillende vormen van ondersteuning op elkaar af te stemmen. De kracht zit in de combinatie van gezinsondersteuning en coördinatie van zorg gericht op het vergroten van regie van het gezin over de eigen situatie.'⁷ Dit *evidence based-* en *practice based-*model is gebaseerd op de volgende kenmerken: het leveren van maatwerk, het werken in de directe omgeving van de cliënt, samenwerken met anderen uit het netwerk van de cliënt, cultuurbekwaam werken, de regie zoveel mogelijk bij de cliënt laten, resultaatgericht werken. Deze kenmerken komen overeen met de doelstellingen van de transformatie en dit is dan ook de manier waarop gemeenten willen werken. Uit onderzoek van ZonMw naar de werkzaamheid van dit Amerikaanse model blijkt dat het ook in Nederland een veelbelovend alternatief biedt voor traditionele jeugdhulp.⁸ In twee derde van onderzochte gevallen waren de doelen bereikt, was de eigen kracht van het cliëntstelsel versterkt en waren de problemen afgenomen.

Voorwaarde om dat te kunnen realiseren, is een heel lage caseload: 'Het Wraparound Care-model is geprotocolleerd. Naast de casemanager is er een 'assistent' beschikbaar die met een zeer lage caseload – gemiddeld 5 tot 8 gezinnen – het cliëntstelsel dagelijks ondersteunt in de uitvoering van het plan, in het voorbereiden van de team-bijeenkomsten en het monitoren van de voortgang. In de Nederlandse variant van het Wraparound Care-model worden de functies van casemanager en gezinshulpverlener gecombineerd'.⁹ Voor Nederland komt de caseload op vijftien gezinnen per professionaal, mits de casussen in verschillende fases verkeren: een aantal in de afrondende fase, een aantal midden in het proces en een aantal startende. Vooral het begin van het traject is intensief, daardoor kan de WCM-casemanager geen vijftien nieuwe casussen tegelijk hebben.

Caseload WWB

De Inspectie SZW heeft in 2013 bij gemeenten een onderzoek uitgevoerd naar caseloadbeheer bij de klantmanagers Wet Werk en Bijstand (WWB).¹⁰ Gemeenten worstelden destijds met de vraag hoe zij een verantwoorde caseload kunnen bepalen voor deze klantmanagers, vergelijkbaar met de vraag waarmee de gemeenten Huizen, Blicum en Laren in 2017 het NJi benaderden. Het beeld van het gemeentelijke domein van werk en inkomen uit die tijd lijkt in veel opzichten op de huidige situatie rond de wijkteams: gemeenten hebben uiteenlopende werkwijzen, verschillende caseloadnormen en diverse manieren van caseloadbeheer: 'De omvang van de caseload varieert

tussen de bezochte gemeenten en binnen de gemeenten tussen klantmanagers. In de interviews is aan de klantmanagers gevraagd wat de hoogte van de caseload is. De ondergrens bij de bezochte gemeenten ligt volgens de klantmanagers op 45 en de bovengrens ligt op 125 klanten per fulltime dienstverband. Het verschil hangt samen met de componenten waaruit het takenpakket is opgebouwd.'¹¹

De onderzoekers constateren dat werkdruk verschillend wordt ervaren door de klantmanagers. Ze leggen een link tussen de hoogte van de caseload en de mate van betrokkenheid en kennis van de klanten. 'Sommige bevroegde klantmanagers relateren de kennis van de klant aan de omvang van de caseload. Bij meer dan vijftig klanten zou het niet mogelijk zijn om alle klanten te kennen. Andere klantmanagers zien dit verband niet. Zij hebben bij een caseload van honderd klanten aan een caseloadlijst genoeg om het klantenbestand te kennen.'¹²

CAO Jeugdzorg 2017-2019

In de CAO Jeugdzorg zijn sinds 2014 normen opgenomen voor een verantwoorde caseload. Het gaat daarbij niet om de caseload per individuele werknemer, maar om die voor een heel team van werknemers. Deze norm kan zich bewegen tussen een minimum en een maximum. Binnen een team kunnen werknemers soms tijdelijk meer of minder cases krijgen dan de norm. Instellingen kunnen, in overleg met de OR, afwijken van de caseloadnorm uit de cao.

De caseloadnorm in de CAO Jeugdzorg geldt voor een beperkt aantal functies/taken. Ze zijn weergegeven in tabel 1.

Tabel 1

Voorbeelden caseloadnormen CAO Jeugdzorg (voor fulltime werknemer met 36-urige werkweek)

Ondertoezichtstelling, eerste jaar	16 cases
Ondertoezichtstelling, na eerste jaar	21 cases
Voogdij	28 cases
Andere ambulante hulpverlening	28 cases

⁷ Schamhart & Colijn, 2012.

⁸ ZonMw, 2015.

⁹ Schamhart & Colijn, 2012.

¹⁰ Deze wet is per 1 januari 2015 opgegaan in de Participatiewet.

¹¹ Storms, 2013.

¹² Storms, 2013.





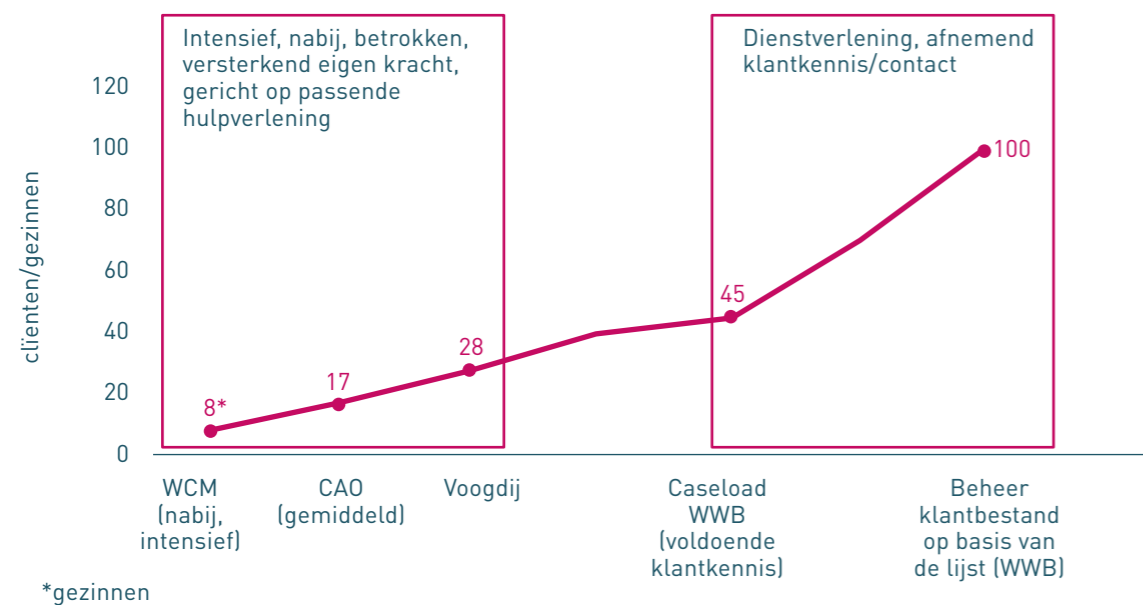
De Werkgroep Werkdruk van het cao-overleg heeft in februari 2017 een advies uitgebracht dat als bijlage 12 in de CAO Jeugdzorg is opgenomen. Over caseload en werkdruk staat er in dit advies het volgende:

'Het hanteren van een normering (is) een middel (...) om de werkdruk inzichtelijk en bespreekbaar te maken en te komen tot aanpakken die werkdruk beheersbaarder maken.'
En: *'In plaats van één landelijke caseloadnorm toe te passen, krijgen alle organisaties de opdracht om zelf een eigen set van normen te ontwikkelen en deze te monitoren.'*

De organisaties moeten dit doen in overleg met de OR, daarbij rekening houdend met de specifieke situatie waarin zij zich bevinden, balans zoekend tussen de professionaliteit en de mogelijkheden van de werknemers en de eigen financiële realiteit. Het is belangrijk dat de ervaringen met de norm worden gemonitord en geëvalueerd.

We hebben deze getallen in een overzicht van de bandbreedte geplaatst, zie figuur 3.

Figuur 3 Mate van betrokkenheid per voorbeeld



Op basis van de dialoog in jullie gemeente kan binnen de bandbreedte de plek van de 'ideale caseload' van jullie wijkteam worden aangestipt.

[Klik hier voor het werkpakket](#)

Piketpaaltje 3: meewegende factoren

Visie en waarden zijn het vertrekpunt voor een zinvol gesprek over de caseload en in praktijk spelen ook vele andere factoren een rol. Tijdens het gesprek kunnen deze factoren in kaart worden gebracht. Het hulpblad 'gewicht van meewegende factoren' kan hiervoor behulpzaam zijn, zie bijlage 1. We geven hier enkele voorbeelden weer.

Gezinsfactoren, bijvoorbeeld:

- Meerdere kinderen in een gezin
- (Multi)problematiek
- Mate van redzaamheid
- Nakomen van afspraken
- Achterstand in taal

Stelselfactoren, bijvoorbeeld:

- Fluctuatie van de zorgvraag
- Rijpheid van de keten (vertrouwen, kennis van elkaar, sluitende afspraken)
- Samenwerking in de keten
- Beschikbaarheid van juiste zorg (wachtlijsten, wachttijden)
- Overzicht van beschikbare zorg
- Souplesse in samenwerking met gemeentelijke diensten
- Duidelijke kaders

Randvoorwaardelijke factoren, bijvoorbeeld:

- Stabiliteit en gebruiksvriendelijkheid van registratiesystemen
- Aanwezigheid en kwaliteit van administratieve ondersteuning
- Werkafspraken onderling
- Sluitende werkprocessen (inkoop, beleid, controle, uitvoering)

Teamfactoren, bijvoorbeeld:

- Vakvolwassenheid; aanwezige kennis en ervaring
- Bezetting; mix ervaren en startende teamleden
- Consequente en duidelijke aansturing
- Ruimte voor reflectie, verdieping en overleg
- Mate van deskundigheid en ervaring
- Samenwerking en collegialiteit

Om een goed gesprek te voeren over een passende en realistische caseload, is het nodig om de invloed van deze factoren op de werkwijze en de caseload te bepalen. Dat kan bijvoorbeeld door de professionals, afzonderlijk of als team, te laten aangeven hoeveel invloed de verschillende factoren hebben op de caseload. Factoren met veel invloed kunnen extra belastend werken. Meerdere zwaarwegende factoren naast elkaar kunnen bovendien nog sterker doorwerken in de werkbelasting. Dit zijn reële redenen om goed te bekijken of de caseload verlaagd moet worden. Wees je ervan bewust dat meewegende factoren kunnen verschillen tussen medewerkers, afhankelijk hun functie.





Figuur 4 Voorbeeld: Invloed van verschillende factoren op de hoogte van de caseload



In figuur 3 hebben we het verband tussen een aantal randvoorwaardelijke factoren en de caseload gevisualiseerd in de vorm van een spinnenweb. De grijze lijn geeft de ideale situatie weer: een situatie waarin de score op de factoren zodanig is dat de professionals hun werk goed kunnen uitvoeren. De rode lijn geeft een voorbeeld weer waarin de stelsel- en randvoorwaardelijke factoren meer of minder goed scoren. Hoe dieper de rode lijn naar binnen loopt, hoe meer het op die punten knelt. De ruimte binnen de rode lijn vormt de ruimte die wijkteammedewerkers hebben om hun werk goed te doen. Bijvoorbeeld, wanneer de ICT niet goed werkt, de gemeentelijke diensten niet goed samenwerken (randvoorwaarden), in combinatie met gebrek aan zorgplekken en niet werkende afspraken in de zorgketen, dan heeft dat het effect dat de wijkteammedewerkers daar per casus zoveel tijd in moeten stoppen dat de 'ideale' caseload niet meer realistisch is en moet krimpen.

Deze factoren kunnen ook positief beoordeeld worden. In het voorbeeld uit figuur 3 scoort de draagkracht van het team goed. Dat kan komen doordat het een bijzonder krachtig team is, met veel deskundigheid, een goed werkklimaat en veel energie. Daardoor ontstaat er meer ruimte en dat kan voor een deel compensatie bieden voor de werking van een belastende factor zoals nieuwe taken (die veel ontwikkeltijd kosten).

Piketpaaltje 4: formuleer een advies over de bandbreedte van de caseload

Op basis van de bijeengebrachte invalshoeken formuleer je een advies over de bandbreedte van de caseload.

Dit kan een open, maar ook een beladen gesprek zijn. De verschillende belangen moeten recht worden aangedaan, terwijl de bedoeling overeind blijft. De mate van openheid hangt af van de samenstelling van de groep, de kwaliteit van de procesbegeleider en de ruimte die er is om te 'onderhandelen'.

Piketpaaltje 5: de officiële beslissing

Het is belangrijk het advies en de onderbouwing hiervan nog eens te bespreken met je opdrachtgever - je hebt hem/haar immers gedurende het traject actief betrokken - om een officiële goedkeuring te krijgen. Gaat de opdrachtgever niet akkoord met jullie advies? Bespreek dan wat er nog nodig is om tot een overeenstemming te komen.





Stap 3: Implementeer en neem de tijd om te leren

De bandbreedte is nu helder: dit is de door jullie bepaalde verantwoorde caseload. Spreek samen af welke concrete acties er nodig zijn om tot de gewenste situatie te komen, binnen welke tijd dit bereikt moet zijn en ga aan de slag. Spreek ook af op welk moment er een evaluatie plaatsvindt. Je gaat hier samen doen, leren en verbeteren.

Het is niet verstandig om de caseload 'in beton te gieten'. Het sociaal domein is immers in verandering, en dat vraagt om flexibiliteit en ruimte voor reflectie en aanpassing. Tegelijkertijd is het niet raadzaam om de afspraken over de te hanteren caseload te vaak te veranderen. Leren kost tijd.

Voorbeeld

Na een aantal gesprekken over de bandbreedte hebben de managers en professionals van de gemeenten Huizen, Blaricum en Laren vastgesteld dat de caseload te hoog was voor de actieve procesregie zoals deze idealiter verondersteld wordt door het dienstverleningsmodel. De caseload is gezamenlijk vastgesteld op veertig gezinnen per jeugdprofessional, met een kanttekening dat dit aan de hoge kant is. Ze hebben de verbeteracties benoemd om de invloed van een aantal beperkende factoren op korte termijn te verminderen. Afgesproken is deze caseload in de komende twee jaar te hanteren en daarna te evalueren.





Tot slot

Tot slot zetten wij hier enkele belangrijke inzichten uit deze handreiking op een rij en geven we aan hoe het denkkader in de praktijk gebruikt kan worden.

Belangrijke uitgangspunten:

- Er is geen kant-en-klare algemene kennis te ontwikkelen over een passende caseload die overal kan worden gehanteerd.
- Bij het bepalen van caseload is het raadzaam om te werken met een bandbreedte, een bovengrens en een ondergrens.
- Het is zinvoller om (de bandbreedte van) een caseload te bepalen op het niveau van een team van professionals dan op dat van individuele professionals.
- (De bandbreedte van) een caseload wordt bepaald in een dialoog tussen teamleider, professionals en management, met gebruik van lokaal aanwezige informatie, kennis en deskundigheid.
- Het is niet verstandig om de caseload eenmalig vast te leggen noch deze te vaak te veranderen (leren kost tijd).
- Het is zaak om het vertrouwen in elkaar en in het proces vast te houden.

Deze uitgangspunten kunnen we vertalen in de volgende concrete aanbevelingen:

- Teamleider, professionals en beleidsmakers: ga met elkaar in gesprek om samen tot (de bandbreedte van) een caseload te komen waarmee de wijkteammedewerkers uit de voeten kunnen.
- Gebruik daarbij actuele informatie en beschikbare gegevens.
- Vertrek vanuit jullie gezamenlijke waarden.
- Voer het gesprek aan de hand van concrete voorbeelden; bespreek deze en stel een lijst samen die geldt voor de actuele situatie in jullie gemeente.
- Bepaal samen de impact van deze factoren, afzonderlijk en gezamenlijk, op de ervaren werkdruk en de caseload die een wijkteammedewerker kan dragen.
- Spreek samen af om voor een bepaalde tijd (de bandbreedte van) een caseload vast te leggen, spreek een evaluatiemoment af.

Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op het algemene uitgangspunt dat het NJi hanteert bij het ondersteunen en begeleiden van de transformatie in het jeugd domein: samen lerend doen wat werkt.¹³



Tips

Tijdens een door IWW georganiseerde bijeenkomst met gemeenten gaven professionals uit de praktijk de volgende tips:

- Betrek wijkteammedewerkers vanaf het begin bij het bepalen van de caseload.
- Open dialoog vergt tijd, openheid en soms een onafhankelijke gespreksleider.
- Om elkaar te snappen is het belangrijk dezelfde taal te spreken als het over caseload gaat: wees duidelijk over begrippen en termen die gebruikt worden.
- Zorg ervoor dat de besprekingen niet alleen op beleids- en managementniveau gevoerd worden, betrek collega's van alle niveaus erbij.
- Gebruik data vanuit de beschikbare informatiesystemen. Ga met elkaar het gesprek aan om de getallen te duiden op basis van verhalen achter de gegevens. Zonder de bijbehorende verhalen zijn getallen betekenisloos.
- Verhalen zijn een krachtig en effectief middel om mensen te verbinden. Zet storytelling in om aan de hand van een casus of voorbeeld uit de praktijk de caseload inzichtelijk te maken.
- Betrek naast beleidsmedewerkers/wethouders ook professionals uit het werkveld, zodat duidelijk is waar het in de praktijk om gaat, en er geen appels met peren worden vergeleken.
- Creëer en neem de tijd voor het caseload traject. Het is een reis die je samen maakt om gezamenlijk tot inzichten te komen.





Literatuur en websites

Friele, R.D., Bruning, M.R., Bastiaanssen, I.L.W., Boer, R. de, Bucx, A.J.E.H., Groot, J.F. de, Pehlivan, T., Rutjes, L., Sondeijker, F., Yperen, T.A. van & Hageraats, R. (2018). Eerste evaluatie Jeugdwet. Na de transitie nu de transformatie. Den Haag: ZonMw. Te downloaden via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/01/30/rapport-eerste-evaluatie-jeugdwet>.

Gorissen, W. (red.) (2017). Samen lerend doen wat werkt. Een nieuwe kijk op evidence-based practice in zorg en welzijn voor jeugdigen en gezinnen. Utrecht: NJi. Te downloaden van <https://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Publicatie-NJi/Samen-lerend-doen-wat-werkt.pdf>

NJi (2019). Handreiking Werken met Kwaliteitskompas. Utrecht: NJi.

Schamhart, R. & Colijn, J. (2012). Greep op wraparound care. Eindrapport onderzoeksprogramma Wraparound care in de Utrechtse jeugdzorg. Utrecht: Hogeschool Utrecht, Lectoraat Werken in Justitieel Kader. Te downloaden via <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-04/Greep-op-wrap-around-care-tool.pdf>.

Storms, W. (projectleider) (2013). Caseloadbeheer gemeenten. Nota van bevindingen. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Inspectie SZW. Te downloaden via <https://www.inspectieszw.nl/publicaties/rapporten/2013/12/15/caseloadbeheer-gemeenten>.

Vermeulen, M. (2005). Gezinsvoogd heeft tien minuten tijd. de Volkskrant, 14 maart.

ZonMw (2015). Project Werken volgens de principes van het Wraparound Care model (WCM) binnen de Opvoedpoli: benutten van eigen kracht en sociaal netwerk van het gezin en de regie bij het gezin zelf. Het eerste onderzoek naar de werkzaamheid van het WCM in Nederland. Den Haag: ZonMw. Samenvatting en resultaten gepubliceerd op <https://www.zonmw.nl/nl/onderzoek-resultaten/jeugd/programmas/project-detail/effectief-werken-in-de-jeugdsector/werken-volgens-de-principes-van-het-wraparound-care-model-wcm-binnen-de-opvoedpoli-benutten-van-e/verslagen/>

Websites

Benchmark jeugdhulpgebruik
<https://www.cbs.nl/benchmark-jeugdzorg>

Gemeentelijke monitor sociaal domein
www.waarstaatjegemeente.nl

Jeugdmonitor
<http://jeugdstatline.cbs.nl/JeugdMonitor/carto/?LA=NL>

Monitor Aansluiting Onderwijs Jeugdhulp
<https://monitoraoj.nl> van het Nederlands Jeugdinstituut

Open data van DUO
https://duo.nl/open_onderwijsdata/





Bijlage

Hulpblad 'gewicht van meewegende factoren'

Hieronder staat een rij factoren die mogelijk van invloed zijn op het aantal casussen dat een wijkteammedewerker aan kan. Om tot een eerste schatting te komen van een passende en realistische caseload kan het helpen om met een team dit formulier te gebruiken. Ieder teamlid kan voor zichzelf dit hulpblad invullen. Geef per factor aan hoe

zwaar die meeweegt in de werklust door een kruisje te zetten bij 1, 2, 3, 4 of 5. Als alle teamleden dat hebben gedaan, kunnen de scores worden vergeleken. Het gemiddelde is vervolgens het uitgangspunt voor een gesprek over wat een passende caseload is.

VOORBEELDfactoren

	1	2	3	4	5
Cliënt/Gezin					
• Meer kinderen in een gezin					
• Multiproblematiek					
• Mate van redzaamheid					
• Nakomen van afspraken					
• Achterstand in taal					
Stelsel/keten					
• Fluctueren van de zorgvraag					
• Vertrouwen in de keten					
• Samenwerking in de keten					
• Beschikbaarheid van de juiste hulp (wachtijden)					
• Samenwerking met gemeente					
• Duidelijke kaders					
Randvoorwaarden					
• Registratiesystematiek					
• Administratieve ondersteuning					
• Goed lopende werkprocessen (inkoop, beleid, controle)					
Team					
• Kennis en ervaring binnen team					
• Samenstelling team					
• Aansturing					
• Ruimte voor reflectie, verdieping en overleg					
• Samenwerking en collegialiteit					

- 1 = speelt geen rol in de casussen die in mijn caseload zitten
- 2 = speelt een lichte rol
- 3 = speelt mee
- 4 = speelt een aanzienlijke rol
- 5 = speelt een zware rol

De lijst met factoren in dit hulpblad is een voorbeeld. Iedereen die hiermee werkt, kan de lijst aanpassen. Samen spreken over de relevantie van de hier genoemde factoren en over factoren die erbij moeten, is een zinvolle exercitie.





Colofon

Auteurs

Iryna Batyreva, NJi
Gert van den Berg, NJi
Sandra Dahmen, Vilans
Annelies Kooiman, Movisie

Eindredactie

Annemarie van den Berg

Vormgeving

Taluut

Herziening

In 2021 heeft Integraal Werken in de Wijk een werkpakket ontwikkeld om toe te werken naar een verantwoorde caseload. Op basis daarvan is deze handreiking gedeeltelijk herzien. Auteurs van het werkpakket:

Sandra Dahmen, Vilans
Herma Ooms, NJi
Annemieke Wieringa, Vilans

Het werkpakket staat op de website van *Integraal Werken in de Wijk*.



© 2019, IWW

Dit is een uitgave van *Integraal Werken in de Wijk*. In dit landelijk programma bundelen Movisie, het Nederlands Centrum Jeugdgezondheid, het Nederlands Jeugdinstituut, Vilans en de Werkplaatsen Sociaal Domein de krachten om samen met professionals en beleidsmakers kennis en expertise over integraal werken te ontwikkelen en toegankelijk te maken.

Overname van informatie uit deze publicatie is toegestaan onder voorwaarde van bronvermelding.

