



Wies Weijts en Cor van Duinhoven

CASE MANAGEMENT

*Bij verzuim en
re-integratie*

3^e geactualiseerde druk

*Met
praktische
checklists
en stappen-
plannen*

THEMA.

Inhoud

Inleiding	7
Opbouw van dit boek	9
1 Fundamenten van casemanagement	11
1.1 Inleiding	11
1.2 Wat is casemanagement?	11
1.3 Randvoorwaarden voor succesvol casemanagement	15
1.4 Krachtenveld, rollen, taken en valkuilen van de casemanager	20
1.5 Uitgangspunten voor succesvol re-integreren	28
1.6 Wettelijk kader van de casemanager	29
2 Procesmanagement bij re-integratie	37
2.1 Inleiding	37
2.2 Stap 2: Probleemverheldering	40
2.3 Stap 3: Inventarisatie van mogelijke oplossingen	51
2.4 Stap 4: Keuze en planning van de oplossing	56
2.5 Stap 5: Implementatie van de oplossing	65
2.6 Stap 6: Eindevaluatie	76
3 Procesbegeleiding bij re-integratie	79
3.1 Inleiding	79
3.2 Psychologische processen bij re-integratie	79
3.3 Tips voor procesbegeleiding bij werkhervatting	84
4 Beleidsadvisering bij verzuim en re-integratie	97
4.1 Inleiding	97
4.2 Het signaleren van trends voor verzuimpreventie	97
4.3 Het ontwikkelen van re-integratiebeleid	100

4.4	Het bevorderen van de samenwerking met externe partijen	104
4.5	Het beheersen van de verzuimkosten op organisatieniveau	109
5	De casemanager en het UWV	115
5.1	Inleiding	115
5.2	Het UWV	115
5.3	Deskundigenoordeel door het UWV	116
5.4	Beoordeling van het re-integratieverslag door het UWV	118
5.5	Goedkeuring of sanctie?	126
5.6	Mogelijkheden tot bezwaar	127
5.7	Redelijkheid van re-integratie-inspanningen	130
6	Wegwijzer	133
6.1	Inleiding	133
6.2	Hulpdiensten	133
6.3	Software voor procesbewaking en dossiervorming	145
6.4	Boeken	148
6.5	Websites	150
6.6	Subsidies	154
6.7	Opleidingen	156
	Noten	159
	Geraadpleegde literatuur	161
	Dankwoord	165

Inleiding

Met de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter per 1 april 2002 is in organisaties een nieuwe functie ontstaan in het krachtenveld van spelers rond verzuim en re-integratie, namelijk die van casemanager. Deze wet stelt onder meer dat werkgever en werknemer bij dreigend langdurig verzuim gezamenlijk een plan van aanpak moeten opstellen. Hierin worden afspraken vastgelegd over wat beide partijen gaan doen om het herstel van de medewerker te bevorderen en hoe de terugkeer naar het werk gaat plaatsvinden. Ook moeten in het plan van aanpak afspraken worden vastgelegd over het casemanagement. Dat wil zeggen dat er wordt bepaald wie voor de bewaking van de gemaakte afspraken verantwoordelijk is.

Over de manier waarop aan de taken van de casemanager invulling wordt gegeven, doet de Wet Verbetering Poortwachter geen uitspraken. Daarin zijn bedrijven geheel vrij. Dat is prettig, want het biedt ruimte voor creativiteit en bewegingsvrijheid en dat is precies wat casemanagers nodig hebben. Tegelijkertijd constateren wij een grote behoefte in het veld om de taakhoud van de casemanager handen en voeten te geven.

Er is veel geschreven over de Wet Verbetering Poortwachter, maar weinig over hoe de procesbewaking en -begeleiding bij re-integratie het beste plaats zou kunnen vinden. Dit boek voorziet in die leemte en richt zich in eerste instantie op professionals die binnen hun organisatie de rol van casemanager hebben. Meestal zijn dat directieleden, HRM-adviseurs of direct leidinggevenden. Ook directeur-eigenaren van kleine ondernemingen, die vaak een combinatie van al deze functies vervullen, behoren tot de primaire doelgroep van dit boek. Daarnaast kunnen leidinggevenden en HRM-adviseurs die geen casemanagementrol vervullen hun voordeel doen met het boek omdat het veel informatie bevat over de manier waarop zij vorm kunnen geven aan re-integratiebegeleiding bij langdurig verzuim.

In de praktijk blijkt dat de meeste bedrijven werken met de constructie van interne casemanagers. En steeds meer als zelfstandige en enige functie. Deze functie heeft ook onze voorkeur omdat de casemanager op deze manier een grote betrokkenheid heeft bij de organisatie en gemakkelijk beschikbaar en toegankelijk is voor medewerkers en leidinggevenden. De interne casemanager kan bovendien door zijn focus op één organisatie zowel aandacht besteden aan procesbegeleiding en procesmanagement van individuele re-integratietrajecten als aan beleidsadvisering over verzuimpreventie en re-integratie. Ten slotte hechten wij aan een onafhankelijke positie van de casemanager ten opzichte van de markt. Externe casemanagers zijn vaak gelieerd aan een arbodienst of re-integratiebedrijf en hebben er belang bij re-integratie-interventies in te kopen die deze organisaties aanbieden. Interne casemanagers hebben deze belangen niet en kunnen daardoor de gehele markt overzien en kiezen voor interventies die het best passen bij de organisatie en haar werknemers.

Wij definiëren 're-integratie' als volgt: alle activiteiten die vanaf de eerste verzuimdag worden verricht voor terugkeer naar eigen of ander werk binnen de eigen of een andere organisatie. Uitgangspunt in onze visie is dat elk re-integratietraject een eigen dynamiek kent en dat elk individu een eigen benadering vergt. 'Voor duizend mensen zijn duizend oplossingen', is een gevleugelde uitspraak van een succesvol re-integratie-expert binnen KLM. Wij geloven dat een vraaggestuurde en tegelijkertijd resultaatgerichte aanpak het zelfvertrouwen, de zelfwerkzaamheid en de motivatie bij medewerkers versterkt en voorkomt dat zij in een slachtofferpositie terechtkomen. Een vraaggestuurde benadering zorgt voor een goede aansluiting op de wensen, verborgen talenten en mogelijkheden van medewerkers en, zo blijkt uit onderzoek, leidt daarmee tot succesvollere en snellere re-integraties.¹

Je doel als casemanager is re-integratietrajecten zo effectief en snel mogelijk te laten verlopen om daarmee verzuimkosten te besparen, werkprocessen zo

min mogelijk te verstoren én een bijdrage te leveren aan het welbevinden van de verzuimende medewerker. Als casemanager heb je dus te maken met organisatie- en individuele belangen. Soms gaan die samen op, soms lopen ze uiteen. Het is de uitdaging om win-winsituaties te realiseren. Als casemanager ben je een soort spin in het web en aanjager voor alle actoren die bij een re-integratietraject betrokken zijn: medewerker, leidinggevende, bedrijfsarts, HRM-adviseur en externe dienstverleners. Deze complexe positie vraagt om specifieke inhoudelijke kennis en vaardigheden. Dit praktische boek met veel tips en checklists biedt je alles wat je nodig hebt om systematisch en doeltreffend casemanagement in je organisatie te realiseren.

Opbouw van dit boek

Het boek is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 1 start met een aantal thema's die fundamenteel zijn voor je werk als casemanager. Allereerst beschrijven we wat casemanagement precies inhoudt en welke randvoorwaarden in je organisatie idealiter aanwezig zouden moeten zijn om casemanagement tot een succes te maken. Vervolgens gaan we in op de taken, rollen en valkuilen van de casemanager en op het krachtenveld waarin je als casemanager werkzaam bent. Het hoofdstuk besluit met een weergave van onze uitgangspunten voor succesvol re-integreren en van het wettelijk kader waarbinnen je als casemanager opereert.

Hoofdstuk 2 gaat in op het handwerk van je vak: procesmanagement bij individuele re-integratiesituaties. In dit hoofdstuk wordt op een systematische manier het hele proces van probleemverheldering tot eindevaluatie doorlopen. Met deze systematiek krijg je grip op het verloop van re-integratietrajecten. Er komen allerlei relevante onderwerpen aan de orde zoals: het maken van een eigen probleemanalyse en die vergelijken met die van de arbodienst, creatief exploreren van interventies en maatregelen die werkhervatting bevorderen, inhuren van externe dienstverleners, inschatten van kosten en baten, opstellen van een plan van aanpak, beheersen en sturen van inter-

venties, begeleiden bij re-integratie, samenwerken met andere disciplines, opbouwen van een dossier en samenstellen van het re-integratieverslag.

Hoofdstuk 3 biedt handvatten op het gebied van procesbegeleiding bij werkhervatting, een aspect dat vaak weinig aandacht krijgt van casemanagers terwijl het succes van re-integratie juist voor een belangrijk deel hiervan afhangt. Eerst gaan we in op de psychologische processen die spelen bij medewerkers (en hun achterblijvende collega's) die langdurig zijn uitgevallen. Daarna volgt een groot aantal suggesties voor de begeleiding bij werkhervatting die je kunt gebruiken voor je adviserende rol als casemanager.

Hoofdstuk 4 gaat in op een ander taakgebied van veel casemanagers, namelijk dat van beleidsadvisering. In dit hoofdstuk blijkt wat je meerwaarde als casemanager op organisatieniveau kan zijn. Er wordt beschreven hoe je via het signaleren van trends bij kunt dragen aan verzuimpreventie, hoe je je kennis van alle individuele casuïstiek die je onder ogen krijgt, kunt aanwenden bij het ontwikkelen van re-integratiebeleid, hoe je een betere samenwerking kunt realiseren met relevante externe organisaties, zoals arbodienst, re-integratiebedrijven en het UWV, en ten slotte hoe je op organisatieniveau kunt adviseren over kostenbesparingen in het kader van verzuim.

Hoofdstuk 5 bevat alle informatie die je als casemanager moet hebben over het UWV. Er komt aan de orde hoe het deskundigenoordeel werkt, hoe het UWV re-integratie-inspanningen precies beoordeelt, wanneer welke sancties worden opgelegd en hoe hiertegen bezwaar gemaakt kan worden. Hoofdstuk 6 is een wegwijzer waarin we allereerst een groot aantal dienstverleners beschrijven die kunnen worden ingezet voor re-integratie-interventies. Ten slotte volgen suggesties voor relevante software, literatuur, internetsites, subsidies en opleidingen.

Omwille van de leesbaarheid spreken we in de tekst over 'hij' waar we 'hij/zij' bedoelen en over 'hem' waar we 'hem/haar' bedoelen.

1 Fundamenten van casemanagement

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk behandelt een aantal fundamentele onderwerpen voor je werk als casemanager. We gaan allereerst in op de vraag wat casemanagement eigenlijk is. Daarna bespreken we de randvoorwaarden in je organisatie om casemanagement succesvol te maken. Vervolgens gaan we in op je rollen, taken en valkuilen aan de hand van een beschrijving van het krachtenveld waarin je opereert. Aansluitend benoemen we onze uitgangspunten voor succesvol re-integreren. Het hoofdstuk besluit met een weergave van het wettelijk kader dat voor jou als casemanager relevant is, zoals de Wet Verbetering Poortwachter, het Burgerlijk Wetboek en de Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen (WIA).

1.2 Wat is casemanagement?

Oorspronkelijk komt de term ‘casemanagement’ uit de gezondheidszorg. Casemanagement werd daar ingevoerd als instrument om de kwaliteit van zorg voor patiënten met complexe medische problematiek en complexe behandelingen te verbeteren. De casemanager is degene die de specifieke zorgbehoefte van de patiënt in kaart brengt en op basis daarvan – samen met de patiënt en zijn omgeving – keuzes maakt. Ook coördineert de casemanager vervolgens de zorg die vanuit verschillende (para)medische disciplines – bijvoorbeeld huisarts, wijkverpleging, specialist en fysiotherapeut – wordt aangeboden. Ook in andere sectoren waar sprake was van een groeiende behoefte aan vraaggestuurd en resultaatgericht werken binnen een context die zich kenmerkt door een toegenomen complexiteit van dienstverlening, dook casemanagement op. Het werd binnengehaald als een methodiek om vraag en aanbod effectiever en efficiënter op elkaar af te stemmen.

Zo ook in re-integratieland. Ook hier is namelijk – door een aantal maatschappelijke ontwikkelingen – sprake van de bovengenoemde trends. De overheid stimuleert *resultaatgerichtheid*: werkgever en werknemer zijn – sinds de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter in 2002 – uitdrukkelijker dan voorheen gezamenlijk verantwoordelijk voor de terugkeer naar werk. Hoe vlotter deze terugkeer verloopt, hoe lager de kosten zijn, met name voor de werkgever. Daarnaast bevordert het Rijk *vraaggestuurde* re-integratie (bijvoorbeeld via de invoering van de individuele re-integratie-overeenkomst) vanuit de veronderstelling dat re-integraties succesvoller zijn als de verzuimende medewerker zich actiever gaat opstellen en zijn zelfstandigheid en zelfbeschikking worden vergroot. Ten slotte bevordert de overheid *marktwerking* tussen aanbieders van ondersteunende diensten. Op die manier wordt een flexibele inzet van middelen mogelijk gemaakt. Zo treedt er meer maatwerk op, wordt de efficiëntie van het re-integratieproces bevorderd en ontstaan er kwalitatief betere re-integraties.

Door dit accent op een resultaatgerichte en vraaggestuurde aanpak en een flexibele inzet van middelen is de behoefte toegenomen aan één iemand die het overzicht heeft en die vraagverheldering, samenwerking, afstemming en daadkracht bij de verschillende disciplines stimuleert. Het is dan ook niet vreemd dat de Wet Verbetering Poortwachter stelt dat er bij elk individueel ziektegeval in ieder geval vanaf de achtste week een casemanager aangewezen moet worden. In ons werk als adviseurs op het gebied van verzuimpreventie en re-integratie verbazen wij ons regelmatig over de geringe steun en begeleiding voor de langdurige verzuimer. Nog steeds, zo blijkt uit rapportages, komt een hoog percentage verzuimers na slechts een enkel contact met bedrijfsarts en verzekeringsgeneeskundige in de WIA terecht.² Wij zijn ervan overtuigd dat goed casemanagement leidt tot betere en snellere re-integraties en daarmee tot lagere verzuimkosten.

Naast de in de inleiding genoemde leidinggevend en HRM adviseurs, die als onderdeel van hun werkzaamheden ook de rol van casemanager uitvoeren, zien wij in steeds meer organisaties casemanagers verzuim (of inzetbaarheid) die deze rol als zelfstandige en volledige functie vervullen. Zij voeren namens de werkgever de regie over het verzuimproces. Deze casemanagers zorgen ervoor dat alle stappen van de Wet verbetering poortwachter op tijd genomen worden. Zij onderhouden het contact tussen werknemer, bedrijfsarts en werkgever.

De laatste casemanager is de medische casemanager. Deze casemanager taakdelegatie heeft namens de bedrijfsarts contact met de medewerker, maar zal nooit zelf een oordeel vormen over de arbeidsongeschiktheid. Die rol is voorbehouden aan de bedrijfsarts zelf.

Vanwege de enorme schaarste aan bedrijfsartsen komt het steeds vaker voor dat de casemanager in de eerste fase van verzuim taken overneemt van de bedrijfsarts. Deze casemanager taakdelegatie is meestal in dienst van de arbodienst en voert gesprekken met de medewerker over het verzuim en licht vervolgens de bedrijfsarts hierover in. Op basis hiervan bepaalt de bedrijfsarts de beste route naar werkhervatting (de re-integratie) en de mogelijkheden en blijft hiermee eindverantwoordelijk als medisch specialist. Alleen bij deze taakgedelegeerde rol mag de casemanager inzicht hebben in de medische gegevens van de medewerker.

Er zijn dus meerdere functionarissen die goed casemanagement kunnen uitvoeren. Maar wat verstaan we eigenlijk daaronder? Wij onderscheiden drie taakgebieden bij casemanagement, namelijk procesmanagement, procesbegeleiding en beleidsadvisering. In het kader van *procesmanagement* is er vooral aandacht voor het vraaggericht en resultaatgericht sturen van individuele re-integratieprocessen. Het gaat dan om activiteiten die de effectiviteit vergroten – zoals concrete doelen stellen, plannen maken en het transpa-

rant maken van acties en behaalde resultaten – en om activiteiten die de efficiëntie bevorderen, zoals de juiste formulieren gebruiken, de procesgang versnellen, het afstemmen van de inzet van professionals en het werven van beschikbare subsidies. Wat betreft *procesbegeleiding* gaat het om aandacht voor het coachen van de verzuimende medewerker en het adviseren van zijn leidinggevende hierin. Hierbij ligt de nadruk op: verhelderen van de vraag, vergroten van zelfvertrouwen, zelfwerkzaamheid en motivatie, voorkomen van een slachtofferpositie en ondersteuning bieden bij het maken van keuzes. De ultieme vorm van casemanagement is de integratie van procesmanagement en procesbegeleiding.³ We zien nogal eens dat casemanagers vooral de rol van procesmanager innemen en hun adviesrol op het gebied van procesbegeleiding laten liggen. Naast procesmanagement en procesbegeleiding bij individuele cases werkt de casemanager in onze opinie ook case-overstijgend, namelijk door *beleidsadvisering* op organisatieniveau. Hierbij gaat het om het leren van succesvolle en mislukte re-integratietrajecten en de vertaling hiervan in re-integratiebeleid en preventief verzuimbeleid.

Van goed casemanagement is naar ons idee pas sprake wanneer procesmanagement en procesbegeleiding via een systematische aanpak plaatsvinden. Dat wil zeggen dat er gewerkt wordt vanuit de stappen die horen bij een veranderproces, namelijk: probleemsignalering en probleemanalyse, mogelijke oplossingen ontwikkelen, keuze en planning van de oplossing, implementatie van de oplossing, evaluatie en bijstelling van de oplossing. Op basis van de Wet Verbetering Poortwachter moet de casemanager uiterlijk in de achtste ziekte-week worden aangewezen. Wij pleiten ervoor dat de casemanager al in een eerder stadium bij het re-integratieproces betrokken wordt, namelijk zodra er sprake lijkt van dreigend langdurig verzuim en dat is feitelijk al in de derde ziekte-week. Op dat moment kunnen er namelijk al allerlei acties worden ondernomen die de kwaliteit en snelheid van het re-integratieproces kunnen bevorderen.

1.3 Randvoorwaarden voor succesvol casemanagement

Casemanagement is in het leven geroepen als een hulpmiddel dat een bijdrage kan leveren aan het beheersbaar maken van het verzuim in organisaties. In de praktijk komen wij nogal eens tegen dat de casemanager wordt gezien als de oplosser van alle problemen op het gebied van arbo, verzuim en re-integratie. Het is echter zeer onwenselijk als alle lastige kwesties worden doorgeschoven naar de casemanager, waardoor de leidinggevenden van het bedrijf geen noodzaak voelen om zelf iets aan de problemen te doen. De regie van verzuimbeheersing hoort bij de direct leidinggevende – in sommige gevallen is dat ook de casemanager – te liggen. In deze paragraaf beschrijven wij de randvoorwaarden die belangrijk zijn om casemanagement in een organisatie te laten floreren. Als casemanager kun je je werk namelijk nog zo goed doen, het blijft dweilen met de kraan open wanneer dit niet is ingebed in een bredere integrale aanpak van verzuim en re-integratie. We lichten deze randvoorwaarden toe aan de hand van het binnen Schouten & Nelissen ontwikkelde ‘Klaverblad voor gezond werken in organisaties’.⁴

Het ‘Klaverblad voor gezond werken in organisaties’: een integrale aanpak



Om een verzuimcultuur effectief te doorbreken en re-integratie van langdurig verzuimende medewerkers te doen slagen, moeten alle elementen uit het klaverblad aandacht krijgen. Uitsluitend aandacht voor de *verticale as*, klaverblad 1 – verzuimbeperkend management, en klaverblad 2 – bevorderen van herstel en snelle werkhervatting, is in organisaties de gebruikelijke insteek. Het gaat hier om allerlei maatregelen die gericht zijn op het beheersen van feitelijk optredend verzuim. Dit is op zich prima, maar het is een beperkte verzuimaanpak. Het structureel verminderen van verzuim en dus bevorderen van de inzetbaarheid van het personeel vraagt een bredere aanpak, waarbij ook aandacht is voor elementen uit de *horizontale as*: het versterken van energiebronnen en het reduceren van stressoren in de organisatie die verzuim in de hand werken of werkhervatting bemoeilijken (klaverblad 3) en het verhogen van de weerbaarheid van medewerkers (klaverblad 4). Dit zijn interventies die gericht zijn op het voorkomen van verzuim. Alle vier de elementen zijn dus van belang en vormen onderdeel van een succesvol beleid gericht op gezond werken in organisaties. Als een element wordt verwaarloosd, zal dit zich op termijn vertalen in een hoger verzuim.

Welke activiteiten passen nu bij elk van de vier elementen van het klaverblad als organisaties een integraal beleid voor gezond werken opzetten? En hoe past het werk van de casemanager in dit klaverblad?

1 Verzuimbeperkend management

Onder verzuimbeperkend management verstaan we alle beleidsmatige acties in de organisatie die direct gericht zijn op beheersing van het verzuim, zoals:

- de verantwoordelijkheid voor verzuimpreventie en -begeleiding in de lijn leggen
- een goede verzuimregistratie in het personeelsinformatiesysteem of de verzuimapplicatie
- leidinggevendens laten sturen op verzuimcijfers

- met elkaar eenduidige spelregels en procedures afspreken met betrekking tot verzuim (bijvoorbeeld ziekmeldingsprocedure, verantwoordelijkheden van diverse partijen en aanleiding tot gesprek rond probleemverzuim) en daarnaar handelen
- een helder re-integratiebeleid ontwikkelen en uitvoeren
- de juiste diensten inkopen bij externe partijen, visie op verzuimbeheersing met de betreffende arbodienst en bedrijfsarts(en) afstemmen en duidelijke afspraken maken over de samenwerking
- randvoorwaarden creëren om regelmatig en effectief overleg van het Sociaal Medisch Team (zie ook pag. 69-74) te laten plaatsvinden
- regelingen op het gebied van calamiteitenverlof en zorgverlof benutten om onterecht ziekteverzuim te voorkomen.

2 Bevorderen van herstel en snelle werkhervatting

Bij het bevorderen van herstel en snelle werkhervatting gaat het om alle maatregelen die gericht zijn op het verbeteren van de begeleiding van verzuimende medewerkers, zoals:

- het management trainen in verzuim- en re-integratiebegeleiding, zowel in het algemeen als specifiek gericht op de begeleiding van medewerkers met psychische klachten
- snel doorverwijzen naar een externe professional als training of individuele coaching/behandeling het verzuim kan voorkomen of beperken
- (gedeeltelijke) werkhervatting beschouwen en inzetten als onderdeel van het herstelproces
- casemanagers opleiden in vaardigheden voor effectieve en snelle re-integratie
- creatief zijn bij het zoeken naar aanpassing van de werksituatie bij re-integratie.

3 Versterken van energiebronnen en reduceren van stressoren in de organisatie

Om de inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, is het belangrijk voor organisaties om de typische energiebronnen in het werk te versterken en de stressoren in de organisatie te reduceren.⁵ Vaak wordt alleen gefocust op de risicofactoren voor verzuim en vergeten we hoe belangrijk het is om de zaken die maken dat mensen met plezier bij een bepaalde organisatie werken, in stand te houden (bijvoorbeeld uitdaging en zelfstandigheid in het werk, belangstelling van leidinggevenden, waardering, het gevoel zinvol werk te doen, leuke collega's, inspraak in de wijze waarop gewerkt wordt, beschikken over een fijne werkplek). Uiteraard is het ook belangrijk om na te gaan welke risicofactoren in de organisatie (stressoren) mede aanleiding zijn tot het ontstaan van verzuim of een spoedige terugkeer na verzuim in de weg staan. Het gaat hier om zaken als onduidelijke of tegenstrijdige verwachtingen, te moeilijk of te saai werk, emotioneel ingrijpende gebeurtenissen, slechte relatie met de leidinggevende, slechte onderlinge verhoudingen, te hoge werkdruk, werkonzekerheid, storingen of oponthoud veroorzaakt door anderen of apparatuur.

De volgende condities kunnen gecreëerd worden om continue en structurele verbeteringsacties te stimuleren:

- een systeem van resultaatgericht werken invoeren waarbij afspraken worden gemaakt over de te leveren output die een medewerker moet behalen op jaarbasis, de ondersteuning daarbij door de leidinggevende, de terugkoppeling van resultaten et cetera. Resultaatgericht werken heeft als voordelen dat het de persoonlijke verantwoordelijkheid van iedere medewerker activeert en daardoor initiatief, betrokkenheid en solidariteit stimuleert, dat het een open aanspreekcultuur bevordert en dat het stressreducerend werkt (weten wanneer je klaar bent/het goed gedaan hebt).

- elk organisatieniveau – individu, team, afdeling, divisie, organisatie – regelmatig verbeterpunten laten aangeven die een bijdrage kunnen leveren aan verzuimreductie en concrete afspraken maken over het verbetertraject
- een stuurgroep instellen die de voortgang van het verbetertraject monitort.

4 Verhogen van de weerbaarheid van medewerkers

Het verhogen van de weerbaarheid van medewerkers omvat alle activiteiten die erop gericht zijn de individuele belastbaarheid van medewerkers op peil te houden of te vergroten. Dit kan bijvoorbeeld door:

- het inzetten van vakinhoudelijke bijscholing wanneer bepaalde competenties tekort schieten
- aan alle medewerkers de mogelijkheid te bieden om – in het kader van omgaan met werkdruk – zich te ontwikkelen op het vlak van stresspreventie, assertiviteit en/of timemanagement. Denk ook aan onlinetesten of preventieprogramma's.
- aandacht te besteden aan loopbaanontwikkeling van medewerkers, bijvoorbeeld via persoonlijke ontwikkelplannen
- specifieke aandacht te geven aan die groepen medewerkers die extra risico op uitval blijken te lopen (bijvoorbeeld oudere medewerkers, jonge vrouwen, allochtone medewerkers, mensen die boventallig worden).

Je dagelijkse werkzaamheden als casemanager zullen zich vooral afspelen op het niveau van klaverblad 2 – het bevorderen van herstel en snelle werkherhvatting – omdat je je vooral bezighoudt met het managen van (gedeeltelijk) arbeidsongeschikte medewerkers en het adviseren van de direct leidinggevenden bij verzuim- en re-integratiebegeleiding. Daarnaast kun je je als casemanager – afhankelijk van de invulling van je positie – ook in adviserende zin op de andere elementen van het klaverblad richten. Je organisatie kan je adviezen vooral benutten voor klaverblad 1, verzuimbeperkend management. Zo kun je suggesties doen over het te voeren re-inte-