

1 Fundamenten van case-management

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 patient 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.

Maar wat verstaan we onder goed casemanagement? 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 transparant 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 *beleidsadvies* 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 ziekteweek 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 ziekteweek. 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 verzuim-beheersing 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**¹.



*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 goed verzuimregistratie- en informatiesysteem ontwikkelen
- ☐ leidinggevend en laten sturen op verzuimcijfers
- ☐ met elkaar eenduidige spelregels en procedures afspreken met betrekking tot verzuim (bijvoorbeeld ziekmeldingsprocedure, verantwoordelijkheden

MET WELKE KLACHTEN KOMEN WERKNEMERS IN DE WIA? (UWV 2010)

☐ psychische stoornissen	35%
☐ aandoeningen aan het bewegingsapparaat	20%
☐ aandoeningen aan hart- en vaatstelsel	10%
☐ nieuwvormingen (alle vormen van kanker)	8%
☐ aandoeningen aan het zenuwstelsel	7%
☐ overig/onbekend	20%

Verder blijkt uit de literatuur dat aan langdurig verzuim vaak een langere periode van kort frequent verzuim voorafgaat.¹⁵ Dit betekent dat ook medewerkers met een dergelijke problematische verzuimhistorie tot de risicogroepen voor langdurig verzuim behoren. Je kunt dit verzuimpatroon waarschijnlijk ook terugvinden in je GI&E[3].

Kennis van de genoemde risicogroepen en de achterliggende oorzaken van hun problematiek kan je signaalgevoeligheid vergroten voor mogelijke knelpunten bij deze groepen binnen je eigen organisatie. Door signalen serieus te nemen en onder de aandacht te brengen van het management kun je een bijdrage leveren aan de preventie van verzuim in je organisatie.

Je rol als casemanager kan natuurlijk ook verder gaan dan louter het benoemen van trends richting management. Je kunt ☐ op basis van je kennis en ervaring ☐ ook aangrijpingspunten bieden voor concrete interventies voor de risicogroepen in je organisatie.

4.3 Het ontwikkelen van re-integratiebeleid

De informatie uit je dossiers geeft je inzicht in redenen van het al dan niet slagen van re-integratietrajecten. Ook daarin zul je patronen ontdekken, patronen die (deels) specifiek zijn voor de organisatie waarin je werkzaam bent. Deze informatie over mislukkingen en successen is van onschatbare waarde bij het ontwikkelen en implementeren van organisatiebeleid voor re-integratie.

Het is uiteraard afhankelijk van je functie-invulling of je geacht wordt daaraan een bijdrage te leveren, maar signalen geven mag altijd!

BELEIDSPLAN RE-INTEGRATIE

Gezien je expertise ben je de aangewezen persoon om een beleidsplan re-integratie (als onderdeel van het beleidsplan verzuim en re-integratie) mee te formuleren. Een dergelijk plan is een belangrijk instrument bij de realisatie van doelen die een organisatie heeft gesteld voor verzuim en re-integratie. Op basis van het re-integratieplan moet voor iedereen duidelijk zijn hoe er aan re-integratie gewerkt wordt en wie waarvoor verantwoordelijk is. In het volgende kader vind je een voorbeeld van een mogelijke inhoudsopgave van zo'n beleidsplan.

MOGELIJKE INHOUDSOPGAVE BELEIDSPLAN RE-INTEGRATIE

Visie en doelstellingen

- visie op en uitgangspunten van re-integratie (Waar gaan we naartoe met re-integratie?)
- concrete doelstellingen en ambities (Hoe vullen we dat concreet in?).

Informatie rondom re-integratie (Wat weten we?)

- registratie
- dossiervorming
- systematische evaluatie van individuele re-integratietrajecten (GI&E§).

Begeleiding bij langdurig verzuim

- re-integratieprotocol (Wat moeten de betrokken partijen wanneer doen bij langdurig verzuim? Hoe is de verdeling van taken en verantwoordelijkheden?)
- begeleiding door leidinggevenden
- rol van het SMT (Sociaal Medisch Team)
- rol van arbodienst, re-integratiebedrijven, UWV.

Preventie (werk/organisatie, privé, persoon)

- aandacht voor de aard van de werkstressoren en energiebronnen
- preventieve maatregelen.

In het beleidsplan re-integratie kun je concrete re-integratiemaatregelen opnemen, zoals:

- Ter voorbereiding op het gesprek met de leidinggevende en de casemanager waarin het plan van aanpak wordt vastgesteld, komt de medewerker met een eigen voorstel (om initiatief en zelfstandigheid te stimuleren).
- De leidinggevende voert elke vier weken een tussentijds evaluatiegesprek met de re-integrerende medewerker.
- Elke nieuwe leidinggevende volgt een training in het begeleiden van mensen die langdurig verzuimen vanwege psychische problematiek.
- In de regel komen re-integrerende medewerkers ten minste eenmaal per week koffie drinken op het bedrijf tijdens de pauze.
- Bij werkhervatting na verzuim voert de leidinggevende een terugkeergesprek met de medewerker.

Een dankbare beleidsmatige actie is het opstellen van een schema voor leidinggeven met de te nemen stappen gedurende een verzuim- en re-integratietraject. FCB biedt een handig model dat je kunt downloaden om een re-integratieprotocol samen te stellen. Naast doel, uitgangspunten, taken en verantwoordelijkheden en financiële aspecten, bevat het ook een stappenplan re-integratie en informatie over arbeidsconflicten, tijdelijk werk en niet meewerken aan re-integratie (www.fcb.nl).

SAMENWERKING MET DE ONDERNEMINGSRAAD

Uiteraard is het zaak niet alleen aandacht te besteden aan beleidsontwikkeling, maar juist ook aan de implementatie van re-integratiemaatregelen. Het gaat dan om het realiseren van draagvlak, veranderingsbereidheid en betrokkenheid binnen de gehele organisatie. In dit kader is de ondernemingsraad voor jou als

casemanager een belangrijke partij. De ondernemingsraad heeft namelijk veel invloed op het arbeidsomstandighedenbeleid van de organisatie. De werkgever mag geen enkele regeling op het gebied van veiligheid, gezondheid of welzijn vaststellen, wijzigen of intrekken zonder de instemming van de ondernemingsraad. Dit instemmingsrecht is geregeld in de Wet op de Ondernemingsraden (WOR artikel 27, lid 1, onder d) en kan betrekking hebben op bijvoorbeeld de keuze van de arbodienst en re-integratiebedrijven en het af te sluiten contract, maar ook op de verzuim- en re-integratieprocedures.

In de WOR en ook in de Arbowet zijn nog meer rechten, taken en bevoegdheden van de ondernemingsraad op het brede terrein van arbeidsomstandigheden opgenomen. De ondernemingsraad kan een aantal van deze (arbo)taken en bevoegdheden delegeren aan een VGWM-commissie (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu).

Als het in je functie past, adviseren wij je om regelmatig over zaken rond verzuim en re-integratie te overleggen met de VGWM-commissie. Op deze manier betrek je de ondernemingsraad in een vroeg stadium bij de beleidsontwikkeling. Het gezamenlijk werken aan beleidsplannen werkt motiverend en levert commitment op.

WETTELIJKE BEVOEGDHEDEN VAN DE ONDERNEMINGSRAAD/VGWM-COMMISSIE

- ☐ Instemmingsrecht op gebied van Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu. Voor het vaststellen, wijzigen of intrekken van regelingen op dit gebied is instemming van de ondernemingsraad vereist. Dit kan betrekking hebben op de keuze van de arbodienst en het af te sluiten contract maar ook op de ziekmeldings- en re-integratieprocedure.
- ☐ Adviesrecht met betrekking tot maatregelen op het gebied van milieuzorg en het invoeren van een milieuzorgsysteem.
- ☐ In werktijd overleg voeren over arbeidsomstandigheden met bestuurder, management, deskundigen, werknemers en ondernemingsraadsleden onderling.
- ☐ Recht op directe toezending van het advies (kopie) van de arbodienst inzake

de Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en van alle andere algemene adviezen van de arbodienst aan de werkgever.

- Verkrijgen van informatie over arbeidsomstandigheden van bestuurder, management, deskundigen, ambtenaren van de arbeidsinspectie, mentoren van jeugdige werknemers en bedrijfshulpverleners.
- Initiatiefrecht met betrekking tot arbo-aangelegenheden. Dit is het recht van de ondernemingsraad om schriftelijk voorstellen te doen aan de bestuurder, alsmede het recht om gewenste arbozaken op de agenda van de formele overlegvergadering te plaatsen. In beide gevallen is de bestuurder verplicht om overleg te plegen met de ondernemingsraad en met argumenten aan te geven waarom de organisatie de voorstellen van de ondernemingsraad wel of niet wenst uit te voeren.

Verder zijn in de WOR geregeld: het bevorderen van werkoverleg, de mogelijkheid om deskundigen te raadplegen en het recht op het voeren van rechtsgedingen.

In de Arbowet staan nog een aantal rechten waarop de ondernemingsraad aanspraak kan maken, namelijk:

- Het recht om controlerende ambtenaren van de arbeidsinspectie tijdens hun werkzaamheden binnen de organisatie te vergezellen.
- De verplichting voor de werkgever om jaarlijks en vooraf met de ondernemingsraad te overleggen over de uitvoering van het bij de RI&E behorende actiejaarplan.
- Het recht om zelfstandig en apart te overleggen met ambtenaren van de arbeidsinspectie, en het recht om de arbeidsinspectie om een onderzoek te vragen. De arbeidsinspectie is in zo'n geval verplicht om dit onderzoek daadwerkelijk uit te voeren.