



De werknemer meldt zich ziek bij de eigen arbodienst en de taakgedelegeerde vult namens de bedrijfsarts, in een heel vroeg stadium, het spreekuur in. Vanuit de taakgedelegeerde vindt er een doorkoppeling plaats naar de casemanager werkgeversregie en de leidinggevende aangaande de werkhervattingsafspraken. Hiermee wordt er een strikte scheiding gerealiseerd tussen de werkgever en de begeleiding van de werknemer bij preventie, verzuim en re-integratie. Waarom? Omdat er **altijd** gewerkt moet worden binnen wettelijke kaders (BW, Wvp, AVG, Arboret, etc.). Binnen deze kaders is alleen grip te realiseren via de samenwerking tussen enerzijds de bedrijfsarts/

stafarts en diens casemanager(s) in taakdelegatie en anderzijds de casemanager werkgeversregie.

Deze vorm van verzuimbegeleiding wordt al enkele jaren aangeboden door de 'kleinere' arbodiensten die zich richten op het kleinbedrijf en het MKB. Mijn overtuiging is dat deze vorm van dienstverlening de komende jaren enorm zal groeien.

Heb je behoefte om hier een keer over door te praten? Ik ben een arbodienstverlener, register consultant sociale zekerheid en innovator. Spoiler alert: ik denk bij voorkeur in oplossingen

Verzuim, het Eigen Regie Model en de rol van de leidinggevende

VERZUIMBEGELEIDING KAN PROFESSIONELER EN BETER

Alle LISZ-kennispapers

- Verzuimpreventie: waarom we helemaal op de verkeerde weg zijn
- Grote vraag naar casemanagement mag nooit reden zijn voor kwaliteitsconcessies
- Preventie is dringend toe aan meer ambitie
- Verzuim, het Eigen Regie Model en de rol van de leidinggevende
- Schaarste bedrijfsartsen: geen hinderpaal, maar argument voor nieuw verzuimmodel
- Het Eigen Regie Model past écht niet meer in deze tijd
- 22 eigen arbodiensten: véél te weinig
- Casemanager in taakdelegatie: in ieders belang



Een keer vrijblijvend kennismaken?

Scan de QR-code en vul het online contactformulier in.
We nemen zo spoedig mogelijk contact met je op.



Verzuim, het Eigen Regie Model en de rol van de leidinggevende

Om maar direct de criticasters van repliek te dienen... ja, de leidinggevende heeft bij ziekte een belangrijke rol tegenover de medewerkers die tot zijn span of control horen. Maar of die rol case-management, het begeleiden van de ziekte van een medewerker, moet zijn? Ik denk van niet.

Verzuimbegeleiding kan professioneler en beter

Een maand geleden publiceerde een arbovergelijkingssite een artikel met als kop 'Dood van het eigenregiemodel bij verzuim is een zegen!' De reacties op LinkedIn waren niet mals. Zo viel bijvoorbeeld te lezen: "als de leidinggevende zelf mede veroorzaker is van het verzuim, lijkt mij dat je daar onmiddellijk iets aan gaat doen in plaats van dat je de arbodienst daarvoor inschakelt". In dit artikel wil ik helemaal niet kissebissen over wie er nu gelijk heeft. Graag wil ik jullie meenemen in een praktijkvoorbeeld van de rol van de leidinggevende bij verzuim. Om zo samen na te denken over de vraag of organisaties er wel verstandig aan doen om van leidinggevendenden casemanagement bij verzuim te verwachten. Zijn er misschien ook andere mogelijkheden om verzuimende medewerkers te begeleiden bij hun terugkeer naar werk? Mijn overtuiging is dat het niet alleen net zo actief en vroegtijdig kan, maar ook veilig, onbevooroordeeld en binnen de privacyregels. En bovenal professioneler en beter.

Definitie van het Eigen Regie Model

Veel organisaties hanteren bij verzuim van werknemers het Eigen Regie Model (ERM). Hieronder verstaan we kort samengevat dat direct leidinggevendenden zelf verantwoordelijk zijn voor de begeleiding van verzuim. Het voorbije decennium zijn werkgevers en dienstverleners in ons land het erover eens geworden dat de opgave van verzuimbegeleiding thuishoort op de werkvloer. Want, zo is de gedachte, daar zit nou eenmaal de meeste kennis over de medewerker. Er is zelfs een STECR-richtlijn voor het Eigen Regie Model opgesteld, om de arbodienstverlening 'wat meer op afstand' te zetten. De leidinggevende is min of meer op de stoel van de bedrijfsarts geplaatst.

De leidinggevende als casemanager: een praktijkcasus

Een vaak aangevoerde reden om aan de kracht van het Eigen Regie Model te twifelen, is dat de leidinggevende meestal zelf (mede) veroorzaker is van het verzuim. Ik durf de stelling aan dat dit klopt. In mijn praktijk ben ik de volgende casus tegengekomen die ik graag met jullie deel. Ik ben enorm geschrokken van de inhoud, helemaal omdat het een goede vriend van mij betreft.

De persoon in kwestie is sinds 20 jaar als Docent Onderzoek werkzaam voor een hogeschool. De laatste 10 jaar ervaart hij dat hij te veel werk en onvoldoende regelmogelijkheden heeft. Ook verloopt de samenwerking tussen hem en zijn leidinggevende niet soepel. De medewerker heeft diverse trainingen gevolgd die de zorgverzekeraar aanbiedt in het kader van vitaliteit en werkgeluk. De afgelopen 3 jaar neemt desondanks de spanning toe en wordt er een vorm van burn-out geconstateerd. Leidinggevende en medewerker hebben het laatste jaar zeker 5 gesprekken gevoerd waarin de medewerker, met tranen in de ogen of ronduit huilend, uitlegt dat hij het niet meer volhoudt. Hij vraagt ook of het mogelijk is om een afspraak te hebben met de bedrijfsarts. Het enige wat de leidinggevende doet, is vertragen, de boot afhouden en aangeven dat hij een afspraak met de bedrijfsarts niet nodig vindt. Bijzonder, want sinds de aanpassing van de Arbowet (1 juli 2017) staat expliciet in de wet dat iedere medewerker vrije toegang heeft tot de bedrijfsarts.

De medewerker, die fysiek altijd een stevige kerel is geweest, krijgt 2 herseninfarcten. Later komt er nog een TIA overheen. Gelukkig maakt hij het inmiddels naar omstandigheden goed en kan er worden gestart met de revalidatie, die minimaal 1 jaar zal duren. De neuroloog van een van de UMC's die ons land rijk is, geeft in een gesprek aan dat er een relatie bestaat tussen het langdurig onder spanning (stress) verkeren en het krijgen van een herseninfarct. Dus ja, in deze casus is de leidinggevende, door voor bedrijfsarts te spelen, veroorzaker van het verzuim. Verzuim dat minimaal 1 jaar zal duren, in een sector waar het verzuim boven de 10% is. En dat in een tijd van toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Hoogstwaarschijnlijk komt er bovenop deze schade nog een klacht en een gerechtelijke procedure tegen de werkgever.

Niet de leidinggevende is het probleem, maar het systeem

Ik hoor het u zeggen: 'Als ik die leidinggevende was geweest, had ik na gesprek nummer 3 aangegeven op welke manier we het werk anders zouden kunnen vormgeven' of iets dergelijks. Dat ben ik dan graag met u eens. Maar de echte vraag is: wat zou u doen als u de directeur van die leidinggevende was? Hem op cursus sturen en hopen dat hij het de volgende keer beter doet? Mij lijkt het beter dat directies zich afvragen of de opdracht aan leidinggevendenden om verzuim te begeleiden op zichzelf wel zo'n goed idee was. Want vasthouden aan een aanpak die niet-specialisten opzadelt met een uiterst specialistische taak is gewoon vragen om ongelukken.

Leidinggeven en casemanagement gaan niet samen

Als we het krachtenveld en de wet- en regelgeving rond verzuim overzien, is het helemaal geen goed idee om leidinggevendenden met de rol van verzuimbegeleider op te zadelen. In de praktijk komt het erop neer dat de gemiddelde leidinggevende:

- andere prioriteiten heeft waar het de werkdoelstellingen betreft;
- onmogelijk over voldoende opleiding en wetskennis kan beschikken;
- geen zicht heeft op de grote financiële belangen van werkgever, werknemer en externe partijen zoals verzuim- en zorgverzekeraars;
- de tijd en de ervaring mist om externe dienstverleners effectief aan te sturen;
- te veel belanghebbende is om gevoelige loopbaanvragen vrijuit op tafel te kunnen leggen;
- maar al te vaak zelf (een deel van) de oorzaak is voor het verzuim.

We moeten case en care nadrukkelijk scheiden

Heeft de leidinggevende dan geen rol bij verzuim? Natuurlijk wel, een cruciale zelfs! Maar we moeten case en care hier nadrukkelijk van elkaar scheiden. De verantwoordelijkheid van de leidinggevende ligt op het laatstgenoemde terrein. Binnen de rol van caremanager zijn zaken belangrijk zoals:

- oprecht contact hebben en houden met de medewerker;
- zorgen dat medewerkers hun talenten en mogelijkheden optimaal kunnen benutten;

- zoeken naar oplossingen om de inzetbaarheid van de medewerker te optimaliseren;
- de balans en goede samenwerking in het team bewaken;
- verantwoordelijkheid nemen voor de toekomst van de medewerker binnen de organisatie.

Dit zijn allemaal taken die logisch aansluiten bij goed werkgeverschap en de kerntaak van een leidinggevende. Namelijk zorgen dat een team en alle individuele medewerkers binnen dat team optimaal functioneren en de best mogelijke prestaties leveren.

De rol van casemanager is een fundamenteel andere. Deze rol draait om verzuimbegeleiding. Vroegtijdige activering, diepgravende kennis van de wet- en regelgeving en tijdige inschakeling van specialisten zijn hier sleutelwoorden. De focus ligt op het maximaliseren van de mogelijkheden om gezond en gelukkig te werken. Kortom: casemanagement is een vak! Mensen die dit vak uitoefenen, weten uit ervaring dat elk dossier om maatwerk vraagt en dat specialisten het verschil maken. Een goede casemanager is een hoogopgeleide professional die vanuit vakmanschap en objectiviteit de regie kan nemen en zo nodig de bal kan terugleggen bij de werkgever. Zo'n professional is in staat de juiste vragen aan de bedrijfsarts te stellen, en kan bijsturen als deze geneeskundige specialist ze niet beantwoordt. Hij of zij weet precies wat een werkgever wel en niet mag vragen en weten. Tot slot schakelt zo'n professional bij voorkeur met een vakgenoot die in taakdelegatie van de bedrijfsarts werkt. Deze taakgedelegeerde mag – in strikte vertrouwelijkheid – gezondheidsgegevens inzien die buiten het bereik van de werkgever liggen, maar cruciaal zijn voor het inrichten van een passend re-integratietraject.

Op naar een model dat wél werkt

Wij leven in een tijd dat werkgevers steeds meer vanuit hun eigen behoefte gaan redeneren en handelen. Zeker gezien het feit dat het verzuim vaak boven de 7%, 10%, 12% of zelfs 15% is. Mijn verwachting is dat grote werkgevers zelf een interne gecertificeerde arbodienst of uitvoeringsorganisatie zullen opzetten die onder extern toezicht staat (ISO 9001 – ISO 27001 – NEN 7510 – Certificatieschema Arbodiensten). Binnen deze entiteit wordt de verzuimbegeleiding vormgegeven door samenspel van professionele casemanagers. Dit zijn enerzijds casemanagers werkgeversregie die namens de werkgever het proces bewaken en anderzijds casemanagers die in taakdelegatie van de bedrijfsarts werken.