

# Omgaan met caseload vanuit drie perspectieven

## Caseloadverdeling bekeken vanuit de organisatie, het team en de medewerker. 'Caseload is iets anders dan workload.'

Caseload, het aantal casussen dat mensen onder hun hoede hebben, wordt gebruikt om werkbelasting te meten. Dat heeft voor- en nadelen. Het voordeel is dat uitgaan van de caseload helpt om overzicht te houden, de keerzijde is dat casussen lastig te vergelijken zijn – de ene casus geeft immers veel minder werk dan de andere.

Daarnaast is er ook een spanningsveld tussen wat de professional voor de casus wil doen en de tijd die ervoor beschikbaar is. Toch kan een caseloadnorm helpen om richting te kiezen en keuzes te maken. Als je een norm stelt, kun je zien of en hoeveel er in je organisatie van wordt afgeweken en daarover kun je een goed gesprek voeren. Voorwaarde is wel dat je vooraf duidelijk afsprekt vanuit welk perspectief je dat goede gesprek insteekt.

De caseload biedt mogelijkheden om de werkdruk te beheersen. In dit stuk gaan we in op de drie perspectieven die hierbij een belangrijke rol spelen: organisatie-, team- en individueel perspectief.



### Organisatieperspectief

Op organisatieniveau is de caseload een maat om:

- te bepalen wat de prijs moet zijn voor het behandelen van een case (financieel perspectief, contracten).
- te sturen op de formatie: hoeveel medewerkers heb ik nodig om het werk verantwoord te kunnen doen (personeelsplanning).

Om te bepalen wat een 'case' moet kosten (hoeveel fte ervoor beschikbaar is), bekijkt de organisatie welke werkzaamheden een casus *gemiddeld* genomen met zich meebrengt. De werkzaamheden van de hulpverlener, maar ook van iedereen die hem of haar ondersteunt, worden daarbij opgeteld. Om daarmee kostprijzen en capaciteit te kunnen berekenen, wordt uitgegaan van een gemiddelde. Elke casus is anders en vraagt om andere inspanningen. Op casusniveau zullen de kosten dus nooit 'kloppen', maar bij dit perspectief is het dan ook de bedoeling voor grote aantallen een richting te geven. Om houvast te bieden bij het maken van afspraken met de opdrachtgever, en om capaciteit te plannen en financieren.

Als je het 'gemiddelde' als maat neemt, kan dat op een zeker moment pijn gaan doen. Als in de berekeningen van de werkzaamheden activiteiten over het hoofd worden gezien bijvoorbeeld, zoals bij incomplete rekenmodellen. Ook ontstaat spanning als in de praktijk veel meer 'zware' casuïstiek is dan waar je als organisatie vanuit was gegaan. Dat horen we vaak bij discussies over werkdruk. Een



ander veelgenoemd pijnpunt: het gevoel dat de 'producten' voor een te lage prijs zijn aangeboden. Een tegenreactie is dan vaak om alles nog beter in kaart te brengen en het caseloadmodel nog fijnmaziger te maken. Om gedetailleerd, bijvoorbeeld met tijdschrijven, bij te houden wat medewerkers doen. Het klopt dat je zo meer inzicht krijgt hoe de caseload in elkaar steekt, maar er gaat ook veel tijd zitten in de administratie.

### Advies

- Een alternatief is dat je als organisatie niet *alles* in kaart brengt, maar goed reflecteert op situaties die opvallen c.q. afwijken van de gemiddelde norm. Door bij 'moeilijke casussen' goed te kijken naar *wat* meer tijd kost, wordt duidelijk of er iets in het rekenmodel mist. Dus is het niet nodig om casussen gedetailleerd uit te spitten of alle tijd die aan iedere werkzaamheid is besteed te registreren.
- Al je als organisatie in discussie gaat over de caseload, zorg er dan 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'. Waak ervoor dat je veel werkzaamheden moet administreren om je caseload te onderbouwen. Er is geen 'juiste' norm, wel is het nodig om te kijken naar de verdeling van de werkzaamheden.

## 2

### Teamperspectief

Op teamniveau is de caseload vooral van belang om de productiviteit te bewaken en de capaciteit (fte's) daarop af te stemmen. Met de 'gemiddelde caseload' stel je een norm voor 'productie': van een team met  $X$  fte wordt een productie verwacht van  $Y$  cases. Zo krijg je het financiële plaatje rond.

In sommige organisaties verdeelt de teamleider de cases, daarbij kijkend naar de caseload per persoon. In andere organisaties verdeelt het team de cases zelf. Voor beide insteken valt wat te zeggen. Zolang er maar goede afspraken worden gemaakt over het verdelen van de cases. Je kunt bijvoorbeeld kiezen voor een norm per teamlid of het hele team verantwoordelijk maken voor het halen van de norm. Als het hele team verantwoordelijk is, kun je rekening houden met de talenten en het werktempo van medewerkers. Hierbij is kwantiteit ondergeschikt aan kwaliteit. Het hele team zorgt gezamenlijk voor het halen van de norm.

### Advies

Cases kennen een grote verscheidenheid. Soms zijn ze heel complex en is er veel tegenslag, waardoor de casus veel meer tijd nodig heeft dan er (in de gemiddelde norm) beschikbaar is. De discussie gaat dan al snel over 'begrenzen' om te sturen op zo min mogelijk overschrijding. Dat doet betrokken medewerkers vaak pijn, omdat je dan veel concessies doet op je missie. Dan kan het helpen om na te denken over een ander perspectief. En als je weet dat er altijd cases zijn die (ver) boven de gemiddelde inspanning kosten, hoe zit het dan met cases waar we veel *minder* tijd kunnen besteden dan ervoor beschikbaar is? Met andere woorden, ga bewust op zoek naar de mogelijkheden om zo veel mogelijk '*minder tijd te besteden aan een casus dan er (in de gemiddelde norm) voor staat*'. Voorkom dus dat bij iedere casus de 'beschikbare tijd' vol gemaakt wordt.

## Individueel perspectief

Op individueel niveau is het belangrijk dat de uitdaging van de caseload is afgestemd op de mogelijkheden van de medewerker. Naar dit evenwicht blijft het altijd zoeken. Als er te veel spanning op komt, kun je er vanuit twee perspectieven naar kijken. Ten eerste, is het aangeboden werk te veel en/of te zwaar? Of: doet de medewerker de goede dingen om zijn werkbelasting te hanteren? Ook hier geldt dat beide perspectieven belangrijk zijn. Om de balans te bewaken, is reflectie nodig. Van de persoon in kwestie, maar ook in de dynamiek met collega's in het team. Bied medewerkers houvast voor deze reflectie en geef zo nodig coaching aan de hand van de bovenstaande perspectieven.

### Advies

Je hebt caseload en workload, en dat is dus niet hetzelfde. Door een sterke focus op 'productiviteit', vaak gemeten in 'hoeveelheid cases', loop je het risico dat er te veel nadruk komt te liggen op de aantallen cases. Dat cases sterk verschillen in wat ze van je vragen, daar is iedereen het over eens. Caseload is een getal, workload wordt bepaald door *alle* dingen die je doet. Daar zitten ook de niet-cliëntgerichte activiteiten in. Als de workload te veel wordt, kun je kijken of de tijd per case te verminderen is. De vraag hierbij: 'Wat maakt dat je aan een case meer tijd besteedt en hoe kun jij (of een ander) dat beïnvloeden?'

Wat daarbij zeker niet vergeten moet worden: bekijk hoeveel tijd besteed wordt aan zaken die *niet*-cliëntgericht zijn. Vaak is daar veel winst te behalen. Focus op begrenzen van de indirecte tijd; tijd die besteed wordt aan andere zaken dan de cliënt/het gezin. Hiermee schep je ruimte en prioritering.

De *werkdruk* die iemand ervaart, hangt uiteraard samen met de hoeveelheid werk. Maar de feitelijke workload bestaat uit veel meer aspecten. Niet alleen de dingen die je 'moet' doen, maar ook hoe je daar (samen) tegenaan kijkt is belangrijk. Zo blijkt uit veel analyses dat 'verantwoordelijk voelen' een grote (emotionele) belasting met zich meebrengt. Dat heeft niet te maken met de hoeveelheid werk, maar met grenzen en anderen betrekken. Reflecteren



op de werkdruk die iemand ervaart, is nodig om te onderscheiden welke componenten er spelen.

Deze overwegingen kunnen daarin als hulp gebruikt worden:

- **Kwantiteit:** de hoeveelheid werk maakt dat een medewerker vol zit, maar zegt nog niks over de druk die iemand voelt. Dat heeft vaak te maken met (een gebrek aan) overzicht en controle. Er bestaan veel technieken die de medewerker kunnen leren om meer controle en rust te ervaren.
- **Kwaliteit:** wat de één goed genoeg vindt, is voor de ander half werk. Maak duidelijke afspraken over kwaliteit en zorg ervoor dat medewerkers en leidinggevenden elkaars perspectief kennen. Zeker wanneer je cases verdeelt op basis van 'talenten' en er grote verschillen in het aantal cases per persoon ontstaan. Zorg ervoor dat je van elkaar weet hoe het zit.
- **Productiviteit:** rust in de organisatie en het team betekent ook rust voor het individu. Houd als *team* de productiviteit op orde, niet alleen als individu.
- **Energieverspilling:** als de druk hoog is, worden kleine verstoringen uitvergroot. Dan kunnen boosheid en frustratie ontstaan over zaken die dat niet waard zijn. Wees je daar bewust van, zodat je energieverspilling kunt tegengaan. En leer medewerkers op deze momenten met collega's in gesprek te gaan.
- **Verantwoordelijkheid:** medewerkers die zien dat een cliënt/gezin niet de hulp krijgt die nodig is, voelen zich verantwoordelijk. Dat gat vullen schept werkdruk. Zorg ervoor dat de medewerker geen verantwoordelijkheid gaat dragen die niet bij hem/haar hoort. Maak er een gewoonte van om dergelijke dilemma's onderling te bespreken, en bekijk samen hoe je de verantwoordelijkheid kunt leggen op de plaats waar die thuishoort.

Het toverwoord in een behoorlijk aantal van de werkdrukplannen van jeugdzorgorganisaties is '**reflectie**': doen we de dingen die ertoe doen en *waarom* doen we de dingen die er voor ons gevoel niet bij horen? In drukte is het risico groot dat er weinig ruimte gemaakt wordt voor reflectie. Cruciaal is dat reflecteren ingebakken wordt in de processen. Die reflectie kan veel ruimte opleveren.

