

## Casemanagement



# Casemanagement

## De methodiek van interdisciplinair samenwerken

Jaap Bruijn  
Nora van Riet

© 2019, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

NUR 740

ISBN folioboek 978 90 232 5611 3

ISBN ebook 978 90 232 5612 0

1e druk 1996

8e herziene druk 2016

9e herziene druk 2019

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen  
Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood Ontwerpers, Zwolle  
Grafische verzorging en epub: LINE UP boek en media bv, Groningen  
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

# Voorwoord bij de negende druk

Sinds het verschijnen van de achtste druk van *Casemanagement* in 2016 zijn de veranderingen die toen in volle gang waren min of meer geland. Interdisciplinaire hulpverlening en zorg zijn in toenemende mate een realiteit in het sociaal werk. De achtste druk was een soort overgangsboek voor studenten die het oude curriculum volgden en voor de studenten voor de nieuwe opleiding sociaal werk. In de achtste druk besteedden we veel aandacht aan de transities en de maatschappelijke inbedding van casemanagement. Deze negende druk begint met het uitgangspunt van casemanagement, de maximale zelfbepaling van de hulpvrager door vraaggestuurd te werken.

Casemanagement is een generieke beroepsvaardigheid en daarom is dit boek bestemd voor alle de drie profielen van de bacheloropleiding sociaal werk: profiel Welzijn en Samenleving, profiel Zorg en profiel Jeugd.

Interdisciplinair samenwerken en daarbij het eigenaarschap maximaal bij de hulpvragers laten is buitengewoon ingewikkeld vooral als het om multiproblemsituaties gaat waarbij het gevoel van urgentie groot is. *Casemanagement* biedt voor alle studenten sociaal werk handvatten om zowel met de hulpvragers, hun omgeving als met de betrokken professionals integraal samen te werken. De casemanagers vanuit jeugdzorg houden zich in toenemende mate ook bezig met het totale hulp- en zorgpakket rond gezinnen en krijgen de gelegenheid om het uitgebreidere model casemanagement vorm te geven waardoor dit boek ook voor casemanagers in jeugdzorg bruikbaar is.

Harry Wouters en Nora van Riet hebben consequent maximale zelfbepaling van de hulpvrager en hulp en zorg in combinatie met maatschappelijke hervormingen als bodem voor Casemanagement gezien. In deze negende druk geven we sociaal werkers meer handvatten om structurele oorzaken van problemen te registreren en te analyseren. De casemanager heeft niet alleen de taak om de hulp en dienstverle-

ning te organiseren en coördineren met als uitgangspunt de grootst mogelijke zelfbepaling van de hulpvrager maar ook om structurele veranderingen (mede) te initiëren. We sluiten aan bij de groeiende aandacht binnen het sociaal werk voor duurzaamheid en rechtvaardigheid.

VI

Jaap Bruijn is als hogeschooldocent bekend met de noodzakelijke veranderingen in het bacheloronderwijs en het sociaal werk. Als trainer-coach en begeleider van sociale teams en instellingen wordt hij heel direct geconfronteerd met de beroepspraktijk van de sociaal werker.

We hopen dat deze negende druk van *Casemanagement* sociaal werkers zal helpen hulp op maat te geven aan burgers die het in eerste instantie niet voor elkaar krijgen zich op **eigen kracht** te redden in deze gecompliceerde en vaak harde samenleving.

*Jaap Bruijn*  
*Nora van Riet*

Voorjaar 2019

# Inhoud

	<b>Voorwoord bij de negende druk</b> .....	V
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Casemanagement als taak voor sociale professionals in zorg en welzijn</b> .....	2
1.1	Inleiding .....	4
1.2	Regie en eigenaarschap .....	5
1.3	Participatie als 'wondermiddel' .....	6
1.4	Iedereen kan casemanager zijn .....	9
1.5	De casemanager is een generalist .....	9
1.6	Invoegen en structuraliseren .....	10
1.7	Homo economicus .....	13
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>De sociaal werker als casemanager in het professionele veld</b> .....	16
2.1	Inleiding .....	18
2.2	Sociale teams .....	19
2.3	Interdisciplinair werken .....	19
2.4	Samenwerken in een team .....	22
2.5	Onderhandelen .....	24
2.5.1	Onderhandelen: wederzijdse afhankelijkheid .....	24
2.5.1.1	Oefening onderhandelen I .....	25
2.5.2	Belangen, zienswijzen, standpunten, communicatie en relatie .....	26
2.5.3	Onderhandelaar .....	28
2.5.4	Houding .....	29
2.5.5	Voordat je met anderen gaat onderhandelen .....	30
2.5.5.1	Oefening onderhandelen II .....	31
2.5.6	Onderhandelen, bemiddelen en arbitrage .....	32
2.6	Privacy .....	33

2.7	Beroepsgeheim .....	34
2.8	Opschalen naar meer drang en dwang? Macht en onmacht van de professional .....	35
2.9	Professionele moed en dapperheid van de sociaal werker .....	37
	Vragen bij hoofdstuk 2 .....	38
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Wat is casemanagement?</b> .....	40
3.1	Inleiding .....	42
3.2	Centrale uitgangspunten van casemanagement .....	42
3.3	Niveaus van coördinatie .....	45
3.4	Modellen van casemanagement .....	46
3.5	Interdisciplinair samenwerken .....	48
3.6	Vraaggerichte of vraaggestuurde hulpverlening .....	49
3.7	Functies van de casemanager .....	51
3.8	Wie is de casemanager? .....	52
3.9	Profiel van een casemanager .....	53
3.10	Oefening casemanagement .....	54
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>Casemanagement: een keuze</b> .....	56
4.1	Inleiding .....	58
4.2	Casemanagement: tweemaal de burger centraal .....	58
4.3	De persoon van de hulpvrager en de kwaliteit van diens sociale netwerk .....	60
4.4	Visie van de casemanager op hulpverlening .....	62
4.4.1	Oefening overlast door verwarde bewoners .....	68
4.5	Een glijdende schaal .....	69
4.6	Wat betekent dit nu voor het casemanagement? .....	72
4.6.1	De relatie tussen casemanager en hulpvrager .....	73
4.6.2	De relatie tussen casemanager en instelling(en) en organisaties .....	74
4.7	De casemanager: opnieuw een profiel .....	75
	Vragen bij hoofdstuk 4 .....	75
<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Assessment</b> .....	76
5.1	Inleiding .....	78
5.2	Waarom een assessmentproces .....	78
5.2.1	Over vraag en aanbod .....	78
5.2.2	Het assessmentproces als vraaggestuurde methode .....	79



5.3	Wat is een assessment?	80
5.4	Diagnose en diagnostiek	81
5.5	Het nemen van adequate beslissingen	82
5.6	Assessment	84
5.6.1	Oefening intake	86
5.7	De praktijk van assessment	87
5.7.1	Van hulpvraag naar behoefteverheldering	87
5.7.1.1	Oefening betekenis geven	89
5.7.1.2	Oefening veldassociatie	89
5.7.2	Van probleemsituatie naar werksituatie	91
5.7.2.1	Oefening tekenspel	93
5.7.2.2	Oefening probleemstelling	95
5.7.2.3	Oefening vragen stellen in tweetallen	96
5.7.3	Suggesties om andere vragen te stellen	96
5.7.4	Vraagstukken bij het werken met bewustwordingsvragen	99
5.7.5	Behoeften	106
5.7.6	Vaststellen op welke behoeftegebieden de vragen van de hulpvrager liggen	108
5.7.7	Omzetten van behoeften in deelbehoeften	111
5.7.7.1	Oefening nuanceren I	112
5.7.7.2	Oefening nuanceren II	112
5.7.8	Omzetten van een genuanceerde behoefte in een hulpvraag en doelstelling	113
5.8	Mogelijkheden en beperkingen van de hulpvrager in relatie met zijn hulpvraag	114
5.8.1	Oefening zelfhulp aanleren I	115
5.8.2	Oefening zelfhulp aanleren II	116
5.9	Assessment van de omgeving van de hulpvrager	116
5.9.1	De ecologische benadering	116
5.9.1.1	Ecogram	119
5.9.1.2	Oefening ecogram	122
5.9.1.3	Een alternatief ecogram	122
5.9.1.4	Genogram	125
5.10	Het sociale netwerk	126
5.10.1	Structurele kenmerken van netwerken	128
5.10.2	De functionele kenmerken van een netwerk	130
5.10.3	Stadia in het werken met sociale netwerken	130
5.10.4	Zichtbaar maken van het netwerk	131
5.11	Tips bij het werken met sociale netwerken	131
5.11.1	Oefening netwerk	132
5.11.2	Formulier netwerkanalyse	133
5.11.3	Formulier interpretatie netwerkanalyse	134

5.12	Probleemvelden .....	134
5.12.1	Oefening probleemvelden .....	135
5.13	De rol van de professionele hulp- en dienstverlening .....	135
5.14	Het assessmentproces structuraliseren .....	139
5.15	De rijke oogst van het assessmentproces .....	140
5.16	Samenvatting assessment .....	140
5.17	Oefening assessment .....	142
	Vragen bij hoofdstuk 5 .....	143
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Planning en plan .....</b>	<b>146</b>
6.1	Inleiding .....	148
6.2	Begripsverheldering .....	148
6.3	Het hulpverleningsplan .....	149
6.4	De globale inhoud van het plan .....	150
6.5	Hulpverleningsprotocol .....	156
6.6	Dossiervorming .....	158
6.7	Afspraken tussen hulpvrager en casemanager .....	159
6.7.1	Oefening dossiervorming en opstellen hulpverleningsplan .....	160
	Vragen bij hoofdstuk 6 .....	163
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Linking .....</b>	<b>164</b>
7.1	Inleiding .....	166
7.2	Het samenstellen van een uitvoeringsteam .....	166
7.3	Teamcohesie bevorderen .....	167
7.4	Samenwerken .....	168
7.5	Samenwerkingscondities .....	169
7.6	Oefening samenwerken .....	170
7.7	Teamsamenwerking .....	170
7.8	Conflicten bij samenwerking .....	171
7.9	Tot slot .....	172
	Vragen bij hoofdstuk 7 .....	172
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Monitoring .....</b>	<b>174</b>
8.1	Inleiding .....	176
8.2	Waar het om gaat bij monitoring .....	176
8.3	Dimensies van monitoring .....	177
8.4	Soorten monitoring .....	177
8.5	Voorwaarden voor monitoring .....	180

8.6	Oefening monitoring	181
8.7	Monitoring en signaleren	182
8.8	Oefening sociale of structurele problemen	183
8.9	Oefening signaleren	184
	Vragen bij hoofdstuk 8	184
<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>Evalueren</b>	186
9.1	Inleiding	188
9.2	Het hulpverleningsplan	189
9.3	De doelen	190
9.4	De uitkomsten	191
9.5	Evaluatie van de werkwijze van het uitvoeringsteam	192
9.6	Evaluatie van de tevredenheid van de hulpvrager	194
9.7	Evaluatie van de tevredenheid van de leden van het netwerk	195
9.8	Oefening evalueren	196
	Vraag bij hoofdstuk 9	196
<b>Hoofdstuk 10</b>	<b>Casus casemanagement Slagthuisweg 23</b>	198
	<b>Literatuur</b>	206
	<b>Register</b>	213

# **1 Casemanagement als taak voor sociale professionals in zorg en welzijn**

**De hulpvrager als eigenaar van zijn eigen proces, de kapitein die de koers bepaalt. De casemanager heeft een belangrijke taak de autonomie van de hulpvrager te helpen bewaken en tegelijkertijd structurele veranderingen (mede) te initiëren.**

## 1.1 Inleiding

Als eerste willen we beschrijven wat casemanagement is. Er zijn nogal wat beschrijvingen van casemanagement die soms op elkaar lijken, maar ook van elkaar verschillen.

4

Wij beschouwen casemanagement als:

“ Het realiseren, organiseren en coördineren van hulp- en dienstverlening met burgers met complexe meervoudige en meestal langdurige problematiek. ”

*Een casemanager realiseert en organiseert dus samen met hulpvragers hulp- en dienstverlening bij complexe en langdurige problematiek om eraan bij te dragen dat hulpvragers zo min mogelijk van anderen afhankelijk zijn. De casemanager gaat uit van de grootste mogelijke zelfbepaling van de hulpvrager en baseert al zijn activiteiten op dit uitgangspunt.*

We spreken met nadruk over ‘organiseren en coördineren met de burger’ omdat in onze optiek hulpverlening ook een vorm van empowerment dient te zijn.

Met realiseren bedoelen we dat de casemanager ook daadwerkelijk de hulp- en dienstverlening biedt en nauw overlegt met de leden van het uitvoeringsteam.

Wij zien de relatie tussen hulpvrager en casemanager als een samenwerkingsrelatie. Omdat de hulpverlener meer middelen tot zijn beschikking heeft, meer macht heeft, meer (= andere) deskundigheden heeft, domineert hij dikwijls de samenwerkingsrelatie met de hulpvrager. Er rest hulpvragers soms geen ander gedrag dan obstructie, zich niet aan de afspraak houden, ontwijken, wegblijven. Als de hulpvrager de ruimte krijgt om zijn eigen condities in te brengen in de samenwerking en daar serieus mee wordt omgegaan, dan werkt de hulpvrager mee als een serieuze partner. De hulpvrager is ‘partner-in-de-samenwerking’.

Deze gelijkwaardige (gelijkwaardig is niet gelijksoortig) samenwerkingsrelatie betekent dat het eigenaarschap maximaal bij de hulpvrager ligt en dat de casemanager hierin dienend, organiserend en faciliterend is. Wat niet betekent dat de casemanager uitsluitend de wil van de hulpvrager volgt maar vanuit een eigen visie en verantwoordelijkheid zijn inbreng heeft, maar daarover later meer.

## 1.2 Regie en eigenaarschap

Het maximale **eigenaarschap** van het **proces** bij de hulpvrager laten is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Bij complexe langdurige problematiek waarbij diverse professionals zijn betrokken verdwijnt de **autonomie** van de hulpvrager als sneeuw voor de zon. In dit boek beschrijven wij de **methodiek** van casemanagement waarbij wij handvatten aanreiken om **methodisch** en professioneel de hulpvrager de kapitein van zijn eigen schip te laten zijn.

We beschrijven het verschil tussen methodisch en vraaggericht werken waarbij **vraagsturing** het eigenaarschap bij de hulpvrager legt maar daarover in paragraaf 3.6 meer.

Het is belangrijk om de woorden 'eigenaarschap' en 'regie' nader te beschouwen. In onze optiek is de hulpvrager de eigenaar van het proces en zal die idealiter ook de regie hebben en is de casemanager daarbij ondersteunend en faciliterend. Regisseren is echter een vaardigheid waarbij je overzicht, kracht en lange adem moet bezitten en dat is bij de hulpvragers in multiproblemsituaties niet altijd het geval. Daarom is de casemanager er om de hulpvrager te helpen regisseren en het zo nodig namens hem te doen. De valkuil voor casemanagers is dat ze zich door hun verbondenheid de eigenaar voelen van het proces.

Eigenaarschap gaat over zeggenschap hebben over je leven waarin zorg, hulp en ondersteuning op elkaar zijn afgestemd. Dit betekent dat in taal met hulpvragers gesproken wordt in termen van 'mogelijkheden' in plaats van 'moeten' (Boole, 2017).

Als de veiligheid van de hulpvrager, kinderen of omgeving in het geding is zal uit veiligheidsoverwegingen de sociaal werker een deel van de regie moeten overnemen. Dwang, drang en bemoeizorg kunnen conflicteren met het uitgangspunt van eigenaarschap dat het eigenaarschap bij de hulpvrager ligt. In geval van kinderschermingsmaatregelen zal de hulpvrager eigenaar zijn van het proces tot maximale invulling van zijn ouderschap.

Als de hulpvrager verward is of verstandelijk beperkt, dan zal de casemanager naar maximale autonomie streven. Onze ervaring is dat sociaal werkers vaak de mogelijkheden van de hulpvragers onderschatten, maar we mogen onze ogen niet sluiten voor de vraag in hoeverre mensen met een verstandelijke beperking in staat zijn tot zelfregie. Dit kan een lastige vraag zijn voor mensen uit het netwerk van de betrokkene en voor professionals.

Het heeft te maken met de vraag of zij bijvoorbeeld in staat zijn de consequenties van hun doen en laten te overzien. Er wordt een felle discussie gevoerd over de vraag of mensen met een lichte verstandelijke beperking in staat zijn kinderen op te voeden, in hoeverre hun kinderwens reëel en verantwoord is. Over het geheel genomen zijn professionals het erover eens dat er altijd een dialoog gevoerd moet worden met mensen met een kinderwens om de gevolgen van hun gewenst ouderschap van alle kanten te bekijken.

Van Riet en Wouters benadrukten al in 1985 in hun boek *Helpen = Leren* dat het bij het omgaan met hulpvragen niet gaat om het in kaart brengen van wat hulpvragers *niet* kunnen, maar om samen met de hulpvrager te ontdekken wat deze *wel* kan om zijn probleem (zo goed mogelijk) op te lossen. De hulpverlener vervult hierbij de rol van ‘enabler’, degene die desgevraagd hulpmiddelen verschafft waar de hulpvrager zelf niet aan kan komen. Het betreft hier vaak de toegang tot professionele hulpbronnen of wettelijke beschikkingen waar mensen recht op hebben maar waar zij zelf moeilijk of geen toegang tot hebben, ook omdat zij hun rechten vaak niet kennen.

Al met al gaat het om **empowerment**, het toerusten van de hulpvrager op zo’n manier dat hij zijn eigen mogelijkheden ontdekt en goed leert gebruiken in relatie met zijn hulpvraag. Voor een uitwerking van het begrip ‘empowerment’ verwijzen wij naar paragraaf 2.9.

### 1.3 Participatie als ‘wondermiddel’

In de troonrede die koning Willem Alexander in september 2013 uitsprak, viel voor het eerst op regeringsniveau het woord ‘**participatiemaatschappij**’. De reacties die op deze uitspraak volgden, wekten de indruk dat het hier om iets totaal nieuws ging. Maar niets is minder waar. Al in 1984 sprak Elco Brinkman, de toenmalige minister van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur, naar aanleiding van het CDA-rapport *Van verzorgingsstaat naar verzorgingsmaatschappij* over de noodzaak dat er een zorgzame samenleving moest komen waarin de problemen van mensen niet automatisch afgewenteld zouden worden op de overheid. Er volgde een partijpolitieke discussie met betrekking tot de vraag wat het beleid van het CDA in de jaren daarna zou moeten zijn. De rol van de overheid zou aanvullend moeten worden in plaats van een die in alle opzichten voor de burgers zorgde. De discussie werd echter niet gevolgd door een beleidswijziging en zo heeft het dus welgeteld bijna twintig jaar geduurd voordat deze gedachtegang in volle omvang in de vorm van wetten aan de burgers van Nederland werd opgelegd.

Er zijn vanaf 1984 overigens wel meer impulsen vanuit de overheid geweest om tot verandering te komen. De bekendste is geweest de **sociale vernieuwing**, in de jaren negentig. Er kwam een nieuw elan in de samenleving waarbij vooral werd aangehaakt bij initiatieven die door burgers zelf werden ontplooid. In de trendstudie *Sociale Vernieuwing* van Van Riet en Wouters (1992) wordt een aantal projecten beschreven waarin burgers zelf initiatieven ontplooiën om verbeteringen in hun leefomgeving te realiseren. Een van de bekendste projecten is het ‘opzoomeren’-project: bewoners van de Opzoomerstraat in Rotterdam hadden genoeg van de verloederende van hun straat en besloten die gezamenlijk op te knappen met hulp van de gemeente. Het initiatief is door verschillende wijken in Rotterdam overge-



nomen en ook landelijk nagevolgd. Bij het opzoomen lag de nadruk vooral op veiligheid, gezelligheid en een schone straat.

Burgerinitiatief, of burgerparticipatie zoals dit nu heet, staat ook nu weer in de belangstelling en wordt door velen gezien als het nemen van **eigen verantwoordelijkheid**, zoals de huidige overheden dat zo graag noemen en zien. Doordat de overheden bezuinigen op allerlei voorzieningen voor burgers – in de verwachting dat die burgers, opgelucht dat zij verlost zijn van overheidsbemoeienis, als vrijwilligers de door de overheid afgestoten taken op zich nemen – zou men verwachten dat dit een goede deal is.

Uit nogal wat ervaringen blijkt echter dat overheden wel bezuinigen op geld maar niet op regels: er worden bijvoorbeeld kwaliteitseisen gesteld waaraan niet alle initiatieven kunnen voldoen, zodat die in de kiem worden gesmoord. In het rapport *Vertrouwen in burgers* (WRR, 2012) wordt gesteld dat in veel situaties gedacht wordt vanuit de overheid naar burgers toe waardoor burgers zich niet aangesproken voelen. Het blijven plannen van de overheid waar burgers bij gezocht worden. In het rapport wordt benadrukt dat beleidsmakers hun ‘normale’ wijze van beleid maken zouden moeten durven baseren op initiatieven van burgers, dus, zoals genoemd in het rapport: denken vanuit de burger. Daarnaast blijkt het in een aantal gevallen niet goed mogelijk om zonder enige financiële ondersteuning de beoogde activiteiten goed uit te voeren en komt met de subsidie ook de niet-gewenste regelgeving binnen.

Het Sociaal Cultureel Planbureau signaleert in het rapport *Burgermacht op eigen kracht* (2014) dat dit tot dilemma’s leidt en de opstellers van het rapport geven daarom het volgende mee:

“De volgende praktische uitgangspunten kunnen helpen om niet vast te lopen in deze dilemma’s en onverenigbare ideologische voorkeuren en veronderstellingen.

- *Ten eerste*, er gebeurt al veel en niet iedereen wil zich als vrijwilliger inzetten.
- *Ten tweede*, maak duidelijk waarom participatie in welke situatie wenselijk is: bezuinigen als doel is bijvoorbeeld heel iets anders dan de wens om een kloof tussen burgers en politiek te vermijden, maar politici en beleidsmakers maken dit onderscheid niet altijd duidelijk als zij oproepen tot meer burgerparticipatie.
- *Ten derde*, participatie is niet alleen leuk, zoals sommige ambtenaren en onderzoekers op dit moment wel heel erg benadrukken, maar vaak ook moeizaam en lastig.
- *Ten vierde*, voor sommigen is het belangrijk dat meer zelfredzame participatie ook gepaard gaat met meer beleidsbeïnvloedende participatie. Uitsluitend de nadruk leggen op het eerste kan contraproductief werken;

anderzijds is het 'doen' op zich niet zaligmakend en is er niets mis met mensen die alleen als politieke participant actief willen zijn. ))

8

Omdat het in dit boek echter vooral gaat over zorg-, hulp- en dienstverlening ten behoeve van burgers en kinderen die juist niet op de gewenste wijze kunnen participeren, zullen we niet te lang stilstaan bij de hierboven beschreven vormen van burgerparticipatie. Belangrijker is te kijken naar de gevolgen die de overheidsideologie heeft voor burgers en dienstverleners.

Wanneer we kijken naar het maatschappelijke klimaat in deze tijd, moeten we ook kort nog enkele opmerkingen maken over het gebrek aan vertrouwen tussen overheid en burgers en tussen burgers onderling. Het gebrek aan vertrouwen van de overheid in burgers uit zich in allerlei maatregelen die meer voortkomen uit de behoefte aan controle en straffen dan uit inzicht in de wijze waarop mensen hun leven willen vormgeven en zich redden binnen hun omstandigheden. Sheila Sitalsing schrijft hierover:

“Wat in de loop der jaren geïntensiveerd is, is de wijze waarop de burger wordt aangesproken door de politiek. Als een potentiële fraudeur, die als je even niet oplet met zijn tengels in de kassen van de sociale voorzieningen zit te graaien en met buitenproportionele strafmaatregelen in het gareel dient te worden gehouden. Het resultaat is spierballenpolitiek, doorspekt van wantrouwen. Dit geïnstitutionaliseerde wantrouwen was terug te zien in de verbeterde jacht op stiekem samenwonende AOW'ers die hun samenwonen zouden verzwijgen om zo de (hogere) AOW voor alleenstaanden op te strijken. Het resultaat: criminalisering van bejaarden die niets anders deden dan samen boodschappen doen, of samen koken, voor de gezelligheid. Het is ook terug te zien in de wijze waarop bijstandsgerechtigden worden behandeld. Als onaangepasten die tot flauwekulwerk worden gedwongen – nietjes uit paperassen halen, doosjes vouwen. Omdat ze een 'tegenprestatie' moeten leveren. ))

(Bron: Sheila Sitalsing, 'Bevrijd ons van het wantrouwen', *De Volkskrant*, 25 april 2015. Deze column heeft zij geschreven naar aanleiding van de *Vrijheidslezing 2015* die zij onder meer op 5 mei hield op het Bevrijdingsfestival in Utrecht.)

Het is van het grootste belang dat hulpverleners zich hierin niet laten meeslepen bij het beoordelen van situaties van burgers waar zij beroepsmatig mee te maken hebben.

## 1.4 Iedereen kan casemanager zijn

De vraag wie de casemanager is heeft geruime tijd geleid tot discussies over wie qua opleiding en functie het best geschikt is om casemanager te zijn. Wanneer de noodzaak tot casemanagement vanuit een sociaal team zich voordoet, is het goed wanneer er van tevoren overeenstemming bestaat met betrekking tot de vraag hoe casemanagement door alle leden van het team wordt gezien en vervolgens wie met betrekking tot deze casus het best toegerust is de casemanagementfunctie te vervullen. Dat omvat (veel) meer dan de vraag wie voldoende tijd heeft om casemanager te zijn. Daarbij moet ook steeds in het oog worden gehouden of, en zo ja, in welke mate, de hulpvrager of mensen uit zijn directe omgeving in staat zijn casemanager te zijn of casemanagementfuncties te vervullen.

We stelden eerder dat casemanagement een samenwerkingskwestie is en waarbij het logisch lijkt dat de professional die het best met de hulpvragers kan samenwerken de casemanager kan zijn. Daarnaast is het belangrijk om na te gaan wie er genoeg toegang tot en vertrouwen van de hulpvragers heeft. Dit kan een maatschappelijk werker zijn, maar ook de jongerenwerker die de kinderen van een gezin al jaren kent of de gezinscoach die veel in het gezin aan het werk is.

In gevallen waarin brede zorg over welzijn van kinderen is wordt vaak een professional toegevoegd die de functie van 'casemanager' heeft om de hulpverlening rondom de kinderen te coördineren en te monitoren. In de praktijk staan deze professionals met de functie van casemanager op grotere afstand van de hulpvrager dan wij beogen en staat de autonomie van de hulpvrager vaak onder druk maar hierover later meer. In de praktijk komt het er soms op neer dat casemanagers die volgens de in dit boek beschreven methode werken moeten samenwerken met 'casemanagers' die zijn toegevoegd vanuit kinderbeschermingsmotieven en vanuit een ander perspectief en op een andere manier werken.

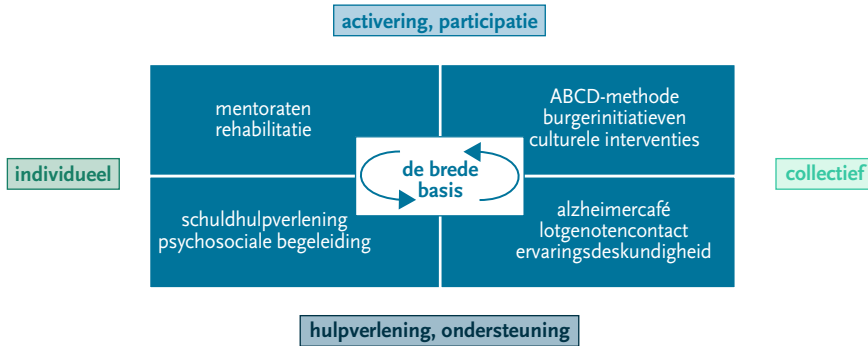
In onze optiek wordt de casemanager de 'professional van dienst' die het vertrouwen geniet en het best met de hulpvragers kan samenwerken en de beroepsvaardigheden van een casemanager bezit.

## 1.5 De casemanager is een generalist

Een casemanager werkt generalistisch, analyseert integraal en intervenueert op alle levensgebieden, hiermee beantwoordt hij aan het profiel van de sociaal werker die in samenhang en in de breedte opereert (Scholte, 2010). De casemanager kan een sociaal werker met een specialisme zijn zoals de eerdergenoemde jongerenwerker of gezinscoach, maar casemanagement is generalistisch.

De sociaal werker werkt langs twee assen: de as *individueel – collectief* en de as *hulpverlening/ondersteuning – activering/participatie*.

De casemanager zal zowel hulpverleners en ondersteunen als activeren. Hij doet dit zowel op individuele als collectieve basis. Uitgaande van deze twee assen ontstaan er vier kwadranten waarop hij zal opereren en deze met elkaar verbindt.



**Figuur 1.1** De brede basis en generalistisch sociaal werk (Sprinkhuizen en Scholte, 2017)

## 1.6 Invoegen en structuraliseren

In paragraaf 1.1 schreven we dat een casemanager samen met hulpvragers hulp en dienstverlening bij complexe en langdurige problematiek organiseert om ervoor te zorgen dat hulpvragers zo min mogelijk van anderen afhankelijk zijn. De casemanager gaat uit van de grootst mogelijke zelfbepaling van de hulpvrager en baseert op dit uitgangspunt al zijn activiteiten. Dat betekent dat de casemanager maximaal aansluit bij de behoeften van de hulpvrager waarbij het proces belangrijk is.

Veel problemen waar casemanagers en hulpvragers mee te kampen hebben worden individueel ervaren maar hebben structurele wortels. Sociale uitsluiting wordt individueel ervaren maar heeft wellicht ook oorzaken in slecht aansluitend onderwijs en collectieve beeldvorming. Hetzelfde geldt voor armoede dat een maatschappelijk probleem is dat mensen individueel ervaren. Uitsluiting en armoedeproblematiek kennen dus zowel individuele als structurele kenmerken.

We kunnen een onderscheid maken tussen individuele problematiek, sociale problematiek en structurele problematiek.

### Individueel probleem

Een individueel probleem is een probleem dat in beleving en reikwijdte in eerste instantie de persoonlijke levenssfeer betreft, bijvoorbeeld relatieproblematiek, eenzaamheid en mishandeling.

### Sociaal probleem

Een sociaal probleem is een probleem veroorzaakt door gedrag van mensen waarvan de gevolgen merkbaar zijn voor mensen buiten de directe levenssfeer van betrokkene(n).

Voorbeelden zijn overlast veroorzakend gedrag, nalatigheid van huiseigenaren waardoor problemen bij het wonen ontstaan en werkwijzen van banken en postorderbedrijven. Een sociaal probleem kan oplosbaar zijn door beïnvloeding van betrokken personen en/of betrokken beleidsorganen en/of bedrijven.

11

### Structureel probleem

Een structureel probleem is een niet-persoonsgebonden probleem veroorzaakt door overheidsoptreden en/of door wet- en regelgeving waarvan de effecten in het persoonlijk leven problemen veroorzaken. Voorbeelden zijn maatregelen in de sfeer van wonen (landelijk en plaatselijk beleid), arbeidsongeschiktheid en minderhedenbeleid. Een structureel probleem kan oplosbaar zijn door beïnvloeding van vertegenwoordigers van publieke instanties (bijvoorbeeld woningcorporaties) en van (semi)overheden.

Structurele en sociale problemen kunnen individuele problemen veroorzaken en in stand houden, we spreken dan van structurele kenmerken van problemen.

Veel hulpvragers zullen hun behoeften verwoorden in termen die vragen om inpassen, aanpassen en omgaan met de omstandigheden zodat ze werken aan hun individuele problematiek. We noemen dit *invoegen*. Om iets aan de oorzaken te doen zullen we moeten werken aan maatschappijhervorming en beleidsverandering. We noemen dit *structuraliseren* (Scholte, 2018).

Invoegen is een belangrijke professionele competentie voor een sociaal werker, bij uitsluiting kunnen gesprekken gevoerd worden en kan de sociaal werker interventies plegen zodat er meer begrip voor elkaar ontstaat, betrokkenen kunnen leren om anders te communiceren. Bij invoegen hebben mensen minder last van structurele kwesties doordat deze structurele kwesties vertaald worden naar het individuele niveau.

Bij structuraliseren worden problemen juist boven het individuele niveau uitgetild om maatschappelijke aanpassingen te realiseren.

Op microniveau ervaren hulpvragers de last van structurele problemen, sociaal werkers kunnen mensen helpen de regie van hun leven weer terug te pakken.

Op mesoniveau gaat het om de toegankelijkheid van voorzieningen en de mate waarin deze voorzieningen dienend en 'vriendelijk' voor mensen zijn. Sociaal werkers kunnen mensen helpen hun entree te vinden naar voorzieningen en instellingen en hierin bemiddelen en ondersteunen.

12

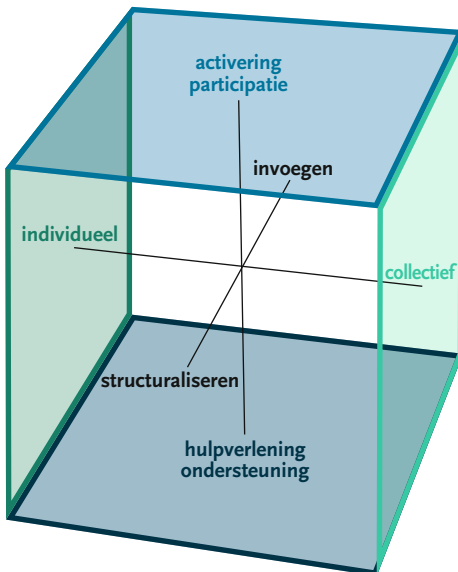
Op macroniveau gaat het om de verdeling van macht en middelen, rechtvaardigheid. Sociaal werkers kunnen dit aan de kaak stellen en interventies plegen ten einde hierin iets te veranderen.

We moeten hierbij aantekenen dat het belangrijk is om de begrippen micro- en macroniveau nader te omschrijven. Voor de decentralisaties konden we gevoeglijk aannemen dat (vaak) rijksoverheid het adres was waar we moesten zijn om kwesties op macroniveau te bespreken, maar dat is aan het veranderen. Verdeling van middelen is in toenemende mate een gemeentelijke kwestie waar lokale bestuurders en politici verantwoordelijk zijn. Omdat macrobeleid in toenemende mate wordt gemaakt en uitgevoerd door mensen uit de buurt hebben sociaal werkers een steeds belangrijker functie in de beïnvloeding daarvan en op het controleren van de uitvoering van dat beleid want hoe korter de lijnen hoe effectiever de interventie kan zijn.

Zo zien we een derde as waarop sociaal werkers en casemanagers moeten werken: invoegen – structuraliseren.

Als we de drie assen met elkaar verbinden krijgen we een drie dimensionaal ruimtelijk model in de vorm van een kubus.

individueel – collectief  
ondersteuning/hulpverlening – activeren/participeren  
invoegen – structuraliseren



**Figuur 1.2** De drie assen driedimensionaal ruimtelijk verbonden

De casemanager zal altijd oog moeten hebben voor de samenhang tussen individuele componenten enerzijds en structurele componenten anderzijds en zijn handelen daarop afstemmen.

Bij alle individuele, collectieve, ondersteunende, hulpverlenende, activerende en participerende interventies zal de casemanager zich moeten afvragen of hij de problematiek boven het individuele moet tillen om maatschappelijke aanpassingen te realiseren. Dit kan betekenen dat de casemanager buiten de casus structurele problematiek agendeert en zich inzet voor verandering.

Moxley (1989) maakt een onderscheid in directe en indirecte functies van de casemanager waarbij de indirecte functies vooral het structuraliseren van de problematiek is, in paragraaf 3.7 komen we daarop terug.

## 1.7 Homo economicus

Als er één opvallend verschijnsel is in de huidige samenleving, dan is het wel de economisering van de samenleving als zodanig en van de mensen die erin leven. De kwaliteit van mensen wordt niet primair uitgedrukt in mogelijkheden en talenten maar in kosten en opbrengsten. Deze wijze van kijken naar mensen is overigens niet nieuw. Al in 1999 signaleerde Van Houten in zijn boek *De standaardmens voorbij* het resultaat van een calculerende overheid: een samenleving waarin mensen voornamelijk van belang zijn wanneer zij een bijdrage leveren aan de economie. Doen zij dit niet of te weinig, dan zijn zij een kostenpost of calculerende burgers die er vooral op uit zijn hun rechten te verzilveren in de vorm van uitkeringen.

Twee gemeenten in Zuid-Holland zijn een pilotproject gestart om te achterhalen hoeveel geld de gemeente besteedt aan één multiprobleemgezin. De gemeentebesturen vroegen zich af hoe je beleid kunt maken als je niet beschikt over alle gegevens. Meer dan globale cijfers krijgen gemeenten niet en financiële sturing is daarvoor zo goed als onmogelijk, dit betekent dat gemeentebesturen niet kunnen bepalen waarvoor ze geld moeten reserveren. In de pilot zijn de gemeenten gestart met een nulmeting om zelf de cijfers boven water te krijgen die zij van de hulpverlenende instanties niet kregen. Zij melden hierover dat voor iedereen duidelijk wordt hoeveel het kost en dat kweekt op zich al een soort van urgentie: “Want iedereen schrikt als duidelijk wordt dat er aan een gezin meer dan 500.000 euro wordt uitgegeven. Hulpverleners, maar ook het gezin zelf.” Inzicht bij alle partijen is het eerste winstpunt. “Dit is een eerste impuls om het echt aan te pakken.” En: “Het besef van die bedragen zorgt dat iedereen bereid is om tafel te gaan zitten om iets te veranderen.” Het betekent niet dat alle problemen van die gezinnen weggenomen kunnen worden, maar het leidt er wel toe dat de hulp effectiever georganiseerd wordt.

14

Een multiprobleemgezin waar op vele levensgebieden problemen zijn en waar hulp wordt ingezet kost de samenleving veel geld. Uithuisplaatsing van kinderen, massieve begeleiding van ouders, psychiatrische zorg, extra zorg vanuit school, wellicht reclassering en extra medische zorg. De bedragen kunnen per jaar in de honderdduizenden euro's lopen. De vraag is gerechtvaardigd of dit niet effectiever kan en vooral of dit niet humaner kan. Wij komen menig professional tegen die in zulke situaties verzucht, geef mij de helft van het bedrag wat het nu kost en dan doen we het tweemaal zo goed...



