



Verantwoorde caseload



Werkpakket en vragenlijsten





Inhoud

- Introductie
- Stap 1 • Schets de situatie van jouw gemeente
- Stap 2 • Toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload
- Stap 3 • Implementeer en neem de tijd om te leren
- Bijlage 1 • Voorbereiden en plannen van de bijeenkomsten
- Bijlage 2 • Hulpblad 'gewicht van meewegende factoren'
- Bijlage 3 • Mogelijke werkvorm om te komen tot een advies over de bandbreedte





Introductie

Het maken van afspraken over een passende en verantwoorde bandbreedte van de caseload van het wijkteam, is geen simpele optelsom van uren, maar gaat om een proces van met elkaar bepalen wat belangrijk is, in kwaliteit, uren en geld. Het raakt bovendien aan jullie doelen en ambities - aan de bedoeling van jullie werk - én aan de rollen en taken van verschillende wijkteammedewerkers. Daarbij spelen verschillende belangen een rol, met allemaal een eigen waarde. Een inwoner wil bijvoorbeeld voldoende aandacht en kwaliteit van hulp; de hulpverlener wil werk doen dat past bij haar expertise en interesse, en daarvoor naar behoren betaald worden; en een gemeente wil voldoende kwaliteit van hulp voor haar inwoners garanderen binnen de beschikbare middelen. Al die invalshoeken en belangen dienen een plaats in het proces te krijgen. Het proces bestaat uit drie onderdelen (figuur 1); 'de situatieschets', 'toewerken naar de bandbreedte voor een verantwoorde caseload' en 'afspraken maken over de bandbreedte en leren'. In dit document wordt elke stap toegelicht met bijbehorende opdrachten. Het toewerken naar verantwoorde caseload is een gezamenlijk proces waarop ontwikkelingen en belangen van jullie organisatie en die van de gemeente van invloed zijn.

Figuur 1. Het proces om te komen tot de verantwoorde caseload





Voordat je begint denk je goed na over:

- **Begeleiding:** Wie gaat het proces begeleiden. Doet iemand van jullie dat zelf, of vraag je er een externe voor? En ga na waarom je kiest voor het één of het ander? De kwaliteit van de uitkomst staat of valt met de kwaliteit van de begeleiding en het te doorlopen proces. Wees je ervan bewust dat het een spannend traject kan zijn voor medewerkers en dat goede proces begeleiding daarom extra belangrijk is.
- **Eigenaarschap:** Naast begeleiding is eigenaarschap belangrijk. Wie is waarvoor verantwoordelijk? Denk hierbij met name aan het bundelen van alle informatie aan het eind van elke stap, het invullen van het presentatieformat, het voeren van gesprekken met belanghebbende etc. Kortom, wie is de trekker van het geheel?
- **Deelname:** Wie gaan deelnemen aan het proces van het bepalen van een verantwoorde caseload en waarom zij? Zijn het vooral de vaste medewerkers of kunnen tijdelijke medewerkers ook mee doen en hun kennis van elders in brengen? Denk ook aan de belanghebbenden: wordt iedere stem voldoende gehoord? Wees je er bij de selectie van deelnemers van bewust dat caseloadbepaling een complex traject is waarbij de input vanuit verschillende oogpunten belangrijk is voor het bepalen van de bandbreedte. Dit vergt veel zoekwerk en het verhelderen van onduidelijkheden.
- **De projectgroep:** Wie sluit wanneer aan en denkt mee bij welk onderdeel? Stel bijvoorbeeld een projectgroep samen die de gegevens verzamelt/ opdrachten uitvoert en nodig het wijkteam/afvaardiging hiervan uit bij de werksessies.
- **De planning:** Hoeveel bijeenkomsten zijn er nodig en met wie? Neem je liever een paar kleine stappen, of in één of twee keer een grote stap? En plan je dus meerdere bijeenkomsten van een paar uren. Of plan je dagdelen of dagen? Dat vraagt om verschillende manieren van voorbereiden Zie bijlage 1 voor een voorbeelden planning van de bijeenkomsten
- **De doorlooptijd:** Hoe zorg je voor een korte maar realistische doorlooptijd zodat er energie op dit traject blijft?

- **De tijdsinvestering:** Wat is de tijdsinvestering die het van iedereen gaat vragen? Maak een inschatting. Is dat reëel/haalbaar?
- **Het werkpakket:** Lees dit werkpakket eerst helemaal door voordat je aan de slag gaat. Je vindt hierin voorbereidingsopdrachten en werksessies. Geef die een plek in de planning. In het meegeleverde presentatieformat (in PowerPoint) kun je telkens de uitkomsten vast leggen, zodat ze meteen presentabel zijn.





Stap 1: Schets de situatie van jouw gemeente



Een goed begin is het halve werk. In deze stap werken we aan een gedegen vertrekpunt. Bepalende factoren voor de caseload van je wijkteam zijn de zorgvraag en gebiedschets in jullie gemeente. Gebruik de informatie die je verzamelt tijdens de situatieschets als voeding voor gesprekken met wijkteammedewerkers, beleidsmakers en andere betrokken partijen. Dit geeft je namelijk handvatten in het gesprek over een verantwoorde caseload. De informatie uit de situatieschets gebruik je ook later in het proces bij stap 2 'toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload'.

Stap 1 staat in het teken van informatie verzamelen en doelen bepalen:

de situatieschets.

De situatieschets bestaat uit volgende stappen:

- 1.1 Probleemschets maken: aanleiding, doel en geleerde lessen uit het verleden**
- 1.2 Bepalen wie belanghebbenden zijn**
- 1.3 Zorgvraag in kaart brengen en gebiedschets maken**
- 1.4 De situatieschets compleet maken: In gesprek met het wijkteam/afvraagdiging van het wijkteam en andere belanghebbenden over de gevonden informatie.**

Je maakt met de projectgroep of je wijkteam een start met de eerste drie deelstappen van de situatieschets. In de laatste deelstap bespreek alle onderdelen uit de situatieschets met het wijkteam en andere belanghebbenden.

1.1 Probleemschets

Sta stil bij de huidige situatie en bepaal welk doel jullie willen behalen na afronding van dit traject. Ga na met wie je onderstaande stap wil uitvoeren. Wie is/zijn van belang om nu te betrekken? En wie heeft welke informatie over onderstaande punten?

Aanleiding

Formuleer de aanleiding om de caseload opnieuw te bepalen.

Doel

Beschrijf welk doel jullie willen behalen na afronding van dit traject. Zorg (gedurende het traject) dat dit doel gedeeld en gedragen wordt door alle deelnemers.

Geleerde lessen

Omschrijf wat jullie hebben geleerd uit de voorgaande/huidige situatie. Beantwoord daarvoor de volgende vragen:

- Hoe is tot nu toe omgegaan met caseload? Wat was hierbij het verband met de opdracht aan het wijkteam, zowel wat betreft inhoud als productiviteit (aantallen)?
- Welke methoden (en gegevens) voor de caseloadbepaling zijn tot nu toe gebruikt?
- Wie waren betrokken bij het bepalen van de caseload?
- Wat werkte voorheen goed en wil je ook nu toepassen?
- Wat ging vorige keer niet goed en wil je nu niet meer toepassen?
- Zijn er recente veranderingen in de context en in je werkwijze geweest? Denk aan COVID-19, bezuinigingen of nieuw zorgaanbod. Wat wil je hiervan meenemen in het caseload traject?

Vat samen, schrijf op en bewaar de geleerde lessen die je meeneemt als input naar de volgende stappen. Je kan deze geleerde lessen noteren in het presentatieformat.





1.2 Belanghebbenden en hun belangen

Het in kaart brengen van de belanghebbenden en hun belangen geeft een beeld van de partijen die jullie tijdig willen betrekken om draagvlak te creëren voor de nieuwe caseload. Denk hierbij aan belanghebbenden van dicht bij, zoals de wijkteammedewerkers, inwoners en belanghebbenden die op afstand staan, zoals de zorgverzekeraar. Denk expliciet na over het belang van de opdrachtgever - de gemeente. Vraag je af wie je op welk moment bij het proces erbij wilt hebben. Hoe meer deelnemers, hoe groter het draagvlak, maar hoe moeilijker en tijdrovender het proces zal zijn. Gedurende het traject kunnen belangen en belanghebbende veranderen. Het helder hebben en betrekken van belanghebbende en hun belangen is een continu proces wat je frequent moet bekijken en eventueel wijzigen of aanscherpen. Hiermee staat of valt de voortgang van het traject en kan van invloed zijn op de officiële beslissing aan het eind van het traject. Zorg dus dat je bij elke stap en substappen de juiste mensen aan tafel hebt!

Vorbereidingsopdracht

Beantwoord de volgende vragen:

- Wie gaat het besluit nemen over de verantwoorde caseload (het hele team, de directeur, de gemeente, de wethouder, allen)? En op welke wijze ('autoritair' besluit, consensus, meerheid)?
- Wie hebben belangen bij dit project (partijen, functies, namen)?
- Wat zijn hun mogelijke belangen (kunnen er meerdere zijn)?
- Wat zijn overeenkomstige belangen? En waarin verschillen ze?
- Hoe wil je hen betrekken bij jullie zoektocht naar verantwoorde caseload?
- Hoe en wat communiceer je met hen?
- Wanneer betrek je elke belanghebbende in het traject?

Dialogoog

Ga in dialoog met de belanghebbenden over de belangen en het draagvlak bij de belanghebbenden door hen actief op te zoeken en te bevragen op:

- Wat vinden zij belangrijk rondom de caseload?
- Welke kansen zien zij en welke zorgen hebben zij?
- Wanneer willen zij betrokken worden in dit traject?
- Hoe willen zij op de hoogte gehouden worden?
- 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?

Vat samen, noteer in het presentatieformat wie wanneer betrokken wil worden. Pak dit er frequent bij en kijk of belangen zijn veranderd en of je aan alle invalhoeken recht doet. Stuur bij waar nodig.

1.3 Zorgvraag in kaart brengen en gebiedsschets maken

Vorbereidingsopdracht

Ga op zoek naar *bestaande* gegevens over de zorgvraag, de huidige werkwijze en het budgetaire kader in jullie gemeente. Gebruik naast jullie eigen gegevens ook informatie uit bronnen als het CBS, Gemeentelijke monitors, Vektis en/of de zorgverzekeraar.¹ Maak ook een gebiedsschets van jullie wijk. Wie wonen er in de wijk, wat voor type huishoudens en welke voorzieningen zijn er? Bepaal zelf hoe uitgebreid je dit wilt doen. Laat het levendig zijn, maar maak het niet te lang.

Let op: benut vooral gegevens die er al zijn en geen gegevens die vervolgens extra geregistreerd moeten worden. Krijg je niet voldoende informatie uit je registratiesysteem? Bedenk een creatieve oplossing om toch informatie te krijgen over je wijk.

Zoek bijvoorbeeld naar algemene gegevens over:

- De populatie in jullie wijk
- Te onderscheiden bewoners
- Aantal cliënten/doorstroomtijden/wachlijsten
- De huidige zorgvraag
- Het aantal crisisvragen, veilig thuis, monitoring
- Feitelijk zorggebruik
- De vormen van zorg (met/zonder verblijf)
- Voorzieningen in de wijk

Maar ook gegevens zoals:

- Type functionarissen in het team
- Opleidingsniveau van de medewerkers in je team
- Huidige werkwijze, caseload (per team)
- Het huidige budget
- Beschikbare fte's (vast en flexibel)
- Verzuimgegevens
- Functie/taak omschrijving

¹ Zie blz 7 in de handreiking





Werk sessie

Geef in je wijkteam meer betekenis aan de gegevens door onderstaande vragen te beantwoorden:

- Herkennen we het beeld?
- Hoe verklaren we het?
- Wat vinden we ervan: is dit veel of niet?
- Wat betekent dit voor onze situatie en ons werk?
- 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?

Bedenk of je de juiste/relevant en voldoende gegevens hebt. Wil je aanvullen? Denk goed na over de toegevoegde waarde hiervan voor stap 2 'toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload'.

1.4 De situatieschets compleet maken

Een essentiële stap is om de situatieschets van input te voorzien door het wijkteam. Dit doe je door met je team in gesprek te gaan over de probleemschets, belanghebbenden, de zorgvraag en gebiedsschets. Dit in totaal of in kleinere stappen per onderdeel. Hierdoor deel je als team de verschillende beelden die er zijn over de situatieschets. Neem de bijbehorende vragen per deelstap met hen door en verwerk de input. Doe dit interactief en wees nieuwsgierig naar aanvullingen. Gebruik wervormen als een quiz (bij aantallen) of laat ieder bijvoorbeeld zoveel mogelijk kenmerken van het gebied noemen. Ook geeft een routekaart (plattegrond) met voorzieningen in de wijk een mooi inzicht. Het gaat erom dat er een gedeeld beeld ontstaat van de situatieschets. Bespreek welke gegevens en ervaringen jullie meenemen naar stap 2. En maak afspraken over eventuele aanvullende acties.





Stap 2: Toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload



Vanwege de vele verschillen die er zijn tussen gemeenten en de uiteenlopende omstandigheden waarin de wijkteammedewerkers werken, 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 werk je met het begrip ‘bandbreedte’: aan de hand van de specifieke lokale situatie en de taakstelling van de wijkteammedewerkers geef je de grenzen aan die je aan een verantwoorde caseload mag stellen.

Toewerken naar de bandbreedte doe je samen met het wijkteam en bestaat uit de volgende stappen:

- 2.1 Bepaal jullie definitie van caseload en casus. Belangrijk hierbij is dat de definities concreet zijn en niet voor meerdere uitleggen vatbaar. Zorg voor een gedeeld beeld bij deze twee definities**
- 2.2 Kijk naar de doelen en ambities van jullie wijkteam. Vanuit 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 inwoners**
- 2.3 Bekijk aan de hand van caseload voorbeelden die iets zeggen over de intensiteit van betrokkenheid en nabijheid, welke bandbreedte lijkt te passen bij jullie werkwijze en situatie**
- 2.4 Breng de meewegende factoren voor jullie wijk en team in kaart. Denk bijvoorbeeld aan doorstroming van inwoners, samenwerkingrelaties, draagkracht team.**
- 2.5 Formuleer een advies over de bandbreedte van de caseload**
- 2.6 De officiële beslissing**

De verzamelde informatie uit de situatieschets (stap 1) en toewerken naar een bandbreedte (stap 2), gebruik je bij het bepalen van een verantwoorde caseload (stap 3).

2.1 Bepaal jullie definitie van caseload en casus

In jullie wijkteam spreken jullie over de caseload. De vraag is of jullie allemaal hetzelfde bedoelen met caseload. Is de caseload voor het team of voor de specifieke medewerker? Hebben jullie een caseload per functie? En over welke periode geldt de caseload? Een week, een maand of een kwartaal? In dit onderdeel gaan jullie met elkaar in gesprek en definiëren de begrippen caseload en casus.

Vorbereidingsopdracht:

Een (deel van het) wijkteam bereidt de volgende vragen voor voor de werksessie.

1. Bepaal wat voor jullie een casus is die je meetelt in je caseload. Denk hierbij aan: telt een casus op de wachtlijst mee? En een inactieve casus? Wanneer is een casus inactief? Hoe lang heb je aan deze casus geen aandacht besteed? Als je een definitie voor casus hebt, dan kan je deze definitie toetsen met enkele casussen uit jullie eigen caseload. Aan de hand van deze toets kunnen jullie je definitie aanscherpen.
2. Stel een definitie voor caseload op. Hierbij kan je een aantal keuzes maken:
 - Voor wie geldt de caseload, voor één wijkteam, voor een groep wijkteammedewerkers met verschillende functies of voor een individuele medewerker? Deze handreiking gaat uit van een caseload voor team of een groep wijkteammedewerkers en niet van een individuele caseload per medewerker.
 - Over welke periode gaat de caseload? Is de bandbreedte van de caseload per maand, per kwartaal of per week?
 - Welk type casuïstiek nemen jullie wel en niet mee in de caseload? Tellen bijvoorbeeld crisissituaties, Veilig Thuis meldingen en monitoring mee in de caseload of vallen die erbuiten?
 - Hoe ga je om met collectieve inhoudelijke taken, zoals bijvoorbeeld gebiedsgerichte of preventie gerichte taken? Is dat een apart deel van het takenpakket dat buiten de caseload valt?





Als je een definitie voor caseload hebt, dan kan je deze definitie toetsen aan jullie eigen praktijk. Waar zorgt de definitie voor onduidelijkheden? Waar moet nog een keuze over gemaakt worden? Aan de hand van deze toets kunnen jullie je definitie aanscherpen.

Werk sessie

Zorg dat de volgende zaken aan de orde komen:

- De groep die deze werksessie heeft voorbereid geeft aan hoe zij te werk zijn gegaan en welke keuzes zij gemaakt hebben om tot een concept definitie voor casus en caseload te komen. Zij lichten de definities toe.
- Ga in het team in gesprek over de keuzes die gemaakt zijn in de voorbereiding. Waar zijn jullie het eens met elkaar en waar willen jullie nader over spreken? Betrek in dit gesprek de praktijk van de collega's en toets op die manier de definities en scherp ze waar nodig aan.

Je kunt ervoor kiezen om deze stap te integreren in de werksessie over de bedoeling (2.2).

2.2 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. De bedoeling is daarom het vertrekpunt bij het samen bepalen van een verantwoorde caseload.

Omdat de bedoeling leidend zal zijn, is het van belang hier apart bij stil te staan in het proces. Hoe lang of kort je dat doet, hangt af van de mate waarin jullie gewend zijn hier met elkaar over te spreken, de mate van overeenstemming en gedeelde beelden die alle betrokkenen hier bij hebben. De ervaring leert dat – zodra je concreet wordt – het vaak nog wel gesprek behoeft. Daarom zijn de concrete voorbeelden ook zo van belang.

Vorbereidingsopdracht

Verzamel voorafgaand aan het gesprek over de bedoeling wat er al geschreven staat over jullie bedoeling. Denk aan missie, visie, jullie opdrachtomschrijving etc.

Werk sessie

We geven een voorbeeld van een mogelijke werkvorm. Zorg in ieder geval dat de volgende zaken aan de orde komen:

- Wat is onze bedoeling als wijkteam?
- 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 van de medewerkers en voor de organisatie van het werk?
- Sluit de werkwijze en de bijbehorende taken van jullie wijkteam daar logischerwijs bij aan?
- Is de ambitie realistisch?
- Hoe gaat het in de praktijk? Denk aan vragen als:
 - Zijn er wachtlijsten?
 - Hoe groot is de professionele ruimte voor de wijkteammedewerkers? Hoe geprotocoliseerd wordt er gewerkt?
 - Zijn er voldoende middelen (budget, fte, functionarissen, opleiding) 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?

Mogelijke werkvorm bij het omschrijven en delen van de bedoeling van het werken als wijkteam

1. Check in en leg de werkvorm uit
2. Interview in tweetallen: wat is de essentie van de bedoeling van jullie werk als wijkteam? Waar ervaar je kansen danwel knelpunten?
3. Plenair verzamelen en bepaal de van mate van overeenstemming of de hete hangijzers: waarover moeten we nog doorpraten?
4. In groepjes 'hete hangijzers' concreet uitwerken. Neem hierbij boven genoemde punten mee. Ga aan de slag aan de hand van vragen als: *zijn we het wel/niet eens? Begrijpen we elkaar wel/niet? Wie mag/moet er over meepraten? Wat heeft dit nog nodig om overeenstemming over te krijgen? Kunnen we een constructief voorstel maken?*
5. Plenair terugkoppelen: als we het zus-of zo doen, dan hebben we een gezamenlijk beeld van en overeenstemming over de bedoeling op dit punt.
6. Met elkaar samenvatten: dit is de bedoeling voor ons wijkteam.
7. Check out





Valkuil: Bij een aantal wijkteams hebben we geleerd dat de bedoeling van de wijkteams wat ruim wordt geformuleerd. Hierdoor is de bedoeling voor meerdere uitleg vatbaar en geeft het niet genoeg richting als je met de caseload aan de slag gaat. Stel jezelf als team de vraag: is deze formulering van onze bedoeling echt richtinggevend of kunnen we het nog scherper formuleren?

Tip: maak gebruik van voorbeelden uit de praktijk om het gesprek over de bedoeling meer te laten leven en zo samen aan de hand van voorbeelden jullie bedoeling te definiëren.

2.3 Mate van betrokkenheid die past bij jullie bedoeling

Je gaat het nu concreter maken. Ga aan de hand van jullie bedoeling, gezamenlijk op zoek naar de mate van betrokkenheid en nabijheid die hierbij past. Dit doe je in een werksessie.

Vorbereidingsopdracht

Laat ieder zijn/haar caseload inzichtelijk maken op basis van een representatieve week. Doe tevens inspiratie op bij één of meer andere wijkteams. Hoe gaan zij om met hun caseload?

Vervolgens bekijk je de drie voorbeelden modellen hieronder die iets zeggen over de intensiteit van de mate van betrokkenheid en de nabijheid. Het betreft twee uitersten en een extra voorbeeld die meer in het midden ligt. Deze voorbeelden helpen je om een gevoel te krijgen bij de mate van betrokkenheid die je kunt hebben bij een specifieke caseload. Gebruik deze voorbeelden alleen als referentie en niet als absolute waarheid. Doe naast deze voorbeelden inspiratie op bij een ander wijkteam.

Inzicht in eigen caseload

Kijk naar je hoe jullie eigen caseload - neem een representatieve week - er nu uitziet op basis van onderstaande gegevens:

- 36-urige werkweek
- Aantal gezinnen/cliënten in de huidige caseload
- Bestede aantal uren per gezin/cliënt per week
- Type casuïstiek (bijvoorbeeld crisis, veiligheid, wmo)
- Gemiddelde trajectduur
- Werkelijke procentuele verdeling werkzaamheden: direct en indirect
- Bepaal voor de bijeenkomst:
 - Wat is je caseload gedurende de week/maand/kwartaal? Pas hierbij jullie definitie van caseload toe
 - Wat is je caseload op jaarbasis?
 - Zie je hierin verschillen per rollen en verantwoordelijkheden bij medewerkers?
 - Hoe verhoudt zich dit tot de wens wat betreft de betrokkenheid en nabijheid vanuit jullie bedoeling?

Let op: Ervaring leert dat de caseload mede-afhankelijk is van individuele rollen en verantwoordelijkheden. Een opbouwmedewerker kan bijvoorbeeld een heel andere caseload hebben dan een jeugdwerker. Breng deze verschillen in kaart en bedenk hoe je dit vormgeeft in de werkvorm. Aan het eind van dit traject kan het resulteren in een verantwoorde caseload die per functie verschilt.





Inzicht in caseload andere wijkteams

Vraag aan één of twee andere wijkteams in je omgeving hoe zij omgaan met hun caseload. Wat is hun opdracht, welke mate van betrokkenheid hebben zij en welke caseload hanteren zij?

Gebruik het inzicht van andere wijkteams alleen ter inspiratie. Ga geen appels met peren vergelijken.

Wrap around care model

Indicatie caseload. In Amersfoort werkten ongeveer vijf werkers die per jaar met elkaar gemiddeld 35 gezinnen hebben begeleid. De meeste gezinswerkers werkten ongeveer 24 uur per week. Eén werker had een caseload van 3 a 4 gezinnen. Dit betekent dat per gezin per week zes tot acht uur beschikbaar was waarvan de helft daadwerkelijk werd doorgebracht in het gezin en de andere helft werd besteed aan bellen en overleggen met netwerkpartners, werkoverleg, intervisie, onderzoek en scholing. Een traject duurde gemiddeld tien maanden.

CAO Jeugdzorg

Indicatie caseload: 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. Voorbeelden van caseload norm bij 36-urige werkweek is voor ambulante hulpverlening 28 casussen per week. Dat is circa 1,5 uur per week zowel direct als indirecte tijd. Een traject duurt gemiddeld negen maanden.

Caseload WWB

Indicatie caseload: De ondergrens ligt volgens de klantmanagers op 45 en de bovengrens ligt op 125 klanten per 36-urige werkweek. Het verschil hangt samen met de componenten waaruit het takenpakket is opgebouwd. Klantmanagers begeleiden hun klant van toekennen van een thuiszorg of hulpmiddelen tot werk en/of re-integratie trajecten, door coaching en begeleiding, klantcontacten en regievoering. Een traject duurt van 5 dagen tot een aantal jaren.

De intensiteit kan variëren van kortdurend 5 uur in 1 week tot lichte regievoering van 1 uur in de 3 maanden.

Mogelijke werkvorm + voorbereiding: mate van betrokkenheid die past bij jullie bedoeling en het plotten van jullie huidige caseload in het referentiemodel

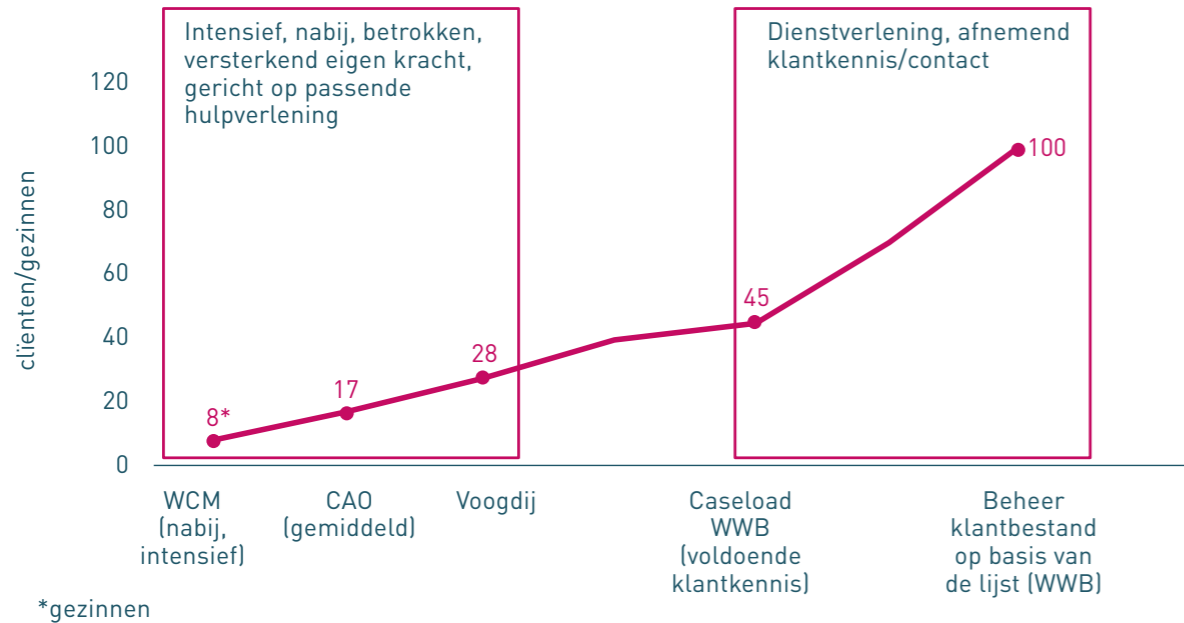
Vorbereiding:

- Iedereen bereidt de opdracht Inzicht in eigen caseload voor.
- Eén groepje bekijkt nogmaals jullie huidige bedoeling en beschrijft de mate van betrokkenheid en nabijheid die hier volgens hen bij past.
- Eén groepje vraagt na bij andere wijkteams hoe zij omgaan met hun caseload. Teken dit in figuur 2 en neem dit mee in het gesprek bij punt 3.
- De sessieleider leest de drie voorbeeld modellen zoals beschreven in dit werkpakket (zie 2.3) en neemt het gedachtegoed mee naar de bijeenkomst.

Tijdens de bijeenkomst:

1. Ga in gesprek over de gewenste mate van betrokkenheid door vanuit de bedoeling te bepalen welke betrokkenheid daarbij past (denk aan uren per casus). Gebruik hiervoor de input van het groepje die zich hierin heeft verdiept.
2. Daarna gaan jullie met onderstaande aan de slag
 - Plaats op de bandbreedte lijn in figuur 2 jouw eigen gemiddelde caseload per week
 - Bespreek met elkaar, wat je opvalt bij de individuele caseload
 - Kom tot een gemiddelde caseload voor het team per week/maand/kwartaal* In jullie caseload definitie staat of dit per week/maand/kwartaal is. Gebruik deze hiervoor.Let op: houd jullie gewenste mate van betrokkenheid goed in oenschouw!
3. De sessieleider reflecteert op de door jullie bepaalde gemiddelde caseload en be-trekt hierbij de informatie uit de 3 voorbeeld modellen en het voorbeeld dat je hebt opgehaald bij een ander wijkteam. Ga met elkaar in gesprek;
 - Wat valt op?
 - Waar de kansen en waar de pijnpunten?
4. Geef aan waar jullie aan denken bij een mogelijke bandbreedte voor de caseload. Neem dit mee naar stap 2.4
5. Check out





Figuur 2. Mate van betrokkenheid per voorbeeld

2.4 Meewegende factoren

De bedoeling is het vertrekpunt voor een zinvol gesprek over de caseload. Daarnaast spelen in de praktijk ook vele andere factoren een rol. 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. Breng daarom gezamenlijk in kaart welke factoren voor jullie team gelden. Dat kan door de wijkteammedewerkers, afzonderlijk of als team, te laten aangeven hoeveel invloed de verschillende factoren hebben op hun 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 bandbreedte van de caseload moet worden bijgesteld. De meewegende factoren kun je verwerken in het hulpblad 'gewicht van meewegende factoren' om tot een helder overzicht te komen. Zie bijlage 2 en het bijgeleverde Excel-bestand 'meewegende factoren caseloadbepaling'.

De categorieën van de meewegende factoren zijn:

- Gezinsfactoren
- Stelselfactoren
- Randvoorwaardelijke factoren
- Team factoren

Let op: Wees je ervan bewust dat meewegende factoren ook afhankelijk kunnen zijn van de functie van medewerkers. Neem dit mee in jullie overweging hoe je deze opdracht invult. Bijvoorbeeld individueel, per functie-groep en dan als team of je kiest ervoor om het per functiegroep in kaart te brengen.

Mogelijke werkvorm voor het bepalen en delen van de meewegende factoren

Ga als team in gesprek welke andere factoren van invloed zijn op de caseload. Neem de volgende stappen:

- Bepaal als team wat de meewegende factoren zijn. Kijk kritisch of je nog factoren wilt toevoegen. Zorg dat je niet te veel meewegende factoren krijgt. Het hulpblad 'gewicht meewegende factoren' kan een inspiratiebron zijn (zie bijlage 2).
- Zet de meewegende factoren van het team in het Excel-bestand of gebruik een andere methode om te kwantificeren en een grafiek/beeld te krijgen.
- Alle teamleden scoren zelf de meewegende factoren.
- Maak een visueel beeld van de team brede uitkomsten.
- Ga als team in gesprek over of jullie het beeld herkennen en over de invloed van deze meewegende factoren op de bandbreedte van de caseload.
- Bespreek samen welke meewegende factoren een hogere werklast veroorzaken en of/hoe deze zijn te verlagen.
- Neem deze informatie mee naar stap 2.4
- Check out





2.5 Formuleer een advies over de bandbreedte van de caseload

In deze vierde deelstap breng je alle invalshoeken bij elkaar en formuleer je een advies over de bandbreedte van de caseload.

Vorbereidingsopdracht

- Breng nu alle invalshoeken bij elkaar, zowel uit stap 1 (de situatieschets) als stap 2 (toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload).
- Vergeet niet om alle invalshoeken van de belanghebbenden weer voor ogen te halen: zijn zij recht gedaan? Betrek ze indien nodig weer.
- Moet je je opdrachtgever nogmaals spreken over de mogelijkheden in het budget, in aanpassing van de opdracht (of past het allemaal precies?). Doe dit dan voor de werksessie.
- Bedenk wie n.a.v. de werksessie het advies vastlegt en in welke vorm.

Werksessie

Ga met elkaar in gesprek en bepaal gezamenlijk wanneer er sprake is van een verantwoorde caseload:

- Verantwoord richting cliënten
- Verantwoord richting wijkteammedewerkers
- Verantwoord richting de opdrachtgever

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'. Daarom heb je ook vooraf al nagedacht over wie degene is die een besluit neemt: doe je dat met elkaar (binnen de gestelde kaders), of is dat een bepaald iemand met een bepaalde functie? Je gaat in feite een besluit nemen over een ethisch dilemma (hoeveel tijd/aandacht krijgen mijn inwoners?). Kies hiervoor een methode die bij je past, bijvoorbeeld moreel beraad [\[klik hier\]](#) of een 'kampvuurgesprek' [\[klik hier\]](#). De uitkomst van het gesprek is een advies over de bandbreedte. Je kunt gebruik maken van de voorbeeld werkvorm (zie bijlage 3) die is samengevat hieronder.

Bedenk je zelf een werksessie? Zorg ervoor dat in ieder geval de volgende zaken aan bod komen:

- Wat is de gewenste mate van nabijheid (o.b.v. de bedoeling)? En zit hierin verschil tussen functiegroepen in jullie team?
- Wat is de mogelijke mate van nabijheid (o.b.v. budget)?
- Waar zit de spanning tussen deze twee? Bijv. op geld, wachtlijsten, taakstelling etc.
- Waar zit de rek?

Let op: het kan dus zijn dat je uitkomt op een bandbreedte van de caseload die per functiegroep in het wijkteam verschillend is. Bedenk gezamenlijk wat het beste bij jullie team past, een bandbreedte per functiegroep of voor het team als geheel. Formuleer dit helder in je advies.





Mogelijke werkvorm om te komen tot een advies over de bandbreedte van de caseload

Let op! Dit is een samenvatting. Zie [bijlage 3](#) voor de volledige uitwerking van dit voorbeeld.

Alle deelnemers aan de sessie nemen ter voorbereiding de presentatie door die gaandeweg het proces is ingevuld in het presentatieformat.

Hierbij hebben zij de kennis uit de vorige stappen weer paraat:

(1) de situatieschets van je gemeente - (a) de probleemschets (b) belanghebbenden, (c) zorgvraag in je gemeente en gebiedsschets. (2) toewerken naar de bandbreedte - (a) jullie opdracht en de bedoeling daarvan, (b) de mate van betrokkenheid die past bij jullie werkwijze (c) de meewegende factoren.

Spreek voorafgaand aan de sessie af wie het advies vastlegt en in welke vorm. Geef deze persoon na de sessie de ruimte om dit goed af te ronden en te delen met het team.

Ga naar aanleiding van deze informatie, uitgaande van de bedoeling, als team in gesprek over wat een passende onder- en bovengrens van de caseload zou zijn: de bandbreedte.

- Check in
- Gesprek. Alles overziend wat zou een passende caseload zijn die past bij de bedoeling van ons team? Welke argumenten, meningen, gevoelens en gedachten heb je daarbij, die van belang zijn voor een goed, gedragen advies? Je gaat hierin telkens op zoek naar de overeenstemming (wie herkent dit?) en het verschil (wie heeft een heel ander idee?), dat je weer verspreid (wie herkent dit ook?). Zie Deep democracy ([klik hier](#)) als voorbeeld.
- Advies. Als alle invalshoeken, na nadrukkelijk doorvragen, zijn benoemd, formuleert de groep (geleid door de gespreksleider) één of een aantal adviezen waarover iedereen stemt met handopsteken: als het aan ons ligt, wordt dit de bandbreedte. De meerderheid beslist. Zie kampvuurgesprek als voorbeeld.
- Betrek de wijsheid van de minderheid bij het advies. Aan de personen die niet voor het gekozen voorstel hebben gestemd wordt gevraagd: wat heb je nodig om dit advies tóch ten uitvoer te kunnen brengen?
- Spreek af wanneer de definitieve versie van het advies is afgerond en gedeeld wordt in het team. En spreek af of hier nog feedback op gegeven kan worden en door wie.
- Check out

2.6 De officiële beslissing

Nadat jullie de bandbreedte van de caseload hebben bepaald in het advies, is het belangrijk om een officiële goedkeuring te krijgen van je opdrachtgever zodat je zeker weet dat jullie hiermee aan de slag kunnen gaan. Maak een afspraak met je opdrachtgever om het advies te bespreken. Je kunt de presentatie die jullie gaandeweg hebben gemaakt, gebruiken om de keuze voor jullie bandbreedte te onderbouwen. Als het goed is, is deze informatie niet nieuw voor de opdrachtgever – je hebt hem/haar immers gedurende het traject betrokken. Desalniettemin is het belangrijk om alles nog eens te herhalen zodat je zeker weet dat iedereen de neus dezelfde kant op heeft. 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. Je gaat dit samen doen, door te leren en verbeteren. Neem hiervoor de tijd.

Neem de volgende stappen:

- **Maak afspraken over de implementatie en evaluatie**
- **Implementeer de nieuwe werkwijze**
- **Borgen: Samen doen, leren en verbeteren**

Mogelijke werkvorm voor het maken van een besluit en afspraken

Ga als team in gesprek om tot een definitief besluit en afspraken over de implementatie en evaluatie te komen. Zorg in ieder geval dat de volgende zaken aan bod komen:

1. Kijk of en welke gevolgen deze onder- en bovengrens van de verantwoorde caseload heeft voor het aantal Fte's in het team. Komt het budget en de bandbreedte voldoende overeen? Zo niet, wat gaan jullie aanpassen aan de bedoeling, de werkwijze of het aantal mensen om tot een werkwijze te komen die wel binnen het budget past?
2. Bepaal gezamenlijk wanneer jullie starten met de nieuwe caseload. Zet hiervoor concrete acties op een rij om hier naar toe te werken.
3. Spreek met elkaar af op welk moment er evaluaties plaatsvinden. Let op, de caseload is een bandbreedte: giet de caseload niet in beton, behoud flexibiliteit. Bespreek bij een bandbreedte groter dan ... % (bepaal zelf het %) waarom deze afwijking is ontstaan en wat je hier mee gaat doen.
4. Ga aan de slag met de bepaalde caseload bandbreedte. Leer van elkaar, evalueer en kijk aan de hand van de elementen die je gebruikte voor het bepalen van de caseload of die in de praktijk ook zo zijn of juist afwijken. Er worden gezamenlijk afspraken gemaakt hoe vaak en met wie de caseloadontwikkeling wordt doorgesproken en bewaakt.





Borgen: samen doen, leren en verbeteren

Voor een duurzame borging is reflecteren en evalueren essentieel: doen we de dingen die ertoe doen en waarom doen we de dingen die er voor ons gevoel niet bij horen? Is de nieuwe bandbreedte van de caseload haalbaar? In drukte is het risico groot dat er weinig ruimte wordt gemaakt voor reflectie en evaluatie. Cruciaal is dat reflecteren standaard onderdeel wordt van werkwijze en processen van het team. Bijvoorbeeld door reflectie van de caseload standaard te bespreken tijdens het teamoverleg en dus altijd op te nemen in de agenda van dat overleg. Bedenk samen waar deze reflectie op zijn plek is en neem die op in jullie werkwijze. Door te reflecteren krijg je zicht op of de nieuwe caseload ook echt werkbaar is en waar je eventueel moet bijsturen.

Reflecteren en evalueren doe je niet alleen met het team. Betrek, naast het team en de individuele medewerker, ook periodiek een manager of gemeente ambtenaar om ook vanuit het organisatie perspectief input te krijgen.

Mogelijke werkvorm voor borging

Als voorbereiding van de diverse overleggen, wordt ieder gevraagd, om 'omgaan met caseload' te lezen. Met als doel: inzicht krijgen in de diverse perspectieven hoe je naar caseload kan kijken en hoe hier samen mee om te gaan.

Reflectie vragen met individuele medewerker:

Vraag je collega om haar caseload van de afgelopen maand inzichtelijk te maken en mee te nemen voor het overleg. Stel tijdens het overleg de volgende vragen:

- Wat valt ons op in de huidige individuele caseload in vergelijking met de gezamenlijk vastgestelde caseload bandbreedte?
- Hoe verklaren we het?
- Wat vinden we er van?
- Wat betekent dit voor ons werk?

Reflectievragen tijdens team overleggen:

Vraag aan je team om de gebiedsschet, de bedoeling, en de meewegende factoren (nogmaals) door te nemen. Laat ieder in max 150 woorden opschrijven, hoe de caseload op teamniveau wordt ervaren. Wat gaat goed, wat heeft aandacht?

- Schrijf op een grote flap de bedoeling. Verzamel op een flipover de 'wat gaat goed' en 'wat heeft aandacht' en groepeer deze.
- Herkennen we dit beeld?
- Hoe verklaren we dit?
- Wat vinden we ervan?
- Wat betekent dit voor ons werk?

Reflectievragen op organisatie niveau:

Vraag een afvaardiging van het team, het management en de gemeente om een reflectiegesprek over de caseload. Zorg er voor dat duidelijk is vanuit welke invalshoek je het gesprek voert. Draait het om de 'financiële realiteit' of om 'de behoefte om te onderzoeken waarom de werkdruk in de praktijk te hoog is'. Doel is om gezamenlijk inzicht te krijgen en vervolg afspraken te maken.

- Vraag een teamlid kort de opbrengsten uit het teamoverleg te presenteren, en het management en de gemeente hierop te reflecteren vanuit eigen referentiekader.
- Herkennen we dit beeld?
- Hoe verklaren we dit?
- Wat vinden we hiervan?
- Wat betekent dit voor het werk:
 - Van de individuele medewerker en het team
 - Van de organisatie en de gemeente c.q. financier?





Bijlage 1

Voorbereiden en plannen van de bijeenkomsten



Voor ieder wijkteam is de situatie anders. Afhankelijk van jullie situatie kan je een keuze maken voor de aanpak en het plannen van de bijeenkomsten. Ga je hele dagen aan de slag of werk je met meerdere kleine bijeenkomsten. In deze bijlage geven we enkele voorbeelden vanuit andere wijkteams.

Voorbeeld 1

Hierbij ga je in drie bijeenkomsten van 8 uur met je wijkteam of een selectie van je wijkteam aan de slag met de stappen om te komen tot een verantwoorde caseload. Zorg dat je goed voorbereid deze bijeenkomsten ingaat: informeer iedereen welke voorbereidingen van hen verwacht wordt en wanneer jij als workshopleider hun input voor de bijeenkomst nodig hebt.

Dag 1: Situatieschets van jullie gemeente of wijk. In deze bijeenkomst doe je pak je alle onderdelen op die beschreven staan in stap 1.

Dag 2: Toewerken naar de bandbreedte voor de verantwoorde caseload. In deze bijeenkomst doe je pak je alle onderdelen op die beschreven staan in stap 2.

Dag 3: Maak afspraken over de bandbreedte en neem de tijd om te leren. In deze bijeenkomst doe je pak je alle onderdelen op die beschreven staan in stap 3.

Voorbeeld 2

Hierbij ga je in 8 bijeenkomsten van 3 uur met je wijkteam of een selectie van je wijkteam aan de slag met de stappen om te komen tot een verantwoorde caseload. Zorg dat je goed voorbereid deze bijeenkomsten ingaat: informeer iedereen welke voorbereidingen je van hen verwacht voor de betreffende bijeenkomst en wanneer jij als workshopleider hun input voor de bijeenkomst nodig hebt.

Stap 1

Bijeenkomst 1: Probleemschets en belanghebbenden
Bijeenkomst 2: Zorgvraag in kaart en gebiedsschets
Bijeenkomst 3: Situatieschets compleet maken

Stap 2

Bijeenkomst 4: De bedoeling
Bijeenkomst 5: Mate van nabijheid
Bijeenkomst 6: Meewegende factoren
Bijeenkomst 7: Advies bandbreedte caseload

Stap 3

Bijeenkomst 8: Afspraken maken voor toewerken naar nieuwe caseload





Voorbeeld schema planning voorbereiding en bijeenkomsten

Stap	Wat voorbereiden	Wie pakt het op	Wanneer
1. Situatieschets	Probleemschets belanghebbende	Persoon A & persoon B	Week 1
	Zorgvraag & gebiedsschets	..	Week 2-3
	Bijeenkomst situatieschets + deelnemers uitnodigen	..	Week 4
	Situatieschets compleet maken	Projectteam	Week 5
2. De bedoeling	Bijeenkomst definitie caseload
	Vorbereiden sessie 'de bedoeling'
	Sessie mate van betrokkenheid
	Meewegende factoren
	Advies afronden
	Gesprek over de officiële beslissing
3. Afspraken maken en leren	Sessie voorbereiden





Bijlage 2 Hulpblad 'gewicht van meewegende factoren'



Hieronder staat een rij factoren die mogelijk van invloed zijn op het aantal casussen dat een wijk-teammedewerker 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. Ieder kan zijn/haar score invullen in het Excel-bestand 'meewegende factoren caseloadbepaling'. 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.





Bijlage 3 Hulpblad Mogelijke werkvorm om te komen tot een advies over de bandbreedte



Zet alles in de eindpresentatie op een rijtje uit de vorige stappen:

1 De situatieschets van je gemeente:

- De probleemschets (aanleiding, doel en geleerde lessen),
- Belanghebbenden
- Zorgvraag in je gemeente en gebiedsschets

2 Toewerken naar de bandbreedte:

- Jullie opdracht en de bedoeling daarvan,
- De mate van betrokkenheid die past bij jullie werkwijze
- De meewegende factoren

Doe dit in het presentatieformat (PowerPoint) of zet het op flipovers in de ruimte. Het gaat erom dat iedereen alle verzamelde informatie, argumenten en gedachten weer voor ogen heeft.

Alle deelnemers aan de sessie nemen ter voorbereiding de presentatie met bovenstaande info door.

Ga naar aanleiding van deze informatie, uitgaande van de bedoeling, als team in gesprek over wat een passende onder- en bovengrens van de caseload zou zijn: de bandbreedte.

Spreek voorafgaand aan de sessie af wie het advies vastlegt en in welke vorm. Geef deze persoon na de sessie de ruimte om dit goed af te ronden en te delen met het team.

- **Check in:** ieder geeft antwoord op de vraag; wat is voor mij belangrijk als het gaat om dit advies over een bandbreedte van de caseload? Voorzitter vat samen, met aandacht voor álle verschillende invalshoeken.

- **Gesprek waarin alle betekenisvolle invalshoeken worden verzameld:** Alles overziend, wat zou een passende caseload zijn die past bij de bedoeling van ons team? Welke argumenten, meningen, gevoelens en gedachten heb je daarbij, die van belang zijn voor een goed, gedragen advies? Je gaat hierin telkens op zoek naar de overeenstemming (wie herkent dit?) en het verschil (wie heeft een heel ander idee?), dat je weer verspreidt (wie herkent dit ook?). Iedere deelnemer mag in de verkennende fase zichzelf tegenspreken. Het gaat erom een zo rijk mogelijk palet aan mogelijke argumenten te verzamelen, die ieder voor zichzelf kan wegen. De gespreksleider bewaakt het proces door telkens te vragen: wie heeft er een voorstel, argument, gedachte die hij/zij wil delen? Wie herkent dit (laten zien door hand opsteken, of met je voeten, zie deep democracy (klik hier) ter ondersteuning. Wie heeft een heel ander idee? Wie herkent dit ook? De gespreksleider zorgt er voor dat de verzamelde informatie wordt aangehaald: als je denkt aan de voorbeelden, wat zou dan passend zijn? wat is onze opdracht eigenlijk? Past zo intensief werken daar bij? Etc. Hij of zij zorgt er ook voor dat het gesprek blijft gaan over het onderwerp en er niet wordt afgedwaald.

- **Advies:** Als alle invalshoeken, na nadrukkelijk doorvragen, zijn benoemd, formuleert de groep (geleid door de gespreksleider) één of een aantal adviezen waarover iedereen stemt met handopsteken: als het aan ons ligt, wordt dit de bandbreedte. De meerderheid beslist (dus het advies dat minimaal de helft plus één stem krijgt, wordt het). (p.s. als op voorhand bepaald is dat één persoon het advies formuleert, dan kun je ook die persoon het laten formuleren; alles gehoord hebbende, wordt dit de bandbreedte. Zie het kampvuurgesprek ([klik hier](#)) ter ondersteuning.





- **Wijsheid van de minderheid bij het advies:** Aan dit advies voeg je vervolgens de wijsheid van de minderheid toe: aan de personen die niet voor het gekozen voorstel hebben gestemd wordt gevraagd: wat heb je nodig om dit advies tóch ten uitvoer te kunnen brengen? Daar komen antwoorden op, in de trant van: dat we over zes maanden evalueren, of: als ik het niet trek, dan wil ik 'ho' kunnen zeggen (je kunt dus niet zeggen; ik wil tóch dat het een andere bandbreedte wordt). Als iedereen zijn of haar wijsheid heeft toegevoegd (vaak komen er dan dingen die anderen ook een heel goed idee vinden), volgt er een advies, dat de gespreksleider formuleert: als het aan ons ligt wordt dit de bandbreedte, op voorwaarde dat... daarover wordt vervolgens weer met de hele groep gestemd door handopsteken. Misschien is er nóg een ronde nodig, voordat iedereen de hand opsteekt. Als je daar niet uitkomt, dan weet je dat je nog iets te doen staat. De uitkomst hiervan wordt het advies, wat vervolgens al dan niet bekrachtigd zal worden. Hoe beter beargumenteerd, hoe meer kans je hebt dat het wordt overgenomen. Dus het helpt als iemand meeschrijft om alle genoemde argumenten op te schrijven. Ook voor de toekomst is het fijn om de argumentatie nog eens terug te kunnen lezen.
- Spreek af wanneer de definitieve versie van het advies is afgerond en gedeeld wordt in het team. En spreek af of hier nog feedback op gegeven kan worden en door wie.
- Check out: hoe ga je nu naar huis (of weer aan het werk?) wat neem je mee, wat laat je achter?





Colofon

Auteurs

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

Vormgeving

Taluut



© 2021, 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.

