



Stop de zinloze Ctrl-Alt-Delete cyclus bij arbodienstverlening



Landelijk Instituut
Sociale Zekerheid

Grip door ontwikkeling

Analyse & Advies | Opleiding & Training

Veel organisaties zijn bakken met geld kwijt aan verzuim en arbeidsongeschiktheid. Bij gebrek aan een effectieve verzuimaanpak betalen ze kapitalen aan loondoorbetaling, re-integratiekosten en uitkeringslasten. Met alle gevolgen van dien: verdampende winstgevendheid, moordende druk om ter compensatie hogere omzet te realiseren – en dus nóg meer uitvallende medewerkers. Maar pas op: suggereer vooral niet dat ze misschien iets niet helemaal goed doen. *Want heus, ze hebben het perfect voor elkaar.*

Hartstikke goed geregeld, toch?

Ga deze organisaties dus ook zeker niet vertellen dat ze dringend de regie over hun verzuimkosten terug moeten krijgen en die met spoed moeten verlagen. Dat doen ze namelijk allang! Sterker nog, ze hebben het hartstikke goed geregeld. En ze hebben de touwtjes strak in handen, want ze hebben hun arbo- of verzuimdienstverlener contractueel op scherp gezet. Toch HR?! Er zijn harde verzuimtargets afgesproken en ambitieuze preventiepakketten ontwikkeld. En reken maar dat de resultaten er binnen de contractperiode van 3 à 4 jaar komen, want anders is het einde samenwerking. Dat houdt de dienstverleners wel bij de les!

Sturen via contracten is je reinste schijnregie

Je herkent deze organisaties aan een Ctrl-Alt-Delete cyclus: ze stappen eens in de 3 à 4 jaar over naar een andere dienstverlener, omdat de vorige niet de gewenste resultaten boekte. Op het moment zelf voelt dat vast heel stoer: zie ons eens stevig bijsturen! Maar ‘sturen’ door tijdelijke arbocontracten niet te verlengen is je reinste schijnregie. Voortdurend wisselen van dienstverlener is de doodsteek voor dataopbouw, monitoring van sluipende gezondheidseffecten en signalering van terugkerende verzuimpatronen. Op deze manier bouw je nooit iets op dat werkelijk effectief is.

Wie dan ook nog roept dat hij het zo goed voor elkaar heeft, ontkent eenvoudigweg de werkelijkheid. Iets wat helaas op grote schaal gebeurt: de markt voor arbodienstverlening is een *ontkenningsmarkt* geworden. Een markt waarop veel aanbieders ontkennen dat ze vooral van verzuim leven. En waarop veel werkgevers en HR-afdelingen ontkennen dat ze de regie volledig kwijt zijn.

Drie illusies die de ontkenningmarkt verklaren

Hoe kon deze ontkenningmarkt ontstaan, en wat verklaart dat hij de huidige proporties heeft aangenomen? Dat komt door drie hardnekkige illusies:

- **Illusie 1:** als werkgever hoef je geen expertise over een effectieve verzuimaanpak in huis te hebben, want zo'n aanpak kun je in zijn geheel extern inkopen.
- **Illusie 2:** je hebt als organisatie de regie als je arbodienstverleners een tijdelijk contract met harde prestatietargets geeft, want dat dwingt resultaten en vooruitgang af.
- **Illusie 3:** je versterkt de eigen regie als je casemanagement bij verzuim belegt bij je direct leidinggevenden, want zij kennen de situatie en de werknemer beter dan de arbodienstverlener.

Zonder eigen expertise ben je nergens

Het probleem is dat je als organisatie geen idee hebt wat je inkoop als je niet over eigen expertise beschikt (illusie 1). Je weet dan evenmin of je met je prestatietargets werkelijk vooruitgang afdwingt. Met Ctrl-Alt-Delete doe je dat in elk geval ook niet, want bij de volgende dienstverlener begin je met precies hetzelfde gebrek aan kennis (illusie 2). Wat je zo in feite doet, is je portemonnee uit handen geven, hem boos terugpakken omdat hij te snel is leeggeraakt – en het ding daarna gewoon weer uit handen geven aan de volgende partij. Oftewel: telkens hetzelfde doen en hierbij steeds een andere uitkomst verwachten. De definitie van waanzin!

Leiding geven en casemanagement gaan niet samen

Beleg je bij dit alles ook nog het casemanagement bij je leidinggevenden, dan verzwak je de regie op verzuim nog verder. De gemiddelde leidinggevende heeft te veel andere prioriteiten, te weinig tijd en specialistische expertise en niet de vereiste neutrale positie om deze taak effectief te kunnen uitvoeren (illusie 3). Feitelijk boek je zo bij voorbaat ineffectiviteit op dossierniveau in. Het is een garantie op te vrijblijvende benadering van verzuimende werknemers. En op onvoldoende vervolgactie bij onduidelijke adviezen van de arbodienstverlener. Leidinggevenden hebben een heel belangrijke rol bij verzuim, maar dan als *caremanager*. Denk aan het maken en bewaken van praktische afspraken over het benutten van mogelijkheden om te werken. En aan preventie: de

medewerker kennen en weten wat er bij hem of haar speelt. En nee, dit laatste is beslist niet vanzelfsprekend!

Iedereen kijkt naar verzuim, niemand doet iets

Stel nu dat een werknemer van zo'n organisatie uitvalt met psychische klachten. Dan verloopt het verzuimproces in de praktijk op een manier die erop neerkomt dat iedereen ernaar kijkt, maar niemand écht iets doet:

1. De werknemer meldt zich ziek; de leidinggevende registreert dat en probeert te midden van 1001 andere dingen contact te houden.
2. Hoewel een afspraak bij de bedrijfsarts bij dit soort klachten in week 2 gewenst is, vindt deze op zijn vroegst plaats in week 4 (vaak pas week 8 à 12).
3. Vanwege gebrek aan bedrijfsartsen zet de arbodienstverlener veelal een basisarts onder supervisie van de bedrijfsarts in. Het kan ook een voormalig anesthesist of oogarts zijn die nog wat bijverdient.
4. Terugkoppelingen zijn vaag en zelden concreet, sturend en ambitieus; afspraken met de bedrijfsarts worden automatisch door gepland.
5. De arbodienstverlener werkt procesgericht, met als focus de minimaal verplichte stappen volgens de Wet verbetering poortwachter en als voornaamste doel vermindering van loonsancties.
6. De leidinggevende weet niet precies wat er moet en mag, maar wel dat er nog steeds 1001 andere dingen te doen zijn. Dus die vertrouwt op de arbodienstverlener.
7. Na een jaar wordt zonder werkelijke ambitie spoor twee verkend, het voornaamste doel is dat deze verplichte processtap kan worden afgevinkt.
8. Informatie uit de verzuimbegeleiding wordt niet gebruikt voor het identificeren en preventief aanpakken van veel voorkomende verzuimoorzaken.

Wie wil bouwen, moet de stenen kennen

De bron van al deze illusies en misstappen is een gebrek aan interne expertise. Veel organisaties weten onvoldoende wat de bouwstenen van een wél effectieve verzuimaanpak zijn:

- **Snelle triage:** binnen twee weken duidelijkheid over wat er bij verzuim aan de hand is, zodat de bedrijfsarts waar nodig kan adviseren. De triage is afgestemd op de meest voorkomende verzuimoorzaken binnen de organisatie.
- **Taakdelegatie door de bedrijfsarts:** onmisbaar om bij de triage de privacy en het medisch beroepsgeheim te respecteren én de bedrijfsarts niet te overbelasten. Als uit de triage een risico op langdurig verzuim komt, meldt de gedelegeerde dit omstreeks dag 3-5 aan de bedrijfsarts.
- **Professioneel casemanagement:** noodzakelijk voor goede procesregie, de juiste focus, optimale samenwerking met externe dienstverleners en goed geïnformeerde beslissingen. In grote organisaties is deze regie namens de werkgever bij voorkeur intern vormgegeven. De arbodienst verzorgt hierbij de medische begeleiding en de samenwerking tussen de verschillende professionals is geprotocolleerd en (veelal via *incompany* trainingen) geoptimaliseerd.
- **Leidinggevende in de rol van caremanager:** met als hoofdtaken het maken van praktische afspraken over benutting van werkmogelijkheden, het signaleren van knelpunten en het bieden van flexibiliteit. En daarmee de zo belangrijke preventieve rol.
- **Focus op passend werk:** bij voorkeur binnen de eigen organisatie, maar als dat niet kan zo spoedig mogelijk bij een andere werkgever.
- **Doorlopende verbetercyclus:** stelselmatige benutting van geanonimiseerde verzuiminformatie voor preventieve maatregelen.

Professioneel casemanagement is de sleutel

Geregistreerde professionele casemanagers kennen het belang van deze bouwstenen uit hun opleiding en uit de praktijk. Een keuze voor professioneel casemanagement bij verzuim biedt daarom een gouden kans om alsnog de benodigde expertise in huis te halen. Niet alleen voor individuele verzuimsituaties, maar ook voor het inrichten van een effectieve verzuimaanpak op bedrijfsniveau. Een ervaren casemanager is namelijk veel meer dan een dossiertijger en kan ook optreden als strategisch adviseur op het terrein van sociale zekerheid. Iedere organisatie van enige omvang verdient

zo'n professional, want hiermee breng je jezelf in een positie waarin je werkelijk regie hebt. Een positie waarin je als werkgever zélf bepaalt hoe je jouw aanpak en de samenwerking met externe dienstverleners inricht. En waarin je niet stuurt op de prestaties van je arbodienstverlener(s) door middel van tijdelijke contracten, maar juist gaat voor duurzame samenwerking en een contract voor onbepaalde tijd.

Ook arbodienstverlener moet de lat hoger leggen

De bal ligt zeker niet alleen bij werkgevers. Ook arbodienstverleners zouden in het belang van de BV Nederland meer op duurzaam partnerschap moeten sturen dan ze nu doen. Zij kunnen voor zichzelf de lat hoger leggen door niet vooral op loonsancties te focussen, maar de werkelijke behoeften van hun klant te vervullen. Stipt de processtappen uit de Wet verbetering poortwachter volgen kun je geen ambitie noemen, en juist die hebben we nu wel keihard nodig. En merk je als dienstverlener dat je klant onvoldoende expertise in huis heeft om dit gestalte te geven? Dan mag dat nooit een excuus zijn om de ambitie dan maar los te laten. Bij volwaardig partnerschap bewaken beide partijen de randvoorwaarden. Wie als dienstverlener bij zijn opdrachtgever een gebrek aan kennis signaleert, hoort dat dus bespreekbaar te maken en oplossingen te suggereren. Zeker als het alternatief een Ctrl-Alt-Delete cyclus is.

Geïnspireerd geraakt en behoefte aan advies?

LISZ Analyse & advies kan werkgevers en arbodienstverleners neutraal en onafhankelijk ondersteunen bij het opzetten van een effectieve en duurzame samenwerking. [Neem gerust contact met ons op](#), we helpen je graag verder.

Over LISZ Analyse & advies

LISZ Analyse & advies is opgericht op basis van de overtuiging dat iedere organisatie gespecialiseerde eigen expertise nodig heeft op het gebied van sociale zekerheid. Effectieve oplossingen op dit terrein kun je alleen inrichten als je weet wat je organisatie nodig heeft en wat de bouwstenen van een succesvolle aanpak zijn. Deze kennis en kunde kun je als organisatie niet inkopen of uitbesteden zonder de regie te verliezen of je portemonnee uit handen te geven. Want zinvol kiezen en sturen kan alleen als je het terrein overziet.

Omdat sociale zekerheid een breed en complex werkterrein is, vraagt het vormgeven van eigen expertise om het opleiden of aantrekken van gespecialiseerde professionals. Investerings hierin betalen zichzelf dubbel en dwars terug, omdat een organisatie zo daadwerkelijk grip krijgt op preventie, verzuim, re-integratie, ziek uit dienst treden, arbeidsongeschiktheid en het publiek of privaat organiseren van de ziektewet en/of WGA. Terwijl werkgevers die de illusie hebben dat ze hun aanpak volledig kunnen inkopen, bij gebrek aan regie vele malen meer kwijt zijn.