

INSPIRATIENOTA

Wat is casemanagement? Wat doet een casemanager?

Binnen het werk-zorg decreet wordt bij de activeringstrajecten ingezet op casemanagers werk en casemanagers zorg¹. Maar wat is casemanagement precies? Wat doet een casemanager? Wat zijn essentiële kenmerken?

De invulling van het begrip ‘casemanagement’ is bijzonder complex geworden. Zorgcoördinatie, trajectbegeleiding, casusregie, ... zijn andere begrippen waarmee in het werkveld vaak dezelfde methodiek bedoeld wordt. Ook nazicht van de literatuur levert verschillende definities op van casemanagement. Beter dan oeverloos te zoeken naar een algemeen aanvaarde omschrijving, is het om inspirerend in te zoomen op een aantal gemeenschappelijke principes en basisfuncties die vaak terugkomen in de literatuur.

In deze nota lijsten we centrale beginselen van het casemanagement en kernfuncties van een casemanager op om vervolgens kort in te gaan op het profiel van een casemanager.

Deze nota wil geïnteresseerde of beginnende casemanagers helpen om een concreter beeld te krijgen van de job alsook organisaties een tool geven om casemanagers te rekruteren en vervolgens adequaat te coachen en te ondersteunen in hun veelzijdig takenpakket.

1. 7 CENTRALE BEGINSELEN VAN CASEMANAGEMENT

Samenvattend kan je casemanagement omschrijven als: *“Casemanagement is het organiseren en coördineren van hulp- en dienstverlening met² burgers met complexe problematieken.”*

De literatuur³ omschrijft daarbij 7 centrale beginselen van eender welke vorm van casemanagement. Deze zijn mits enige specificaties zeker herkenbaar voor casemanagers zorg binnen activeringstrajecten.

1. Ten eerste is er geen sprake van casemanagement zonder case. Het gaat altijd om de behoeften (niet hét probleem!) van een hulpvrager. Niet het aanbod, de methode, de discipline of de organisatie staat centraal, maar de behoefte(n) van de cliënt. Het belang van alle participanten aan een casemanagementproces is hetzelfde, nl. dat er kwalitatief zo goed mogelijk hulp geboden wordt die afgestemd is op de

¹ Deze nota is een kennisproduct opgemaakt in het kader van het ondersteuningsproject naar casemanagers zorg in opdracht van WVG. In de toepassing ligt de focus dan ook op de casemanagers zorg die gemandateerd worden door WVG. [Casemanager Zorg | Departement Welzijn, Volksgezondheid en Gezin \(departementwvg.be\)](#)

² Met expliciete nadruk op ‘met’ en niet voor burgers, zodat het casemanagement vanuit een welzijnsperspectief op een participatieve en empowerende manier wordt ingevuld.

³ Gebaseerd op het boek Casemanagement, de methodiek van interdisciplinair samenwerken. Van Riet, N. en Bruijn, J. 1996 Van Gorcum, Assen.

hulpvraag. Specifiek bij casemanagement binnen het kader van het werk-zorg decreet is uiteraard de oriëntatie op het doel 'tewerkstelling'. Dat biedt het kader waarbinnen gewerkt moet worden en 'framet' als het ware wel het einddoel waar naartoe gewerkt wordt. Dit neemt niet weg dat de participatieve en vraaggerichte werkingsprincipes eigen aan casemanagement vervolgens onverminderd overeind blijven: de hulpvrager is actief betrokken bij de voorbereiding en de uitvoering van de hulpverlening. Tijdens het hele proces is het de bedoeling dat de hulpvrager zijn/haar programma mee bepaalt en ook begrijpt.

2. 'Management' moet hier opgevat worden in de zin van het regelen, coördineren en organiseren van de benodigde hulp- en dienstverlening. Niet in de zin van 'macht hebben over'. De casemanager oefent geen (rechtstreekse) macht uit over de cliënt. Hij/zij begeleidt volgens de gemaakte samenwerkingsafspraken en organiseert door te onderhandelen.
3. Ten derde beslaat casemanagement het hele traject van vraag naar aanbod, van aanmelding tot afronding. De CMZ is betrokken van bij opstart tot einde van het activeringstraject.
4. Casemanagement is bovendien pragmatisch en begint 'waar de cliënt is'. Het sluit aan op de herkenbare, actuele noden en behoeften. Van daaruit kan toegewerkt worden naar eventueel bijkomende vormen of doelen van hulpverlening.
5. Een ander principe is dat casemanagement zich beperkt tot complexe problematieken of een continuïteitsproblematiek. De vaak meervoudige hulpbehoeften van cliënten kunnen maar ingewilligd worden door inbreng vanuit verschillende disciplines.
6. Casemanagement biedt in de persoon van een casemanager één enkel contactpunt met andere instanties en per cliënt een integraal en omvattend plan. Merk hierbij op dat binnen de activeringstrajecten, en dat is uitzonderlijk, wel met twee casemanagers gewerkt wordt, zij het met elk een onderscheiden focus. Als contactpunt voor het ganse werktraject en als contactpunt voor het voor het ganse zorg/welzijnstraject.
7. Het laatste punt is de onafhankelijke positie van de casemanager. Dit betekent dat zij/hij geen belang heeft bij één bepaalde partij. Afgezien daarvan treedt de casemanager wel op als vertegenwoordiger van de cliënt op het ogenblik dat diens belangen onvoldoende gewaarborgd worden ('advocacy').

2. 5 KERNFUNCTIES VAN CASEMANAGEMENT

Volgens de literatuur zien we bij casemanagement systematisch een aantal basisfuncties terug, die we ook herkennen in de praktijk van de activeringstrajecten.

1. analyse van problemen, behoeften en mogelijkheden van cliënten (**assessment**)
2. het opstellen van doelen en een trajectplan (**planning**)
3. toeleiding naar, koppeling aan en coördinatie van diensten en opvang (**linking**)
4. het kritisch volgen van de wijze waarop de hulp-en dienstverlening wordt uitgevoerd en de voortgang van de cliënt (**monitoring**)
5. een globale evaluatie op basis van de behaalde resultaten en in functie van de geformuleerde doelen (**evaluation**)

2.1. Assessment

Er is steeds sprake van een vorm van 'assessment' op grond waarvan de gewenst doelen, de benodigde vaardigheden en de mogelijke hulpbronnen uit de omgeving kunnen worden

vastgesteld. Het gaat om het in beeld brengen van: de behoefte(n) van de cliënt, de problemen die zij/hij ervaart bij het vervullen van die behoefte(n), de mogelijkheden die de cliënt zelf heeft om deze problemen op te heffen en de kwaliteit van haar/zijn formele en informele sociale context en hulpbronnen. Om met de aangeleerde vaardigheden succesvol te kunnen functioneren in de eigen omgeving en herval te vermijden, moet er voldoende steun voor de hulpvrager en diens directe leefomgeving zijn. Welke rol neemt de context in m.b.t. het ontstaan en bestaan van de behoefte(n) van de cliënt? Welke mogelijkheden heeft de context om hulp 'van binnenin' te bieden? Het gaat hier zowel om materiële (financieel, huisvesting, vervoer, ...) als immateriële (sociale relaties, steun...) hulpbronnen. Een succesvol traject integreert formele en informele zorg.

Als gezamenlijk registratie- en communicatietool met casemanagers werk wordt het ICF instrument gebruikt bij assessment, maar ook bij de andere functies.

2.2. Planning

Er wordt een systematisch individueel trajectplan opgesteld waarin alle stappen beschreven staan die gezet moeten worden om de gewenste doelen te bereiken. Concreet beantwoordt dit plan de volgende vragen: Wie doet wat? Waar? Wanneer? Hoe? En met welk doel? Gezien het cyclische karakter van de aanpak en de complexiteit van de problematieken, is belangrijk om voldoende flexibiliteit in te bouwen zodat aanpassingen op maat steeds mogelijk blijven.

2.3. Linking

Na het opmaken van het trajectplan zal de hulp moeten uitgevoerd worden. De casemanager verbindt (linkt) alle participanten aan de hulpverlening met elkaar en realiseert zodoende een teamorganisatie die het totaal van de individuele inbreng overstijgt. Verwijzingen zijn doelgericht, niet activiteitgericht. Er wordt steeds met een duidelijk geformuleerde doelstelling doorverwezen. In het kader van activeringstrajecten is dit doel helder: alle activiteiten hebben als doel het verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt.

2.4. Monitoring

Monitoring staat voor procesbewaking. Het plan moet systematisch opgevolgd, geëvalueerd en bijgesteld worden. Hier schuilt ook een controlefunctie. Krijgt de cliënt effectief de hulp die hem in het hulpplan is toegezegd? Werpt het plan zijn vruchten af? Is het hulppakket nog toegesneden op de specifieke behoeften van de cliënt?

Het decreet bepaalt hier minstens zesmaandelijks overleg, maar in de praktijk is dit eerder een continu proces.

2.5. Evaluatie

In deze fase blikte de casemanager met de betrokkenen terug op het afgelegde parcours. Enerzijds evalueert zij/hij het functioneren van het uitvoeringsteam, zowel wat betreft het 'proces' als het 'product'. Anderzijds gaat de casemanager na in hoeverre de cliënt tevreden is met de aangeboden hulp. Betrokkenheid, motivatie en tevredenheid van de cliënt moet hierbij centraal staan.

Wat dat laatste betreft wordt door de casemanagers zorg aangegeven dat hier meer werkt van zou gemaakt moeten worden. Het zou interessant zijn om een overkoepelend feedbackinstrument uit te werken dat de deelnemer de kans geeft terug te blikken op het activeringstraject.

Dit instrument moet het meer specifiek mogelijk maken om als deelnemers feedback te geven op de aangeboden begeleiding en de nazorg, op de door hem/haar gepercipieerde uitkomsten en op het reële toekomstperspectief met betrekking tot werk. De resultaten kunnen interessante informatie opleveren voor de kwaliteitszorg binnen de netwerken, en passen ook helemaal binnen de filosofie van het decreet, die de actieve rol van de deelnemer centraal zet.

3. TOEGEPAST IN HET BESTAANDE DRAAIBOEK

We vinden deze vijf kernfuncties ook terug in het concrete takenpakket van de casemanager zorg zoals dat omschreven is in het draaiboek⁴.

- Informatieverstrekking aan de deelnemer over het werk- en zorgtraject met betrekking tot het beoogde einddoel, de looptijd, de mogelijkheden van zorg en de samenwerking tussen de casemanager werk en de casemanager Zorg;
- Aandacht hebben voor de rechten van de deelnemer, waaronder het recht op financiële of andere tegemoetkomingen, door doorverwijzing naar of samenwerking met andere partners, waaronder het OCMW en de ziekenfondsen;
- De uitdieping en verkenning van de zorgnoden van de deelnemer met het oog op een realistisch zicht van de deelnemer op de eigen zorgproblematieken;
- Het opstellen van een trajectplan samen met de deelnemer en de casemanager Werk en dat plan bezorgen aan de penhouder;
- Een beroep doen op een penhouder voor een aanbod van de nodige zorg die kadert in het trajectplan;
- De coördinatie en afstemming van de zorg met betrekking tot de deelnemer, gelet op de doelstellingen in het trajectplan;
- De opvolging, regelmatige evaluatie en bijsturing van het trajectplan, in overleg met de deelnemer en met de casemanager werk;
- Het overleg en de afstemming met de casemanager werk met betrekking tot de deelnemer zodat de casemanager werk op de hoogte is van het verloop van de aangeboden zorg en zodat de werkgerelateerde activiteiten en de zorg binnen het werk- en zorgtraject op elkaar afgestemd blijven;
- Het opstellen van een eindadvies op basis van de evaluaties, samen met de casemanager Werk, dat geregistreerd wordt in het elektronisch dossier;
- De deelname aan het netwerkoverleg van de regio waar de casemanager werkzaam is, zoals opgelegd door het Besluit van de Vlaamse Regering.

4. FUNCTIES VAN EEN CASEMANAGER

Afhankelijk van het specifieke model van casemanagement, is er ook een onderscheid in functies dat de casemanager vervult.

⁴ [20183110_Draaiboek_CMZ_2.pdf \(departementwvg.be\)](#)

Toch kunnen we op basis van literatuur en onderzoek grotendeels twee **hoofdclusters** onderscheiden:

- het verrichten van werkzaamheden in opdracht van de hulpvrager
- het verrichten van werkzaamheden in opdracht van de werk/zorgaanbieders of -actoren

Daarbij kan dan een onderscheid gemaakt worden tussen directe en indirecte functies.

4.1. Directe functies

De directe functies situeren zich in het contact met de hulpvrager zoals:

- crisisinterventies indien nodig
- leren/instrueren/psycho-educatie
- gids en medewerker zijn
- hulpbron zijn: eigen specifieke kennis en vaardigheden inzetten
- omgevingshulpbronnen van de hulpvrager aanspreken, sociale netwerk uitbouwen
- verschaffen van informatie: overbrengen en toegankelijk maken van info
- ondersteuner
- doorverwijzen: koppelen van hulpvrager aan andere instellingen voor hulp- en dienstverlening als expliciete vaardigheid waarbij enerzijds rekening gehouden moet worden met gevoelens van angst, wantrouwen en misverstand van de kant van de hulpvrager tov de instelling of dienst waarnaar hij of zij doorverwezen wordt en anderzijds er eventueel ingezet moet worden op belangenbehartiging of bemiddeling als de gewenste instelling zou weigeren..
- ...

4.2. Indirecte functies

De indirecte functies omvatten de wijze waarop instellingen en instanties functioneren in relatie tot de hulpvrager:

- makelaarsfunctie - bemiddelen tussen hulpvrager een aanbod. Hiertoe moet de casemanager een goede kennis van de sociale kaart hebben, goede relaties met andere instellingen en diensten uitbouwen en contacten met collega-casemanagers uitbouwen en onderhouden.
- coördineren van de hulpverleners om het plan uit te voeren
- adviseren (op basis van hun specifieke knowhow) van andere diensten en instellingen (incl beleid) om hun aanbod specifiek voor de hulpvrager in te zetten, af te stemmen, te verbeteren of uit te breiden.
- ...

5. PROFIEL VAN EEN CASEMANAGER

5.1. Met beeldende metaforen

De diverse taken en onderscheiden functies van een casemanager vragen 'een duizendpoot': iemand die veel moet weten en kunnen.

In een werkgroepje deden we een oefening met enkele ‘doorwinterde’ casemanagers⁵. We vroegen om met een metafoor te omschrijven hoe ze zichzelf in hun rol als casemanager zorg zien. Het resultaat geeft een mooi beeld van deze uitdagende job.

SPIN IN SPINNENWEB

Een spin die probeert de draadjes bij elkaar te houden en die sterk investeert in verbindingen.

DUIZENDPOOT

Een zeer bezige duizendpoot die door lange ervaring veel weet en die ook heel actief inzet op netwerking en verbinding.

DIRIGENT

Er is een koor (alle betrokken partners) en ik ben de dirigent. Maar wel een dirigent die op dezelfde lijn staat als de koorleden en wiens opdracht het is om alle stemmen en persoonlijkheden samen tot een mooie symfonie te doen klinken. De dirigent is wederzijds afhankelijk van de koorleden. Als dirigent moet ik zorgen dat het geen kakofonie wordt en ik zal ook diegenen die het moeilijker hebben om goed te zingen of waar valse noot uitkomt, ondersteunen.

DE KOERS

Ik zie een beeld van coureurs die fietsen op een tandem of een fiets met drie plaatsen (client, zorg- en werkactor). De CMZ is dan een soort volgwagen die water aandraagt, advies geeft, moet depanneren, opvolgen, stimuleren, afremmen... In elk geval in zeer nauwe samenwerking met de coureurs de koers volgen en mee bepalen.

WANDELPAD

Ik zie mijn rol als CMZ op een wandelpad. Ik ben samen met mijn cliënt mee op pad en bij elk kruispunt bekijken we weer samen welke weg we inslaan. We wandelen in zeer nauwe verbinding, de wandeltocht zorgt op zich ook voor meer verbinding. Duidelijke communicatie is essentieel om niet verloren te lopen of in cirkels te draaien.

IMKER

Ik zie me als een imker: je bent aanwezig maar eigenlijk niet echt zichtbaar. Je zorgt er wel voor dat je op tijd de honing eruit haalt. Dat is een delicaat proces van info/hulpbronnen eruit halen en ook teruggeven. Honing is heel kostbaar, zeker voor de cliënt zelf. Bij ziektes onder het bijenvolk (moeilijkheden in mensencontext) los je dat mee op. Imkers zijn zelf ook erg actief, studeren en leren steeds bij en kunnen zeker ook ten rade gaan bij hun collega imkers om advies te vragen rond bepaalde problemen.

HELIKOPTER

Alles hierboven is herkenbaar, maar ik zie mezelf ook als een helikopter: met een overzichtsview en zo een breedbeeld. Vandaaruit kan ik veel info doorgeven.

5.2. Wat niet

Wat moet een casemanager alvast niet zijn:

- het hoeft geen specialist in een vakgebied te zijn;
- zij of hij hoeft geen opdrachten aan anderen te geven maar moet er wél voor zorgen dat anderen hun werk goed kunnen doen;

—

⁵ Alle dank aan Karen, Jana, Mieke, Johan, Elisabeth en Lisa.

- hij of zij heeft moet de kwaliteit van het werk van anderen niet beoordelen maar moet er wel voor zorgen dat de betrokkenen hun werk aan elkaar toetsen met het oog op het einddoel.

5.3. Essentiële eigenschappen en vaardigheden

Van belang zijn in elk geval volgende eigenschappen en vaardigheden:

- Goede relationele vaardigheden en doortastende communicatievaardigheden zowel in relatie tot cliënten en hun context als in hun samenwerking met andere professionals;
- Professionele vertrouwensbanden kunnen opbouwen en onderhouden
- Doortastend, directief kunnen optreden
- Goede kennis sociale kaart
- Goed kunnen luisteren, inleven, zelfstandigheid teruggeven (krachtgericht werken)
- Gestructureerd, methodisch en planmatig kunnen denken en werken ifv de uitvoering en coördinatie van het handelingsplan, maar ook voor het omzetten van signalen van cliënten en collega-professionals naar beleid
- Creatief zijn in het bedenken en organiseren van nieuwe initiatieven en oplossingen
- Hoge frustratie-tolerantie hebben en goed tegen klagen en zeuren kunnen :)

—

Kristin Nuyts

Kristin.nuyts@samvzw.be

SAM, steunpunt Mens en Samenleving vzw

Maatschappelijke zetel: Turnhoutsebaan 139A - 2140 Borgerhout - BTW/Ondernemingsnummer: 0674.697.752 - RPR Antwerpen

info@samvzw.be – samvzw.be