



Van chaos naar controle:

HOE HERSTEL JE DE GRIP OP EIGENRISICODRAGEN WGA?

Veel werkgevers kiezen bewust voor het eigenrisicodragerschap WGA. Ze laten zich adviseren, richten processen in en sluiten in de meeste gevallen verzekeringen af. Maar wat gebeurt er als de kennisdragers vertrekken, afspraken niet worden vastgelegd en de grip langzaam wegglijdt? Deze praktijkcasus laat zien hoe snel grip verloren kan gaan én hoe je die weer terugwint.

Deze grote werkgever (circa 1.700 werknemers) is in 2017 eigenrisicodrager WGA (ERD) geworden. Hierbij is gekozen voor een borgstelling, dus geen verzekering voor het risico. Naast het risico van de WGA is er ook sprake van een WGA-hiaatverzekering (basis) en een

WIA-excedentverzekering. Deze risico's zijn wel verzekerd. Er is sprake van een samenwerking met een intermediair, die ook aanvullende WIA-dienstverlening levert. Binnen de organisatie is iemand van HR aangewezen om de zaak goed te regelen en de communicatie met de diverse partijen op zich te nemen. Enkele jaren later bleek dit niet goed

geregeld. Nadat de verantwoordelijke van HR was vertrokken, zat de werkgever met een probleem. De dossiers waren onoverzichtelijk, de samenwerking met de verzekeraar en de WIA-dienstverlener verwaterd, en niemand wist precies wat de financiële risico's waren. De borgsteller kwam met vragen. Ik kreeg de taak om orde op zaken te stellen.

‘De dossiers waren onoverzichtelijk, de grip was weg’

Voor tussenpersonen en verzekeraars biedt dit verhaal waardevolle inzichten: het laat zien hoe kwetsbaar een organisatie kan worden als er geen borging plaatsvindt na het afsluiten van een verzekering of bij het maken van beleid. Het onderstreept het belang van structureel contact, actief meedenken én tijdige signalering als onderdeel van risicobeheersing. Een verhaal over inventariseren, analyseren, herstellen én vooruitkijken. Met lessen voor elke partij in de keten.

‘Hoeveel WGA-dossiers hebben we eigenlijk?’

Toen ik als casemanager binnenkwam bij deze werkgever die sinds 2017 eigenrisicodragers (ERD) was voor de WGA, was al snel duidelijk dat de situatie ver af stond van beheersing. Er was ooit een zorgvuldige inrichting geweest, met deskundige keuzes en samenwerking met partijen als verzekeraar, borgsteller en een uitvoerder van het casemanagement. Inmiddels waren die deskundigen vertrokken, was kennis verloren gegaan en ontbrak documentatie over gemaakte keuzes grotendeels.

Wat overbleef, was een complexe situatie waarin niemand precies wist: hoeveel

WGA-dossiers er liepen, wie er verantwoordelijk was, wat de schadelast was, of de verzekeraar over de juiste informatie beschikte en hoe de uitvoerder van het casemanagement handelde. De opdracht was helder: breng orde, inzicht en structuur.

Stap 1: Het fundament

Het eerste wat je doet in zo’n situatie, is terug naar de basis: overzicht creëren. Daarbij komt alles op tafel. Denk aan het doorzoeken van archieven (digitaal én papier) naar beleidsdocumenten, afspraken met providers, beschikbare informatie en rapportages. Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Veel documenten waren verouderd en stonden op verschillende plekken opgeslagen. Omdat het risico van WGA al die tijd heeft gerust op de schouders van één persoon, heeft niemand anders de noodzaak gezien van het maken of onderhouden van een goed beleid of controle op de uitvoering. Wellicht was er een houding van ‘het gaat goed, want we horen niets’. Of andere verantwoordelijke personen in de organisatie vonden het onderwerp simpelweg te moeilijk. Feit is dat het veel tijd kostte om de gemaakte afspraken boven tafel te krijgen. Maar het gaat niet alleen om de (contracts-)afspraken. Het gaat ook over de WIA-dossiers zelf. En dossiers van langdurig zieken.

Wat werd vastgelegd:

- Wie zijn de betrokken medewerkers die allemaal 104 weken ziek zijn geweest in de afgelopen periode?
- Wanneer zijn ze ziek geworden?

- Zijn ze nog in dienst of inmiddels uit dienst?
- Wat is de toekenningsgeschiedenis (WGA, IVA, -35 procent, etc.)?
- Wat zijn de recente wijzigingen in de uitkering?
- Zijn alle beschikkingen compleet en gekoppeld aan de juiste persoon (BSN)?
- Staan er op de UWV-overzichten ook werknemers waarvan geen dossier is?

Het verzamelen van al deze informatie was tijdrovend en omslachtig. Gelukkig had de werkgever een vast aanspreekpunt bij het UWV, waardoor cruciale gegevens alsnog vlot konden worden verkregen. Daarmee werd een compleet overzicht opgebouwd van de actuele caseload én het historische verloop.

Hierin is niet alleen dossierinformatie vastgelegd, maar ook per WGA-gerechtigde een financiële berekening gemaakt. Voor welk bedrag in welk jaar is de werkgever financieel verantwoordelijk? Hiermee krijg je inzicht in de toekomstige financiële schadelast, maar zie je ook op welke WGA-dossiers meer dan gerichte actie nodig is.

Ook de dossiers van vóór het eigenrisicodragerschap werden vastgelegd. Als (ex-)werkgever blijf je immers belanghebbende, bijvoorbeeld bij terugkeer naar het UWV. De terugkeervraag kwam ook aan bod, want de directie zag het eigenrisicodrageren (en dat snap ik) niet meer zo zitten. Waar was het voordeel gebleven? Daarnaast geven ze inzicht in verzuimgeschiedenis, instroompatronen en hoe het beleid zich ontwikkeld heeft en kan het ter vergelijking dienen met de instroom tijdens het ERD.

Stap 2: Processen herijken en kennis borgen

Uit de analyse bleek dat er sprake was van structurele kwetsbaarheid. Door het vertrek van sleutelfiguren was essentiële kennis verloren gegaan. Veel gemaakte afspraken met de verzekeraar en uitvoerder waren niet vastgelegd. Interne overdrachten waren summier of ontbraken volledig. Daarnaast ontbrak inzicht in de actuele schadelast, waardoor gericht sturen op deze schadelast lastig was.

Alleen overzicht creëren is dan niet genoeg. Het is minstens zo belangrijk om te voorkomen dat de situatie zich herhaalt. Dat vraagt om duidelijke rollen, heldere verwachtingen en vaste overdrachtsmomenten. Zeker wanneer één interne

Voorbeelden van succesvolle re-integratie

Een medewerker met een loon boven het maximale SV-loon stroomde in de WGA in (80-100 procent). Door deze mate van arbeidsongeschiktheid was er geen uitkering vanuit de WGA-hiaatverzekering, maar wel vanuit de WIA-excedentverzekering. De uitkeringsduur liep tot aan de AOW-leeftijd: een flinke financiële schadepost.

In samenwerking met de verzekeraar is een opleiding in de ICT geregeld om de baankansen van de werknemer te vergroten. Deze mogelijkheid kwam aan het licht door als WIA-casemanager open gesprekken te voeren met de betreffende werknemer. De werknemer vond een baan bij een andere werkgever en bereikte binnen een jaar een loon van meer dan 65 procent van het oude inkomen. Daarmee verviel het recht op WIA. Werkgever blij (geen WGA-schade meer), verzekeraar blij (geen WIA-excedentschade meer) en werknemer blij met haar nieuwe en passende werkplek.

Een ander voorbeeld is de inzet van een spoor 3-traject (verlenging van spoor 2). Uit gesprekken met de arbeidsdeskundige bleek dat de werknemer wél kon werken, maar extra hulp nodig had om een passende baan te vinden. Ze had iemand nodig die haar actief begeleidde. Normaal zou de casemanager dit doen, maar in dit geval besloten we een professioneel (en kostbaar) spoor 3-traject in te zetten, à 5.000 euro. Die investering stond tegenover het risico van de WGA-uitkering, van rond 80.000 euro aan kosten. De rekenom was snel gemaakt. De verzekeraar betaalde hier niet aan mee, omdat er geen aanvullend belang was (geen WGA-hiaataanvulling, door parttime inkomen).

casemanager verantwoordelijk is voor zowel beleid, verzuimbegeleiding als het eigenrisicodragerschap voor ZW en WGA.

Een aantal zaken is daarbij van groot belang:

- Procesdocumentatie: wie doet wat, wanneer en waarom?
- Heldere communicatie met medewerkers: niet alleen bij toekenning van een uitkering, maar ook ruim daarvoor – rond het eerste ziektejaar en bij de WIA-aanvraag.
- Hervreiding van verantwoordelijkheden binnen HR en casemanagement.
- Gestructureerde dossieropbouw: van ziekmelding tot instroom en nazorg.
- Nauwer contact met de finance-afdeling om de financiële processen goed te borgen en inzicht te krijgen in de door hen gemaakte reserveringen om de WGA-uitkeringen te bekostigen. Deze reserveringen waren nodig, omdat ze geen verzekering hadden voor het risico van WGA.

Step 3: De samenwerking met de verzekeraar versterken

De verzekeraar van de WIA-aanvullingsverzekeringen speelt vaak een grotere rol dan gedacht. In dit geval was er nauwelijks contact, terwijl juist die samenwerking cruciaal is voor effectieve risico-beheersing én het benutten van kansen.

Het herstel van de samenwerking bestond onder meer uit:

- Het delen van instroomgegevens en toekennings- en vervolgbeschikkingen;
- In kaart brengen van lopende uitkeringen en WGA-dossiers;
- Afspraken over structurele informatievoorziening;
- Het verzorgen van 42^e-weeksmeldingen.

Juist die 42^e-weeksmeldingen zijn van belang: ze stellen de verzekeraar in staat om tijdig te adviseren of interventies aan te bieden. Het hernieuwde contact leidde ertoe dat de verzekeraar actief interventies ging voorstellen. De relatie veranderde daarmee van passief en reactief naar proactief en adviserend.

Step 4: Schadelast inzichtelijk maken en beheren

Pas toen alle dossiers volledig in beeld waren, kon worden vastgesteld wat de status was van de lopende WGA-dossiers en hoe groot de financiële impact was. Voor het eigen WGA-risico ging het om circa veertig dossiers, met een gemiddelde toekomstige schadelast van 120.000

'Eigenrisicodragen vraagt om structuur, kennis en continuïteit'

euro per dossier. In totaal betrof het dus een belang van ongeveer vijf miljoen euro, verspreid over tien jaar.

Voor de lopende dossiers werd intensief samengewerkt met de externe partij die verantwoordelijk was voor de uitvoering. Samen onderzochten we of een herbeoordeling nodig was, of dat re-integratiekansen benut konden worden.

Wat betreft de financiële impact zijn lopende dossiers doorgerekend op de verwachte looptijd (maximaal tien jaar). Daarnaast zijn potentiële besparingen in beeld gebracht bij herplaatsing, statuswijziging (bijvoorbeeld andere arbeidsongeschiktheidsklasse of overgang naar IVA) of beëindiging. Zodra een dossier overgaat naar de IVA, vervalt immers de financiële verantwoordelijkheid van de werkgever.

Deze inzichten geven niet alleen grip op de kosten, maar ook op de sturingsmogelijkheden. Besluiten over interventies die geld kosten, kunnen nu worden onderbouwd met concrete cijfers.

Step 5: Analyse van verzekeringen en medewerkersprofiel

Bij deze werkgever viel nog iets op: veel medewerkers werkten parttime. Bij indiensttreding werd hen gevraagd of ze eventueel afstand wilden doen van de WGA-hiaat- en WIA-excedentverzekering, maar vaak tekenden zij die verklaring niet. Toch kwamen velen niet in aanmerking voor de aanvullende verzekering. Het loon van een parttimer kon onder het minimumloon liggen en dat is de ondergrens voor de hiaatverzekering. Daarnaast keerde de verzekering alleen uit bij gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid (minder dan 80 procent). Maar juist dat kwam weinig voor: de dossiers betroffen meestal óf 80-100 procent óf -35 procent.

Door dit goed in kaart te brengen, kon de werkgever medewerkers veel beter voorlichten. Zo voorkom je valse verwachtingen bij uitdiensttreding of uitkering. Inmiddels houdt de werkgever ook deze



verzekeringen tegen het licht: past dit nog wel?

Step 6: Naar een toekomstgerichte aanpak

Nu er weer grip is op de situatie, dient zich de echte uitdaging aan: onderhoud en doorontwikkeling. Belangrijke aandachtspunten in deze fase zijn:

- Dossiers actueel houden;
- Nieuwe instroom vroegtijdig signaleren;
- Structureel overleg met casemanagement-uitvoerder en verzekeraar;
- Veranderingen (in wetgeving, UWV-beleid, organisatiestructuur) tijdig verwerken in beleid en in het proces.

Daarnaast ontstaat ruimte voor verdieping:

- Wat leren we van de historische data?
- Zijn er patronen te herkennen in uitval, instroom of verzuimduur?
- Kunnen we preventief sturen op afdelings- of functieniveau?

Het streven is een verschuiving van reac-



'Waar was het voordeel gebleven?'

tief herstel naar proactief beleid. In deze casus is die omslag nu gemaakt.

Aandacht van HR

De afdeling HR kreeg tijdens het traject meer uitleg over het eigenrisico-dragerschap. Waarom zijn we het? Wat betekent het voor jullie rol? Ik merkte dat er behoefte was aan inzicht in cijfers en bedragen. Zo was er geen enkel besef van de kosten per WGA-instroom. Dat is gemiddeld 120.000 euro per persoon. Daar schrokken ze van. Deze bewustwording zorgde voor meer bereidheid om actief mee te denken over re-integratie. En dat begint niet pas bij de WIA-aanvraag, maar al tijdens het verzuim.

Bijvoorbeeld door uitleg te geven aan de werknemer, te investeren in opleidingen (zoals computervaardigheid of rijbewijs) en per dossier een visie te formuleren op re-integratie na twee jaar ziekte.

Toch blijft de focus liggen op het verlagen van het verzuimpercentage. Dat wordt op directieniveau besproken en daaraan zijn bonussen gekoppeld. Instroom in ZW en WGA blijft ondanks alles toch een onderbelicht aandachtsgebied. Terwijl het gaat om een beïnvloedbare schadepost van zo'n vijf miljoen euro.

De kennis en het bewustzijn zijn duidelijk gegroeid. Maar mijn belangrijkste taak blijft om het risico én de kansen onder de aandacht te houden.

Een les voor elke ERD-werkgever

Deze casus laat zien dat het eigenrisico-dragerschap vraagt om een lange adem,

goed ingerichte processen én een sterke samenwerking met externe partners. Kennisverlies, personeelsswisselingen of gebrekkige dossiervorming kunnen het hele systeem onder druk zetten. Hieruit kun je belangrijke lessen halen. Zorg voor structureel en actueel overzicht en leg keuzes en processen goed vast. Zorg voor een structureel overleg met de uitvoerder van het casemanagement en betrek je verzekeraar actief. Bovenal: maak het ERD-beleid een vast onderdeel van je bedrijfsvoering – niet een sluitpost binnen HR. ●



Dianne van Leeuwen
Consultant en
verzuimspecialist
Arbeidsvisie en
Enkwest Opleiding
& Advies