



Werken zonder wachtlijsten

Praktijkvoorbeelden en werkzame elementen

Tijdens een leersessie op 21 september 2021 vertelden drie Wijkteamorganisaties over de manier waarop zij omgaan met wachtlijsten en gingen we in kleinere groepen in gesprek op zoek naar de werkzame elementen. Hieronder een weergave van de opbrengsten.

Wijkteams Arnhem:

De wijkteams in Arnhem werken vanaf hun start zonder wachtlijsten. Arnhem heeft 162.477 inwoners, er zijn acht wijkteams met totaal 174 Fte. De wijkcoaches in Arnhem voeren zowel de Jeugdwet uit als de klassieke en nieuwe Wmo, Beschermd Wonen voor de regio Arnhem en een deel van de Sociale Dienstverlening.

- Keukentafelgesprekken, vraagverheldering, plan maken en verwijzen.
- Coaches kunnen kortdurende begeleiding bieden, dat gebeurt relatief weinig. Er lopen pilots om dit aspect verder te ontwikkelen.
- Sturen op veiligheid en toepassen meldcode
- Regie op ingezette zorg en monitoring daarvan
- Schoolmaatschappelijk werk: kortdurende contacten met leerlingen, leerkrachten en IB-ers
- Informatie en advies aan wijkmanagers: op het collectieve niveau, wat speelt er in de wijk?

Iedereen in Arnhem kan bij de wijkteams terecht voor ondersteuning en advies. 'Doen wat nodig is', is hierbij de leidraad: de wijkteams ondersteunen inwoners zodat ze alleen zelf verder kunnen met behulp van familie, vrienden of mensen uit de buurt. Als het nodig is, bieden wijkteams zelf extra ondersteuning, of schakelen ze de hulp van anderen in. Of het nou gaat om ondersteuning bij opvoeden en opgroeien, psychische problemen, huisvesting of zorgen om bijvoorbeeld het inkomen. De acht wijkteams in Arnhem vinden het belangrijk om te weten wat er speelt en zijn daarom midden in de wijk te vinden. Zowel in een eigen vaste werkruimte, als op scholen en bij andere organisaties.

Werkwijze

Inwoners en verwijzers kunnen zich zelf online aanmelden en direct een eerste afspraak maken op een dag en tijdstip dat hen past. Er is in de online agenda binnen 2/3 weken altijd wel plek te vinden. De wijkcoaches hebben tijdblokken in hun agenda gereserveerd voor deze keukentafelgesprekken, zij gaan altijd met 2 personen bij de inwoner op huisbezoek. De hulpvraag die inwoners bij aanmelding zelf opschrijven varieert sterk: soms beperkt dit zich tot 1 woord, andere keren een uitgebreid verhaal, en alles daartussen. Als een inwoner na verloop van tijd terugkomt met een nieuwe vraag dan wordt deze aan dezelfde wijkcoach gekoppeld.

Er is geen caseload vastgesteld. In vergelijking met andere wijkteams is de caseload van de wijkcoaches erg hoog: een caseload van 200 bij Wmo is redelijk gemiddeld, maar ook 400 komt voor, en 60-80 bij jeugd. Mogelijk komt dit doordat de wijkcoaches zelf weinig begeleiding bieden maar wel langdurig (laag intensief) betrokken blijven bij inwoners.

Voor- en nadelen

De Arnhemse werkwijze is heel klantvriendelijk en laagdrempelig. Inwoners zijn snel aan de beurt, er zijn nooit wachtlijsten. De acht wijkteams zijn eigenaar van hun eigen werk en wijkopdracht: ze beheren zelf hun agenda en maken bij drukte zelf keuzes om waar nodig te schuiven met taken (wat doen we nu niet of minder). Het verzuim is laag

De keerzijde van laagdrempeligheid kan zijn dat inwoners mogelijk versterkt worden in het idee dat hun problemen door professionals en de overheid kunnen, of moeten, worden opgelost.

Door de online aanmeldingen en ingeplande afspraken kan het team geen filtering aanbrengen voor zij op huisbezoek gaan (bijvoorbeeld het type vragen dat in een telefonisch gesprek afgehandeld had kunnen worden). Ook kunnen professionals niet kiezen welke vragen ze wel en niet oppakken, iedereen is generalist, en dat geeft voor sommigen minder werkplezier. En geen matching van vraag en competentie is misschien ook niet altijd even efficiënt.

Sociaal Kernteam Westland

Het SKT heeft op dit moment geen wachtlijst, inwoners wachten maximaal twee weken.

De gemeente Westland heeft 112.125 inwoners, er werken circa 90 professionals verdeeld over drie teams. Zij voeren de volgende taken uit:

- Jeugdwet en een stukje volwassenenzorg en bemoeizorg. Wmo beschikkingen en uitvoering Wmo begeleiding vallen niet onder het SKT
- De zorgregisseurs bieden zelf jeugdhulp en zorgregie en taken die voortvloeien uit de meldcode
- Zorgregisseurs werken nauw samen met en bieden ondersteuning aan huisartsen en scholen.
- In geval van wachtlijsten bij specialistische jeugdhulp biedt het SKT (noodgedwongen) overbruggingszorg.
- Waakvlam functie: op het moment dat bij afronding twijfel bestaat over de zelfredzaamheid dan houdt een zorgregisseur het dossier binnen zijn caseload en kan zo nodig snel weer heropenen.
- Het SKT volgt ook zorgmeldingen op die doorstromen vanuit Veilig Thuis.
- Het SKT blijft betrokken op casussen die naar het gedwongen kader gaan in het kader van Beter Samenspel.

Het Sociaal Kernteam Westland, kortweg SKT, wil dat Westlandse inwoners gezond en veilig kunnen leven. Het team ondersteunt en begeleidt zowel kinderen, jeugdigen als volwassenen en stellen hen centraal. Samen met hen werken ze aan een duurzame oplossing, zo lang als nodig of kort als mogelijk. Zorgregisseurs voeren de regie en werken vanuit de werkwijze: één gezin, één plan, één regisseur. Samenwerken staat bij SKT Westland voorop. Allereerst met de zorgvrager en de mensen daaromheen. Maar ook met diverse partners in en buiten Westland, zoals gedragswetenschappers, maar ook met de juf op school, de huisarts of de consulent van de woningbouwvereniging.

Werkwijze

Inwoners melden zich telefonisch bij de centrale bureaudienst. Daar vindt eerst triage plaats (Wat is de vraag? Heeft het spoed?). De medewerker van de bureaudienst vult vervolgens samen met de inwoner het aanmeldformulier in en dat gaat naar het betreffende team. Sinds kort wordt in sommige teams gewerkt met een weekstart voor het oppakken van zaken.

Voor de zomer had het SKT een wachtlijst van enkele maanden, deze is weggewerkt door tijdelijk extra inzet maar loopt na de -altijd wat rustigere- zomerperiode weer op.

Een apart team houdt zicht op de wachtlijsten en heeft zowel via de mail als telefonisch contact met de inwoners, dit team heeft op het moment dat er geen wachtlijsten zijn geen functie. Als er spoed ontstaat gaat een casus met voorrang naar het betreffende team. SKT heeft geïnvesteerd in veel kwaliteitscontroles door de inzet van gedragswetenschappers. Managers sturen actief op de caseload van zorgregisseurs, ooit is vastgesteld dat een gemiddelde caseload 22 zaken per FTE zou moeten hebben. De caseload bedraagt gemiddeld 17,5 per FTE, als er een medewerker daar opvallend boven of onder zit gaan managers daar met hen over in gesprek.

Voor- en nadelen

SKT Westland kent een hoge medewerker tevredenheid, laag ziekteverzuim en gering verloop. De klanttevredenheid is hoog en ook samenwerkingspartners zijn tevreden.

De wachtlijsten zijn door tijdelijke extra inzet weggewerkt maar lopen nu weer op. SKT zoekt naar een meer structurele oplossing voor dit probleem, onder andere door meer datagestuurd te gaan werken.

Wijkteam Amersfoort

De negen wijkteams in Amersfoort werken sinds hun start zonder wachtlijsten. Amersfoort heeft 157.438 inwoners en bij de wijkteams werken ongeveer 200 medewerkers. Zij voeren de taken vraagverheldering, begeleiding en regievoering uit in het kader van de Wmo en de Jeugdwet.

Er wordt door de teams zelf ondersteuning en begeleiding geboden, alleen waar nodig worden specialisten ingeschakeld. Er is sprake van regie, soms outreachend / actief (inclusief werken volgens de Meldcode en het maken van een veiligheidsplan), soms meer passief (evaluatie en opvolging plan van aanpak). De teams kennen de wijk en zijn netwerkspeler met bijvoorbeeld scholen, huisartsen, GGZ/ GGD en bij voorkeur met de lokale basis infrastructuur.

De wijkteams in Amersfoort bieden zorg en ondersteuning in de buurt. Of het nou gaat om vragen en zorgen over het gezin, opvoedvragen, vragen over scheiding, huiselijk geweld of psychische problemen; maar ook vragen over geld, werkloosheid, eenzaamheid en overlast. In de wijkteams werken verschillende professionals samen. "Goed luisteren naar wat mensen te vertellen hebben, goed observeren en vooral op zoek gaan naar de eigen kracht" zijn belangrijke speerpunten.

Werkwijze

Met inwoners wordt meegedacht en zij worden aangemoedigd om oplossingen voor hun vragen binnen het bredere sociale domein te zoeken. Wanneer ondersteuning of begeleiding nodig is kunnen inwoners zich aanmelden bij het wijkteam en wordt er binnen vijf dagen een hulpverlener gekoppeld. De teams verdelen zelf twee maal per week de aanmeldingen. De informatie bij aanmelding is beperkt. Richtlijn is dat er in het team maximaal 3 minuten per aanmelding wordt gesproken en dat dan de knoop wordt doorgehakt welke twee professionals het oppakken (verdere vragen kunnen namelijk toch alleen maar ná kennismaking worden beantwoord).

Er is geen norm voor de caseload van medewerkers, zij doen wat nodig is binnen hun wijk. Het team maakt daarin, binnen hun opdracht, eigen keuzes als de druk oploopt.

De wijkteams in Amersfoort voeren zoveel mogelijk begeleiding zelf uit, hun formatie is onlangs opgehoogd om die ambitie ook waar te kunnen maken.

Naast de wijkteams kent Amersfoort 1 ingang wat betreft gespecialiseerde jeugdhulp; elk wijkteam heeft eigen contactpersonen wat het gemakkelijker maakt om samen te bepalen wat nodig en passend is op het moment dat specialistische jeugdhulp nodig is. In situaties waarin veiligheidsproblemen in gezinnen zijn waar het wijkteam niet voldoende, of onvoldoende snel, resultaat kan bereiken, wordt het SaVeteam ingeschakeld.

Voor- en nadelen:

Er ligt veel eigenaarschap bij de teams zelf, zij kunnen goed inschatten wat in hun wijk nodig is. Zij weten ook welke mogelijkheden er in de sociale basis zijn, hebben daar korte lijnen mee en maken daar actief gebruik van ten behoeve van inwoners met vragen. Een voorbeeld daarvan zijn informatiewinkels waar mensen met praktische vragen over oa financiële zaken terecht kunnen, dit betekent direct minder belasting van vragen voor de wijkteams. Daarmee hebben de teams invloed op hun eigen werkdruk en zorgen ze dat niet alle vragen door hen zelf hoeven te worden opgepakt. Wanneer de wijkteams vanwege veiligheid of bedreigde ontwikkeling aanvullende hulp nodig hebben en daar is een wachtlijst, ontstaat een lastige situatie; er is dan de erkenning dat de ondersteuning van de wijkteams onvoldoende is en tegelijkertijd is er nog niets anders. Dat is soms belastend voor wijkteammedewerkers omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor iets waarvan al besloten was dat het de mogelijkheden van de wijkteams te boven gaat.

Werkzame elementen

Wat werkt in de ambitie te werken zonder wachtlijsten? Tijdens de themabijeenkomst verzamelde we werkzame bestanddelen op basis van ervaringen van de aanwezige wijkteams:

1. Werken zonder wachtlijsten als uitgangspunt, niet als uitkomst

Beschouw werken zonder wachtlijsten als uitgangspunt, en niet als uitkomst. Hiervoor kiezen vraagt om een bijpassende opdracht, sturingsfilosofie en grondhouding:

- ✓ Geef het team de opdracht: “doe met de beschikbare fte’s wat nodig is in deze wijk, en werk zonder wachtlijsten”.
- ✓ Beleg eigenaarschap zoveel mogelijk bij het team en biedt daarbij passende ondersteuning:
 - stimuleer en faciliteer teambuilding en eigenaarschap, ook voor de eigen werkdruk.
 - stimuleer het team om de samenwerking met de sociale basis te intensiveren zodat niet alle vragen bij het wijkteam hoeven te komen
 - laat het team zelf keuzes maken, bijvoorbeeld bij drukte: beeldbellen, telefonisch contact of appen in plaats van face tot face, alleen op huisbezoek gaan en niet als duo
 - flexibel taken op kunnen pakken afhankelijk van drukte en affiniteit van medewerkers
 - investeer in de benodigde competenties van teamleden: goed in agendabeheer en plannen, weerbaar, assertief, nee kunnen zeggen, los kunnen laten, specialist willen zijn, maar ook generalist durven zijn (in de basis doen wat bij je past, maar bij drukte tijdelijk uit je comfortzone)
- ✓ Werk aan een grondhouding die past bij de transformatie: niet alles is op te lossen, niet overnemen, kunnen loslaten etc.

2. Beïnvloed de instroom

- ✓ De verschillende onderdelen van het sociale domein (sociale basis, wijkteams, specialistische hulp) werken als communicerende vaten. Instroom (en ook uitstroom) zijn alleen te beïnvloeden door naar de gehele inrichting te kijken.
- ✓ Sterke sociale basis vermindert de instroom: denk aan informatiewinkels, financiële hulpverlening, budgetcoaches, kookclubs, bewonerskringen, etc. Goede begeleiding en waar mogelijk ook inwoners ‘opleiden’ in dat begeleiden; goed vrijwilligersbestand en groepsgerichte aanpak in de sociale basis
- ✓ Als het vormgeven van voorveld onderdeel is van je opdracht kun je daar maximaal op investeren en daarmee de instroom beperken
- ✓ Investeer in goede relaties met en goede informatievoorziening aan verwijzers. Bijvoorbeeld bij druk van scholen netwerkbijeenkomsten organiseren: zo werken wij, dit is onze visie (uitgaan van talenten, niet medicaliseren maar normaliseren).
- ✓ Goede organisatie van aanmeldproces, bijvoorbeeld als inwoners zelf afspraak in kunnen plannen even bellen voor een duo op huis bezoek gaat.

Enkele afwegingen rondom instroom

- *Hoe verhoudt dienstbaarheid en stimuleren van zelfredzaamheid zich tot elkaar? Welke schade doet het als een inwoner moet wachten? Moet je er wel of niet dicht (qua tijd) op zitten?*
- *Als je wachtlijsten ‘toelaat’ moet je helder hebben waar je het vervolgens over hebt, een lijstje met namen? Bijhouden wachttijden? Wat doe je in de tussentijd en is dat geen hulp dan?*
- *Afweging tussen snelheid (geen matching of triage vooraf maar door wijkteamprofessional zelf) en zorgvuldige triage en matching vooraf door aanmeldteam oid (en dus vertraging, plus voor de inwoner meer gezichten, meer mensen die hij moet vertrouwen)*

3. Maak de formatie passend

- ✓ Het aantal fte per wijk, moet passen bij de opdracht, de taken van het wijkteam en de samenstelling van de wijk. Hier is geen eenduidige sleutel voor te geven want zowel de taken van wijkteams als de context waarbinnen zij werken verschillen sterk (denk aan sociaal economische problematiek; stevigheid van de sociale basis in een wijk; krapte bij andere vormen van zorg/ondersteuning). Het vaststellen van een passende formatie kan alleen in een gezamenlijk proces.

TIP Het programma *Integraal Werken in de Wijk ontwikkelde een behulpzaam denkkader:*

[Zo kom je tot een verantwoorde caseload | integraalwerkenindewijk.nl](http://integraalwerkenindewijk.nl)

- ✓ Geen caseloadnorm: stel geen norm voor de caseload vast maar geef het team een duidelijke opdracht en een passende formatie/fte's. Met ruimte om te doen wat nodig is om de opdracht te volbrengen. Op het moment dat je een norm voor de caseload vastlegt zegt dit eigenlijk weinig omdat je onderscheid hebt tussen slapende/actieve zaken, kort en lang, enkelvoudig en complex. Strak sturen op caseload vergroot de focus op individuele casuïstiek in plaats van op het collectief, de wijk en de mogelijkheden (en noden) die daar zijn.
- ✓ Taakverschuiving: benut de bestaande formatie optimaal door kritisch te kijken welke taken kunnen worden overgenomen, of verlicht, door secretariaatsmedewerkers, ervaringsdeskundigen of mensen die een re-integratieplek nodig hebben?
- ✓ Anticipeer op bekende fluctuaties in de instroom (denk aan rustige zomerperiodes en de drukke daar vlak voor en na). Organiseer het werk flexibel zodat in drukke periodes andere taken kunnen blijven liggen, die in rustige periodes wel worden opgepakt. Overweeg bij (terugkerende) grote fluctuaties ook flexibele inzet van de formatie: medewerkers die dan extra werken en op andere momenten langer vakantie kunnen opnemen.
- ✓ Werken in duo's kost tijd, maar levert ook veel op:
 - het biedt continuïteit voor inwoners (bij vakantie, ziekte etc.)
 - het verhoogt de kwaliteit (samen reflecteren, verschillende perspectieven)
 - geeft mogelijkheid op maat je specialisme in te zetten én bij te leren van je collega (generalisme vergroten)
 - efficiency verhogen doordat een van beide tijdens gesprekken direct het verslag typt en met cliënten bespreekt
- ✓ Omgaan met werkdruk
 - Gesprek voeren over verschillen in beleving van werkdruk, professionals onderling van elkaar laten leren; verschillen daarin accepteren; dit gesprek en het onderling leren faciliteren vanuit staf/management
 - Probleem van werkdruk niet "weg organiseren" door middel van het instellen van wachtlijsten, waar de inwoner de dupe van wordt. Maar juist benutten om werk anders te organiseren.
 - Coachen op omgaan met werkdruk, vanuit de bedoeling van de opdracht
 - Investeer in de fitheid van het team, weinig verloop onder medewerkers verlaagt de werkdruk

Enkele afwegingen rondom formatie

- *Hoe ver kun je als WT gaan in zelf begeleiding bieden? Wanneer is specialist nodig? gaat niet over type beperking of probleem, maar om 'wat is hier nodig? wat heb jij nodig om op jouw manier een zelfredzaam leven te leiden? Dat is een heel ander soort gesprek dan de vraag: wat is je probleem en welke hulp helpt om dat weg te nemen?*
- *Hoe vertaal je 'doen wat nodig is' naar een werkend principe (ipv = doen wat inwoner wil of doen wat 2^e lijn zegt)? Hoe geef je professionals hierin voldoende houvast (ook in licht van SKJ registratie, klachten etc)?*

- ✓ Organiseer je werkprocessen lean: voer handelingen uit die waarde toevoegen voor inwoners en schrap handelingen die geen waarde toevoegen. Zo zijn er grote verschillen in de handelingen die nodig zijn om een indicatie in te zetten. In de ene organisatie moet je 5 formulieren invullen, gaat dat naar een toetsingscommissie en krijg je al dan geen akkoord op je onderbouwing. Bij andere wijkteams kunnen professionals op basis van een 4-ogen principe zelf besluiten nemen.

TIP *Lean traject op zoek naar kleine oplossingen helpt om doorbraak in andere werkwijze te creëren:*
[Wat is Agile? | Agile betekenis & Agile methodieken | Scrum Company](#)

4. Beïnvloed de uitstroom

- ✓ Door actief te sturen op het afsluiten van dossiers (met de mogelijkheid voor inwoners om zich laagdrempelig opnieuw te melden bij dezelfde medewerker).
- ✓ Langdurig regievoeren, zonder zelf begeleiding te bieden, is een flinke tijdsinvestering voor medewerkers. Weeg de voor- en nadelen daarvan goed af: wanneer heeft regie voeren daadwerkelijk toegevoegde waarde voor de inwoner? En als het doel van de regie is om aanbieders te controleren: is dit effectief of zijn er effectievere manieren om eigenaarschap voor kwalitatieve en kostenbesparende hulp bij aanbieders zelf te leggen?
- ✓ Hetzelfde geldt voor overbruggingszorg: dit kost medewerkers veel tijd en de gemeenschap dubbel geld: de zorg die echt nodig is moet daarna alsnog worden ingezet.
- ✓ Net als bij de instroom geldt dat de verschillende onderdelen van het sociale domein werken als communicerende vaten. De uitstroom is te beïnvloeden door naar de gehele inrichting te kijken:
 - Passende inkoop: als er voldoende passende hulp beschikbaar is hoef je als wijkteam geen wachttijden te overbruggen, en scheelt het tijdsinvestering om te zoeken naar een passende plek
 - Passende organisatie specialistische hulp. Soepel samenwerken met honderden verschillende aanbieders die geen binding hebben met de wijk en het gewone leven van de inwoners daar bemoeilijkt de samenwerking, de uitstroom, het loslaten. Er zijn positieve ervaringen in gemeenten waar een beperkt aantal aanbieders is gecontracteerd die gebiedsgericht werken, met een gezamenlijke toegang en een lumpsum.

TIP *Informatie over de aanpak van wachtlijsten in de jeugdsector:*
[Aanpak wachtlijsten en wachttijden - Zorg voor de Jeugd](#)