

BEITRÄGE ZUR SOZIALEN SICHERHEIT

Pilotversuch nach Art. 68^{quater} IVG

Evaluation des Zusammenarbeitsmodells ConCerto

Forschungsbericht Nr. 2/14



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement des Innern EDI
Département fédéral de l'intérieur DFI
Bundesamt für Sozialversicherungen BSV
Office fédéral des assurances sociales OFAS

Das Bundesamt für Sozialversicherungen veröffentlicht in seiner Reihe «Beiträge zur Sozialen Sicherheit» konzeptionelle Arbeiten sowie Forschungs- und Evaluationsergebnisse zu aktuellen Themen im Bereich der Sozialen Sicherheit, die damit einem breiteren Publikum zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden sollen. Die präsentierten Folgerungen und Empfehlungen geben nicht notwendigerweise die Meinung des Bundesamtes für Sozialversicherungen wieder.

Autorinnen/Autor: Judith Trageser, Andrea Schultheiss,
Stephanie Schwab Cammarano, Thomas von Stokar
INFRAS
Binzstrasse 23
8045 Zürich
Tel. +41 (0) 44 205 95 95
E-mail: zuerich@infras.ch
Internet: <http://www.infras.ch>

Auskünfte: Bundesamt für Sozialversicherungen
Effingerstrasse 20
3003 Bern

Ida Bircher (Geschäftsfeld Invalidenversicherung)
Tel. +41 (0) 58 462 15 07
E-mail: ida.bircher@bsv.admin.ch

Maria Ritter (Forschung und Evaluation)
Tel. +41 (0) 58 464 00 09
E-mail: maria.ritter@bsv.admin.ch

ISSN: 1663-4659 (eBericht)
1663-4640 (Druckversion)

Copyright: Bundesamt für Sozialversicherungen, CH-3003 Bern
Auszugsweiser Abdruck – ausser für kommerzielle Nutzung –
unter Quellenangabe und Zustellung eines Belegexemplares
an das Bundesamt für Sozialversicherungen gestattet.

Vertrieb: BBL, Verkauf Bundespublikationen, CH-3003 Bern
<http://www.bundespublikationen.admin.ch>

Bestellnummer: 318.010.2/14d

BUNDESAMT FÜR SOZIALVERSICHERUNGEN BSV

EVALUATION DES ZUSAMMENARBEITSMODELLS CONCERTO SCHLUSSBERICHT

Zürich, 13. Juni 2014

Judith Trageser, Andrea Schultheiss, Thomas von Stokar,
Stephanie Schwab Cammarano

EVALUATION_CONCERTO_SCHLUSSBERICHT.DOCX



INFRAS

INFRAS

BINZSTRASSE 23
POSTFACH
CH-8045 ZÜRICH
t +41 44 205 95 95
f +41 44 205 95 99
ZUERICH@INFRAS.CH

MÜHLEMATTSTRASSE 45
CH-3007 BERN

WWW.INFRAS.CH

EVALUATION DES ZUSAMMENARBEITSMODELLS CONCERTO

Schlussbericht, Zürich, 13. Juni 2014

Auftraggeber:

Bundesamt für Sozialversicherungen

Ida Bircher (Berufliche Integration), Maria Ritter (Forschung und Evaluation)

Autorinnen und Autoren:

Judith Trageser, Andrea Schultheiss, Stephanie Schwab Cammarano, Thomas von Stokar
(INFRAS)

Projektbegleitgruppe:

- › Martin Kaiser-Ferrari, Schweiz. Arbeitgeberverband, Ressort Sozialversicherungen
- › Dr. med. Bruno Soltermann, Schweiz. Versicherungsverband, Ressort Personenversicherung
- › Daniel Kistler, IVSK-Vertretung, Teamleiter Berufsberatung, IV-Stelle Aargau
- › Ida Bircher, BSV, Bereich Berufliche Integration
- › Maria Ritter, BSV, Bereich Forschung und Evaluation

Vorwort des Bundesamtes für Sozialversicherungen

Heute hat eine national tätige Unternehmung mit verschiedenen kantonalen IV-Stellen zu tun, da deren Begleitung von erkrankten und verunfallten Mitarbeitenden vom Wohnsitz der betroffenen Person abhängig ist. Dies führt aus Sicht der Unternehmung zu einer anspruchsvollen Zusammenarbeit, da die Ablaufprozesse von einer IV-Stelle zur anderen unterschiedlich ausgestaltet sein können. Anfang 2010 hat deshalb ein grosser national tätiger Arbeitgebender eine Projektstudie in Auftrag gegeben. Daraus entstand das Pilotprojekt «ConCerto» mit dem Ziel, verbindliche Zusammenarbeitsprozesse einer einzelnen Unternehmung und den im Einzelfall zuständigen IV-Stellen zu entwickeln. Das Pilotprojekt dauerte von November 2010 bis Dezember 2011.

Im Rahmen von Art. 68^{quater} IVG beteiligte sich die Invalidenversicherung am Finanzierungspool des Pilotprojekts. Der Finanzierungspool wurde ausserdem von den drei beteiligten Arbeitgebern, ihrer Krankentaggeldversicherung, Unfallversicherung und Pensionskasse geäuft. Eine externe Projektleitung entwickelte mit den involvierten Akteuren in einem partizipativen Vorgehen ein prozessorientiertes Zusammenarbeitsmodell, das deren verschiedene Interessen und interne Prozesse respektiert, jedoch für alle Beteiligten übergeordnete Prozessschnittstellen definiert, um die Kooperation und die Koordination bei der Betreuung arbeitsunfähiger Mitarbeitender verbindlich zu regeln und zu verbessern. Die optimierte Information und Harmonisierung der Zusammenarbeit soll die Bearbeitung der Fälle beschleunigen und Doppelspurigkeiten verhindern. Dadurch soll eine frühere und gezieltere Rückkehr an den Arbeitsplatz oder die Suche nach einer anderen beruflichen Anschlusslösung ermöglicht werden, um das Invaliditätsrisiko zu minimieren. Das Modell stellt dabei die überschneidenden gemeinsamen Interessen der verschiedenen Akteure im Zusammenarbeitsprozess in den Fokus. Konsequenterweise erfolgte deshalb bei Abschluss des Pilotprojekts die Umbenennung des bisher verwendeten Begriffs «Schnittstelle» in «Nahtstelle».

Die vom Bundesamt für Sozialversicherungen in Auftrag gegebene externe Evaluation der aktuellen Umsetzung des Zusammenarbeitsmodells zeigt auf, dass sich das Konzept und die Prozesse an den Nahtstellen bewährt haben. ConCerto hat die gesetzten Ziele grösstenteils erreicht und die Zusammenarbeit bei Krankheit oder Unfall zwischen den Akteuren verbindlicher und effektiver ausgestaltet.

Die beteiligten Akteure haben bereits vor ConCerto erfolgreich zusammengearbeitet. Der Mehrwert liegt für sie unter anderem im grösseren Vertrauen untereinander oder im erhöhten gemeinsamen Engagement, um eine Lösung für den erkrankten oder verunfallten Mitarbeitenden zu finden.

Die Prozesse an den Nahtstellen werden – insbesondere auf alle IV-Stellen und andere grosse Arbeitgebende – als übertragbar beurteilt.

Die Evaluation empfiehlt, die Rolle der behandelnden Ärzte innerhalb des Modells besser abzubilden und die Pensionskassen zu einem früheren Zeitpunkt aktiv einzubinden.

Zudem soll auch die Harmonisierung mit ähnlich ausgerichteten Zusammenarbeitsmodellen angestrebt werden, so dass für alle Arbeitgebenden – unabhängig von der Grösse – ein einheitlicher Zugang geschaffen und ein passendes Zusammenarbeitsmodell gefunden werden kann.

Die Ergebnisse der Evaluation und die davon abgeleiteten Empfehlungen bilden eine stabile Grundlage, um die Verbreitung des Zusammenarbeitsmodells zwischen national tätigen Arbeitgebern und mehreren IV-Stellen sowie neu auch die Anpassung von ConCerto an kleine und mittelgrosse Arbeitgebende weiterzuverfolgen. Das Modell kann unter Beachtung kritischer Erfolgsfaktoren erfolgreich verbreitet und nachhaltig weitergeführt werden: Es braucht das gemeinsame Commitment aller Akteure als Basis für eine verbesserte Koordination der Abläufe. Letztere müssen pragmatisch, flexibel und effizient aufeinander abgestimmt werden. In den Unternehmen sollte die Bereitschaft vorhanden sein, sich grundsätzlich an einem betrieblichen Gesundheitsmanagement zu orientieren. Die bereits beteiligten, aber auch neue Akteure müssen sich aktiv engagieren und Ressourcen für die Pflege, Aufrechterhaltung und mögliche Weiterentwicklung des Modells bereitstellen.

Das Herstellen von entsprechenden Verbindlichkeiten schafft Mehrwert für alle Beteiligte.

Stefan Ritler, Vizedirektor
Leiter Geschäftsfeld Invalidenversicherung

Avant-propos de l'Office fédéral des assurances sociales

A l'heure actuelle, une entreprise active à l'échelle nationale a affaire avec plusieurs offices AI, puisque le suivi des collaborateurs malades ou accidentés dépend du domicile de ceux-ci. Cela requiert de la part de l'entreprise un investissement non négligeable, dans la mesure où les procédures peuvent varier d'un office cantonal à l'autre. C'est pour aborder de front cette difficulté qu'un grand employeur actif dans tout le pays a mandaté une étude, début 2010. Il en est résulté le projet pilote ConCerto dans l'objectif de développer des processus de collaboration qui engagent tant l'entreprise que les offices AI compétents. Lancé en novembre 2010, le projet s'est achevé en décembre 2011.

En vertu de l'art. 68^{quater} LAI, l'assurance-invalidité a participé au pool de financement du projet, qui était également alimenté par les trois employeurs impliqués, ainsi que leur assurance d'indemnités journalières, leur assurance-accidents et leur caisse de pension. Suivant un processus participatif, une direction de projet externe a développé, avec les acteurs impliqués, un modèle de collaboration orienté processus. Il respecte les divers intérêts et les processus internes de chacun, mais définit, à l'échelon supérieur, des interfaces entre les processus, afin de régler et améliorer la coopération et la coordination dans la prise en charge de collaborateurs en incapacité de travail. L'optimisation de l'information et l'harmonisation de la collaboration devaient permettre d'accélérer le traitement des cas et d'éviter les doubles emplois. Le projet devait ainsi favoriser un retour au travail plus rapide et plus ciblé ou, le cas échéant, faciliter la recherche d'une autre activité professionnelle, dans l'objectif de réduire le risque d'invalidité. Le modèle s'est concentré sur les intérêts communs des divers acteurs impliqués dans le processus de collaboration.

D'après l'évaluation externe mandatée par l'Office fédéral des assurances sociales, la stratégie du modèle de collaboration et les processus mis en place aux interfaces se sont avérés judicieux. ConCerto a atteint la grande majorité des objectifs fixés: les acteurs collaborent plus étroitement et plus efficacement dans la gestion des cas de maladie ou d'accident.

Les acteurs impliqués avaient déjà une collaboration couronnée de succès avant la mise en place de ConCerto et l'apport principal du projet réside dans la plus grande confiance qu'ils se font mutuellement ou dans l'engagement commun plus important dont ils font preuve pour trouver une solution en faveur des collaborateurs malades ou accidentés.

Les processus élaborés aux interfaces sont considérés comme transposables, et ce transfert vise en premier lieu l'ensemble des offices AI et d'autres grands employeurs.

L'évaluation recommande de faire mieux apparaître le rôle des médecins traitants dans le modèle et d'associer activement et, plus tôt dans la procédure, les caisses de pension.

Il faudrait en outre harmoniser ConCerto avec des modèles de collaboration similaires, afin d'obtenir tout à la fois un accès uniforme aux institutions et aux assurances et un modèle de collaboration qui conviennent à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille.

Les constats et les recommandations de l'évaluation constituent une base solide pour la diffusion du modèle de collaboration entre les employeurs actifs au niveau national et les offices AI, ainsi que pour l'adaptation de ConCerto aux petites et moyennes entreprises. Le succès de la diffusion et la pérennité du modèle dépendent désormais de l'attention que l'on portera à certains facteurs de réussite qui apparaissent décisifs: l'optimisation de la collaboration, tout d'abord, passe par l'engagement commun de tous les acteurs; les procédures doivent également être coordonnées entre elles de façon pragmatique, souple et efficace; enfin, il faut que les entreprises soient mues par la volonté d'intégrer la gestion de la santé au travail dans leurs processus. Tous les acteurs, les pionniers comme les nouveaux venus, doivent s'engager activement et consacrer des ressources à l'application, à la mise à jour et au développement du modèle.

La prise de tels engagements est dans l'intérêt de toutes les parties impliquées.

Stefan Rittler, vice-directeur
responsable du domaine Assurance-invalidité

Premessa dell'Ufficio federale delle assicurazioni sociali

Oggi giorno un'impresa attiva a livello nazionale ha per interlocutori diversi uffici AI cantonali, in quanto il compito di accompagnare i collaboratori malati o che hanno subito un infortunio è affidato all'ufficio AI del Cantone in cui questi risiedono. Per l'azienda ne consegue una collaborazione difficile, in quanto il modo di procedere può differire da un ufficio AI all'altro. Pertanto, all'inizio del 2010 una grande azienda attiva a livello nazionale ha commissionato uno studio di progetto. Su questa base è stato lanciato il progetto pilota ConCerto, il cui obiettivo era sviluppare processi di collaborazione vincolanti tra l'azienda e gli uffici AI competenti nel caso specifico. Il progetto pilota si è svolto dal novembre 2010 al dicembre 2011.

In base all'articolo 68^{quater} LAI, l'assicurazione invalidità ha partecipato al fondo di finanziamento del progetto pilota, alla cui costituzione hanno preso parte anche tre datori di lavoro, un assicuratore d'indennità giornaliera in caso di malattia, un assicuratore contro gli infortuni e una cassa pensioni. La direzione del progetto (esterna) ha sviluppato in un approccio partecipativo con gli attori coinvolti un modello di collaborazione sulla base di processi predefiniti. Il modello tiene conto dei diversi interessi e processi interni, ma definisce per tutti gli interessati interfacce preminenti per regolare in modo vincolante la collaborazione e il coordinamento per l'accompagnamento dei collaboratori inabili al lavoro. Il miglioramento dell'informazione e l'armonizzazione della collaborazione permetteranno di accelerare il trattamento dei casi e di evitare doppioni. In tal modo si potrà tornare al lavoro in modo più rapido e mirato o cercare una nuova occupazione professionale, riducendo al minimo il rischio d'invalidità. Il modello si focalizza sugli interessi comuni sovrapposti dei diversi attori nel processo di collaborazione. Di conseguenza, dopo la conclusione del progetto pilota il concetto di «interfaccia» impiegato fino a quel momento è stato sostituito da «punto di contatto».

La valutazione esterna dell'attuazione del modello di collaborazione, commissionata dall'Ufficio federale delle assicurazioni sociali, rileva che il piano concettuale e i processi relativi ai punti di contatto hanno dato buoni risultati. ConCerto ha raggiunto gran parte degli obiettivi prefissati e, nei casi di malattia e infortunio, ha reso più vincolante ed efficace la collaborazione tra gli attori.

Gli attori coinvolti collaboravano con successo già prima di ConCerto. Secondo questi ultimi, il valore aggiunto del modello è determinato tra le altre cose dalla maggior fiducia tra loro o dal maggior impegno comune per trovare una soluzione per quanto riguarda i collaboratori malati o che hanno subito un infortunio.

I processi relativi ai punti di contatto sono considerati trasferibili, in particolare a tutti gli uffici AI e alle grandi imprese.

La valutazione raccomanda di illustrare meglio il ruolo dei medici curanti nel modello e di coinvolgere attivamente e tempestivamente le casse pensioni.

Inoltre, occorre mirare all'armonizzazione dei modelli di collaborazione analoghi per garantire un modo di procedere uniforme a tutte le aziende, a prescindere dalle loro dimensioni, e trovare un modello di collaborazione adeguato.

I risultati della valutazione e le raccomandazioni ivi formulate costituiscono una solida base per diffondere il modello tra le aziende attive a livello nazionale e molti uffici AI nonché per adeguarlo alle piccole e medie imprese. Tenendo in debita considerazione i fattori critici di successo, il modello può essere diffuso e attuato durevolmente: è necessario l'impegno comune di tutti gli attori per migliorare la coordinazione dei processi perché possano accordarsi in modo pragmatico, flessibile ed efficiente. Inoltre, le aziende dovrebbero essere disposte ad appropriarsi i principi della gestione aziendale della salute. Gli attori già coinvolti, ma anche quelli nuovi, devono impegnarsi attivamente e mettere a disposizione le risorse necessarie per curare, mantenere e sviluppare ulteriormente il modello.

La creazione di impegni vincolanti genera un valore aggiunto per tutti gli interessati.

Stefan Ritler, vicedirettore

Responsabile dell'Ambito Assicurazione invalidità

Foreword by the Federal Social Insurance Office

Nowadays, companies operating across Switzerland have to interact with a number of different cantonal Invalidation Insurance (IV) offices because an ill or injured worker's place of residence is decisive for which IV office looks after them. This makes interaction demanding from the point of view of the companies as the procedures and processes used differ from one IV office to another. That is why, in early 2010, a major national employer commissioned a project to look into this problem. The result was the «ConCerto» pilot project, the aim of which was to develop binding processes for collaboration between an individual company and the IV office responsible in each case. The pilot project ran from November 2010 to December 2011.

In accordance with Section 68^{quater} of the Federal Law on Invalidation Insurance (IVG), the invalidity insurance participated in the pool financing the pilot project. The three employers participating in the project, along with their respective unemployment insurance daily benefits insurers, accident insurers and pension funds, also joined the funding pool. Taking a participatory approach, an external project management team developed a process-based collaboration model together with the entities involved. While respecting the latter's various interests and internal processes, the model nevertheless defined overarching process interfaces for all concerned with a view to setting binding rules for – and thus improving – cooperation and coordination in the care of employees unable to work. The intention was to speed up case processing and prevent the duplication of work by optimizing information flows and harmonizing collaboration between the entities involved, thus enabling the employees to return to work faster or facilitating the search for alternative employment for them so as to minimize the risk of invalidity. As the model focuses on the shared interests of the various entities in the collaboration process, after completion of the pilot project the term initially used – namely «interface» – was logically changed to «point of intersection».

The external evaluation commissioned by the Federal Office of Social Insurance, which examined current implementation of the collaboration model, reveals that, at these points of intersection, both the concept and the processes have proved their worth in practice. By and large, ConCerto has fulfilled the goals set for it and helped to make collaboration between the parties in cases of illness of accident more binding and effective.

Collaboration between the entities involved was already successful before the introduction of ConCerto. For them, the value added by ConCerto is to be found, among other things, in the enhanced levels of trust achieved and in the stronger commitment on the part of all involved to find a solution for every ill or injured employee.

The basic view is that the processes at the points of intersection can be applied to all IV office and to other major employers.

The authors of the evaluation recommend that greater scope be given in the model to the role of the attending physician and to actively integrating the pension funds at an earlier stage.

They also recommend the harmonization of the collaboration model with similar ones already in place so that all employers, regardless of their size, can enjoy uniform access and a suitable collaboration model can be found.

The results of the evaluation and the recommendations derived from them form a sound basis both for extending use of the collaboration model to other national employers and IV offices, and for tailoring ConCerto to suit the needs of SMEs. Once critical success factors have been taken into account, the model can be successfully extended to other entities and maintained in the long term. The commitment of all players is required as the basis for improved coordination of processes. These processes must be pragmatic, flexible and coordinated in an efficient manner. There needs to be a basic willingness on the part of companies to gear themselves to a system of corporate health management. Both the entities already involved and new ones joining the process must make an active commitment to the model and provide resources for its operation, maintenance and potential further development.

The creation of corresponding obligations adds value for all those involved.

Stefan Ritler, Vice-Director
Head of the Invalidation Insurance Domain

INHALT

Zusammenfassung	V
Résumé	XI
Riassunto	XVII
Summary	XXIII
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage/Das Zusammenarbeitsmodell „ConCerto“	1
1.2. Ziel und Fragestellungen	2
1.2.1. Wirkungsmodell	2
1.2.2. Evaluationsfragen	3
1.3. Methodisches Vorgehen	4
2. Konzept	7
2.1. Konzept ConCerto	7
2.2. Ausgangslage bei den Akteuren	14
2.3. Beurteilung des Konzepts durch die beteiligten Akteure	19
3. Umsetzung	21
3.1. Umsetzung von ConCerto durch die Akteure	21
3.2. Beurteilung der Instrumente durch die Akteure	23
3.3. Erfahrungen in der Zusammenarbeit	24
4. Wirkungen	27
4.1. Wirkungen bei den beteiligten Akteuren	27
4.2. Beitrag zum Arbeitsplatzerhalt und Reduktion der Rentenleistungen	30
4.3. Weitere Wirkungen	31
4.4. Übertragbarkeit aus Sicht der befragten Akteure	31
5. Gesamtbeurteilung durch die befragten Akteure	35
6. Folgerungen und Empfehlungen	41
6.1. Folgerungen	41
6.1.1. Konzept	41
6.1.2. Umsetzung	42
6.1.3. Wirkungen	44
6.1.4. Übertragbarkeit	45
6.2. Empfehlungen	47
Anhang	51

Interviewpartner	51
Ausführliche Evaluationsfragen	52
Glossar	54
Abkürzungsverzeichnis	54
Literatur	55

ZUSAMMENFASSUNG

Das Zusammenarbeitsmodell „ConCerto“

Bei Krankheitsfällen und Unfällen gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Kantonen und den kantonalen IV-Stellen häufig anspruchsvoll, da die Arbeitgeber verschiedenen, teils unterschiedlich organisierten IV-Stellen gegenüberstehen. Vor diesem Hintergrund wurde auf Initiative der Swisscom AG im Jahr 2010 das Zusammenarbeitsmodell „ConCerto“ durch VertreterInnen der in solchen Fällen involvierten Akteure (3 Arbeitgeber, 5 IV-Stellen, 1 Pensionskasse, 1 Krankentaggeldversicherer, 1 Unfallversicherer) nach einem partizipativen Ansatz entwickelt. Die Invalidenversicherung beteiligte sich im Rahmen des Art. 68^{quater} IVG zur Bewilligung von befristeten Pilotprojekten zum Zweck der Eingliederung am Finanzierungsfonds ConCerto, welcher von den involvierten Akteuren geäufnet wurde. Seit 2011 wird das Zusammenarbeitsmodell erprobt und weiterentwickelt.

ConCerto zielt darauf ab, durch eine optimierte Zusammenarbeit unter den beteiligten Akteuren die Bearbeitung der Eingliederungs- und Rentenfälle besser zu koordinieren und damit den Arbeitsplatzverlust und den Wiedereingliederungserfolg zu verbessern. Kernelemente von ConCerto sind definierte Prozesse und Schnittstellen, welche die Verantwortlichkeiten, die Aufgabenverteilung, die Kommunikationswege und die einzuhaltenden Fristen festhalten. Die Schnittstellen und Prozesse sind in Übersichtsgrafiken und detaillierten Beschreibungen festgehalten.

Evaluation des Zusammenarbeitsmodells ConCerto

Die vorliegende Evaluation soll die Konzeption und Umsetzung von ConCerto qualitativ beurteilen, den Standort bestimmen und Bilanz ziehen, ob sich die Investitionen aus Sicht der beteiligten Akteure gelohnt haben. Zudem sollen Optimierungspotenziale aufgezeigt und Möglichkeiten einer Übertragung und Verbreitung des Modells auf weitere Partner geprüft werden. Zu diesem Zweck wurde folgendes methodisches Vorgehen gewählt:

- › **Dokumentenanalyse** zur Analyse des Prozesses von ConCerto.
- › **Qualitative Interviews** mit allen an ConCerto beteiligten Akteuren (20 Interviews), mit nicht an ConCerto beteiligten Akteuren (8 Interviews), einem Vertreter der IV-Stellen-Konferenz und einem Vertreter des BSV.
- › Die provisorischen Ergebnisse der Evaluation wurden an einem **Workshop** mit ausgewählten Beteiligten und der Begleitgruppe der Evaluation validiert und diskutiert.

Beurteilung des Konzepts

Die Befragungen zeigen deutlich, dass bei allen Akteuren vor ConCerto ein Bedarf nach einer besseren Zusammenarbeit bestand. Die Akteure sind sich darin einig, dass es an einer geregelten Koordination der Abläufe und klaren Verantwortlichkeiten mangelte. Bei den Arbeitgebern und Versicherern, welche mit verschiedenen IV-Stellen zusammenarbeiten, steht der einheitliche Zugang klar im Vordergrund. Bei den IV-Stellen ist der Zugang zu den Arbeitgebern ein wichtiger Faktor, um den Arbeitsplatzverlust sicherstellen zu können. Aus Sicht der anderen Versicherungen (KTGV, PK) waren die Versicherungsleistungen zu wenig koordiniert und ein stärkerer oder früherer Falleinbezug notwendig.

Das Konzept ConCerto entspricht aus unserer Sicht diesem Handlungsbedarf. Aus den Interviews geht hervor, dass ConCerto das Bedürfnis nach Vereinheitlichung und gemeinsamer Koordination erfüllt, ohne dabei in die bestehenden internen Prozesse der verschiedenen Institutionen einzugreifen.

Indem ConCerto wichtige Faktoren wie ein frühes Agieren, die Beschleunigung der Prozesse und die Bereitschaft zur gemeinsamen Lösungssuche der verschiedenen Akteure fördert, ist es aus unserer Sicht grundsätzlich geeignet, Arbeitsplätze vermehrt zu erhalten.

Als wichtige Elemente von ConCerto, die die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren verbessern, erweisen sich laut den Interviews:

- › die Abbildung der Prozesse und Schnittstellen als gemeinsame Basis,
- › die gegenseitige aktive Haltung und das Commitment und
- › die durch ConCerto entstehenden persönlichen Kontakte.

Einzelne Schwächen im Konzept von ConCerto betreffen die seltene oder zu späte Einbindung von behandelnden ÄrztInnen und Pensionskassen. Im Modell ConCerto werden ÄrztInnen erst bei den sogenannten IV-Roundtables aktiv miteinbezogen, obwohl sich die befragten Akteure darin einig sind, dass die ÄrztInnen von Beginn an involviert sein müssten. Im Weiteren nehmen die Pensionskassen im Modell eine eher passive Rolle ein, obwohl sie ebenfalls ein finanzielles Risiko tragen.

An Grenzen stösst ConCerto schliesslich beim Übergang der Integration zur Rentenprüfung, welche per Gesetz erst nach abgeschlossenen Eingliederungsmassnahmen definitiv vorgenommen werden kann.

Beurteilung der Umsetzung

Aus den Interviews geht hervor, dass die Umsetzung von ConCerto mehrheitlich problemlos verlaufen ist. Die Umsetzungsinstrumente, d.h. die Schnittstellenmodelle und definierten Prozesse werden als zweckmässig beurteilt und mussten im Laufe der Erprobung des Modells nicht angepasst werden. Die Interviews zeigen dabei, dass die operative Umsetzung von ConCerto bei den Akteuren einer Einführung durch Personen bedarf, die sowohl ConCerto als auch die internen Prozesse gut kennen.

Als Stärken der Umsetzungsinstrumente werden die Übersichtlichkeit und Klarheit, die Möglichkeit der flexiblen Handhabung sowie die breite Abstützung des Modells hervorgehoben. Die Definition der Schnittstellen wird dabei als wichtiger erachtet als die Definition der internen Prozesse, da die Akteure bereits ihre eigenen internen Prozesse etabliert haben.

Die Umsetzung von ConCerto weist aus unserer Sicht einzelne Schwächen auf:

- › ConCerto wird zum Teil flexibel gehandhabt bzw. den Anwendern auf der operativen Ebene sind die Prozesse nicht im Detail bekannt. Die flexible Handhabung hat aus unserer Sicht den Vorteil, dass eine effiziente Fallabwicklung ermöglicht wird. Auf der anderen Seite könnten wichtige Elemente von ConCerto unberücksichtigt bleiben, z.B. der frühe Einbezug aller relevanten Akteure. Wir erachten die Flexibilität als zweckmässig, solange sichergestellt ist, dass die Kernelemente von ConCerto „gelebt“ werden.
- › Die erfolgreiche Umsetzung ist stark von weichen Faktoren wie dem Commitment abhängig: Für eine effiziente und reibungslose Zusammenarbeit ist es wichtig, dass alle betroffenen Mitarbeitenden gut über ConCerto informiert sind. Dies erfordert, dass die verantwortlichen Vorgesetzten die Idee von ConCerto stark mittragen, das Modell im Betrieb institutionalisieren, von ihren Mitarbeitenden einfordern und durch regelmässige Informationen in Gang halten. Die Interviews zeigen aber, dass ConCerto bei einigen Akteuren zum Teil noch zu wenig institutionalisiert ist.

Beurteilung der Wirkungen

Aus den Interviews lässt sich schliessen, dass ConCerto nur verhaltene Wirkungen in Bezug auf eine bessere Koordination unter den Akteuren erzielt hat. Dies hängt aber hauptsächlich damit zusammen, dass die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren bereits vorher gut oder sogar vorbildlich war. Dennoch zeigt sich in der Tendenz, dass

- › sich die Zusammenarbeit und gegenseitige Information unter den Akteuren verbessert hat,
- › sich der Zugang zu den IV-Stellen für die Arbeitgeber vereinfacht und damit der Koordinationsaufwand reduziert hat,

- › die Krankentaggeldversicherer und die Pensionskasse früher in den Prozess eingebunden werden und
- › die Bearbeitungsprozesse zum Teil beschleunigt werden konnten.

Auch wenn die Wirkungen auf den Arbeitsplatzzerhalt nicht messbar sind, schliessen wir aus diesen Outcome-Wirkungen, dass ConCerto einen positiven Beitrag zum häufigeren Arbeitsplatzzerhalt leisten dürfte. Als Folge daraus dürften wiederum Renten und Risikoprämien reduziert werden. Wir gehen davon aus, dass sich die oben genannten Wirkungen bei Akteuren, welche bisher nicht bei ConCerto beteiligt sind, tendenziell grösser ausfallen dürfen. Insbesondere bei KMU dürften Potenziale bestehen, da die Zusammenarbeit mit IV-Stellen und anderen Akteuren bisher noch in unterschiedlicher Ausprägung etabliert ist.

Inwiefern die oben genannten Wirkungen nachhaltig bestehen bleiben, ist zurzeit ungewiss. Von ConCerto wird zwar Verbindlichkeit eingefordert, die Verbindlichkeit beruht jedoch auf Freiwilligkeit und dem Commitment von leitenden Personen. Zudem ist ConCerto zurzeit laut mehreren Akteuren am „Abflauen“ und wird nicht konsequent von den einzelnen Akteuren gepflegt.

Beurteilung der Übertragbarkeit von ConCerto

Die befragten Akteure erachten eine weitere Verbreitung von ConCerto einvernehmlich als sinnvoll und notwendig. Für national tätige Arbeitgeber bildet der einheitliche Zugang zu den IV-Stellen ein zentrales Anliegen. Aus diesem Grund wird die Verbreitung von ConCerto unter *allen* IV-Stellen stark befürwortet.

Die Übertragbarkeit von ConCerto auf andere IV-Stellen und andere grosse Arbeitgeber dürfte prinzipiell gegeben sein, da ConCerto nicht in die internen Strukturen eingreift, sondern lediglich die Schnittstellen mit anderen Akteuren definiert.

Für grosse Arbeitgeber mit einem professionellen HR-Management ist ConCerto gut zugeschnitten. Für kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene HR-Abteilung oder zuständige Person dürfte ConCerto hingegen aus Ressourcengründen in dieser komplexen Form schwer umsetzbar sein. Für eine wünschbare Übertragung auf KMU müsste ConCerto zwar nicht grundsätzlich verändert, aber vereinfacht werden. Zudem müsste der Zugang zu ConCerto über externe Unterstützungsangebote erleichtert werden.

Die Interviews mit den beteiligten und insbesondere den nicht beteiligten Akteuren zeigen, dass es für die weitere Verbreitung von ConCerto regelmässige Information und Überzeugungs-

arbeit braucht. Erstens ist der kurzfristige Nutzen von ConCerto nicht direkt greifbar und der finanzielle Nutzen aus einem verbesserten Arbeitsplatzergänzung fällt bei den Versicherern eher langfristig an. Zweitens braucht es auf Seiten der Arbeitgeber eine sozialverantwortliche Haltung, dass verunfallte oder erkrankte Mitarbeitende weiterbeschäftigt werden sollen. Drittens ist laut den befragten IV-Stellen der Kulturwandel zu einer Eingliederungsversicherung in den einzelnen IV-Stellen noch unterschiedlich weit entwickelt. Viertens befürchten bisher nicht beteiligte Akteure, dass sich mit ConCerto der Aufwand erhöht.

Empfehlungen

Für das weitere Vorgehen empfehlen wir die folgenden sechs Massnahmen:

- › **Optimierungspotenziale ausschöpfen:** Die Optimierungspotenziale betreffen die folgenden vier Aspekte:
 - › Erstens könnte im Konzept festgehalten werden, dass die ConCerto-Prozesse den idealtypischen Rahmen vorgeben, in gegenseitiger Absprache ein flexibler Umgang und Abweichungen fallspezifisch aber durchaus möglich sind. Dabei sollten aber auch die Grenzen des flexiblen Umgangs aufgezeigt werden, indem die wichtigsten Prinzipien und Kernprozesse von ConCerto hervorgehoben werden.
 - › Zweitens könnte die wichtige Rolle der behandelnden ÄrztInnen im Konzept von ConCerto besser abgebildet werden.
 - › Drittens sollten Pensionskassen nach Möglichkeit eine aktivere Rolle einnehmen können.
 - › Viertens könnte bezüglich der definierten Fristen klargestellt werden, dass es sich dabei um Richtgrössen bzw. Empfehlungen handelt, die je nach Fall einen flexiblen Umgang erlauben.
- › **ConCerto nach aussen besser kommunizierbar machen:** Um die Verbreitung und die Handhabung von ConCerto zu vereinfachen, sollte ein gut kommunizierbares Produkt erarbeitet werden. Dabei denken wir beispielsweise an einen kurzen, gut verständlichen Beschrieb, in dem die wichtigsten Prinzipien und Prozesse vereinfacht dargestellt und der Nutzen von ConCerto fassbar gemacht werden.
- › **ConCerto KMU-tauglich machen:** Um ConCerto auch für KMU attraktiv zu machen, könnte erstens die Darstellung der Prozesse von ConCerto auf die Kernprozesse reduziert (vgl. Empfehlung 2) und mögliche Vereinfachungen/einvernehmliche Prozessabweichungen aufgezeigt werden. Ausserdem könnte den KMU der Zugang zu ConCerto durch vorgelagerte Angebote (z.B. Abwesenheitsmanagement, Hotline etc.) erleichtert werden.

- › **ConCerto und ähnliche Zusammenarbeitsmodelle wie „FER“ harmonisieren:** Ähnliche Zusammenarbeitsmodelle sollten aus unserer Sicht zusammengeführt werden, um sich nicht parallel auf dem Markt behaupten zu müssen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist das Zusammenarbeitsmodell FER. Wir erachten die zurzeit in der Diskussion stehende Zusammenführung von ConCerto und FER für sinnvoll, da ein Produkt geschaffen würde, das auch vorgelagerte Prozesse abdeckt und somit auch den Zugang für KMU erleichtert, das besser zu bewerben ist und die Transparenz für alle beteiligten und interessierten Akteure erhöht.
- › **Nachhaltigkeit durch geeignete Organisation und Finanzierung sicherstellen:** Ein wichtiger Faktor für das nachhaltige Bestehen von ConCerto ist eine geeignete Organisation bzw. Geschäftsstelle, welche zwei Funktionen übernimmt: 1) das Marketing und die Verbreitung von ConCerto; 2) die Pflege und Weiterentwicklung des Modells. Zudem muss die nachhaltige Finanzierung für die Leistungen der Organisation sichergestellt werden. Eine Möglichkeit wären angemessene Finanzierungsbeiträge aller involvierten Stakeholder. Ausserdem sollte das BSV prüfen, ob ein finanzieller Beitrag an die Organisation von ConCerto geleistet werden könnte.
- › **Kanäle für die Verbreitung nutzen und Akteure einbinden:** Alle beteiligten Akteure sollten zur Verbreitung von ConCerto beitragen, da alle auf ihre Weise von einer Verbreitung von ConCerto profitieren. Sie können eine Botschafterfunktion übernehmen und im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit anderen Akteuren für ConCerto werben. Als Kanäle bieten sich beispielsweise der Arbeitgeber- und Gewerbeverband, die IV-Stellen-Konferenz, die Verbände der privaten Versicherungen und Vorsorgeeinrichtungen sowie Informationsplattformen wie „compasso“, auf denen sich Arbeitgeber und Betroffene zur beruflichen Eingliederung informieren.

RÉSUMÉ

Le modèle de collaboration ConCerto

La collaboration entre les employeurs, dont les collaborateurs viennent de plusieurs cantons et les offices AI, s'avère souvent difficile lorsque surviennent des cas de maladie ou d'accident. En effet, les offices AI des différents cantons n'ont pas tous la même organisation. En 2010, forts de ce constat, des représentants de plusieurs acteurs impliqués dans ce genre de situations ont développé, dans une approche participative, le modèle de collaboration ConCerto, à l'initiative de Swisscom SA. Le groupe de travail comptait des représentants de trois employeurs, cinq offices AI, une caisse de pension (CP), une assurance d'indemnités journalières (AIJ) et une assurance-accidents. En vertu de l'art. 68^{quater} LAI (possibilité d'autoriser des projets pilotes de durée limitée poursuivant un objectif de réadaptation), l'assurance-invalidité a participé au pool de financement de ConCerto, alimenté également par les acteurs impliqués. Le modèle de collaboration est développé et testé depuis 2011.

Par l'optimisation de la collaboration entre les acteurs impliqués, le modèle de collaboration ConCerto vise à mieux coordonner le traitement des cas de réadaptation et de rente. Par là même, il cherche à améliorer le maintien en emploi et les chances de réinsertion des personnes touchées dans leur santé. Les éléments clés de ConCerto sont des processus et des interfaces qui définissent les compétences, la répartition des tâches, les canaux de communication ainsi que les délais à respecter. Ces processus et interfaces sont décrits en détail et illustrés par des graphiques.

Evaluation du modèle de collaboration ConCerto

Le présent rapport fournit une évaluation qualitative de la conception et de la mise en œuvre de ConCerto, détermine quel est le service compétent et dresse un bilan coût-utilité basé sur les témoignages des acteurs impliqués. Il identifie également le potentiel d'optimisation et examine les possibilités de diffusion et de transposition du modèle à d'autres partenaires. A cet effet, la méthode suivante a été retenue:

- › **Analyse des documents**, pour l'analyse des processus de ConCerto.
- › **Entretiens qualitatifs** menés avec tous les acteurs impliqués dans ConCerto (20 entretiens), ainsi qu'avec d'autres acteurs non impliqués (8 entretiens), un représentant de la Conférence des offices AI et un représentant de l'OFAS.
- › Les résultats provisoires de l'évaluation ont été validés et discutés lors d'un **atelier** regroupant une sélection d'acteurs impliqués et le groupe de suivi de l'évaluation.

Evaluation de la stratégie

D'après les résultats de l'enquête, tous les acteurs estimaient, avant la mise sur pied du projet, qu'il était nécessaire d'améliorer la collaboration. Ils s'accordent à relever qu'il n'y avait pas de coordination réglée des processus ni de définition claire des compétences. Pour les employeurs et les assureurs qui ont affaire à plusieurs offices AI, il est primordial d'avoir un guichet unique d'accès. Pour les offices AI, l'accès aux employeurs est un facteur important pour pouvoir garantir le maintien de l'emploi. Les autres assurances (AIJM, CP) estimaient insuffisante la coordination des prestations d'assurance et souhaitaient être impliquées plus fortement ou plus tôt dans la procédure.

De notre point de vue, la stratégie ConCerto constitue une réponse adéquate aux besoins. C'est ce qui ressort des entretiens: ConCerto répond aux besoins d'uniformisation et de coordination, sans pour autant intervenir dans les processus internes des diverses institutions.

ConCerto, par les impulsions qu'il donne, permet de maintenir un plus grand nombre d'emplois. L'intervention et les processus sont plus rapides et les divers acteurs sont prêts à œuvrer ensemble à la recherche de solutions.

Les entretiens ont révélé les éléments de ConCerto qui améliorent la collaboration entre les acteurs:

- › la représentation graphique des processus et des interfaces comme base commune,
- › l'engagement et une attitude active de tous les acteurs, et
- › les contacts personnels établis par ConCerto.

L'implication trop tardive (ou la non-implication) des médecins traitants et des caisses de pension constitue une des rares faiblesses relevées dans la stratégie ConCerto. Les médecins ne sont associés à la procédure qu'au stade de la table ronde organisée par l'AI, bien que les acteurs interrogés s'accordent à dire qu'ils devraient être impliqués dès le début. En outre, les caisses de pension n'ont qu'un rôle passif dans le modèle, alors qu'elles assument également un risque financier.

Enfin, ConCerto touche à ses limites lorsque l'insertion professionnelle le cède à l'examen du droit à la rente, puisque la loi exige que cet examen n'ait lieu qu'après l'achèvement des mesures de réadaptation.

Evaluation de la mise en œuvre

Il ressort des entretiens que la mise en œuvre s'est déroulée la plupart du temps sans problèmes. Les instruments de mise en œuvre, c'est-à-dire les modèles d'interfaces et les processus définis,

sont jugés adéquats et il n'a pas été nécessaire de les adapter au cours de la phase test du modèle. La mise en œuvre opérationnelle de ConCerto nécessite, pour tous les acteurs, une introduction dispensée par des personnes qui connaissent aussi bien ConCerto que les processus internes de l'institution ou de l'entreprise.

Les instruments de mise en œuvre ont pour atouts leur transparence, leur clarté et leur facilité d'emploi qui s'ajoutent au large soutien dont bénéficie le modèle. Les acteurs impliqués estiment que la détermination des interfaces est plus importante que celle des processus internes, ceux-ci étant déjà définis.

De notre point de vue, la mise en œuvre de ConCerto révèle certaines faiblesses:

- › La souplesse de ConCerto permet certes une gestion de cas efficace. D'un autre côté, les processus ne sont pas toujours connus en détail par les utilisateurs sur le plan opérationnel. Il peut arriver que des éléments importants de ConCerto ne soient pas pris en compte, par exemple l'implication le plus tôt possible de tous les acteurs concernés. Nous estimons que cette souplesse est adéquate, tant que les éléments centraux de ConCerto sont réellement appliqués.
- › Une mise en œuvre réussie dépend fortement de facteurs «doux» comme l'engagement des acteurs: pour que la collaboration se déroule de façon efficace et sans heurts, il est important que tous les collaborateurs concernés soient bien informés sur ConCerto. Il faut donc que les supérieurs hiérarchiques adhèrent fortement au concept de ConCerto, qu'ils l'institutionnalisent dans l'entreprise et exigent de leurs collaborateurs qu'ils l'utilisent, et qu'ils entretiennent le processus par des informations régulières. Les entretiens révèlent toutefois que ConCerto est encore trop peu institutionnalisé chez certains acteurs.

Evaluation des effets

Il ressort des entretiens que ConCerto n'a eu que des effets modérés sur l'amélioration de la coordination entre les acteurs, ce qui s'explique par le fait que la collaboration entre eux était déjà bonne, voire exemplaire, auparavant. On observe toutefois les éléments suivants:

- › la collaboration et l'information mutuelle entre les acteurs se sont améliorées;
- › l'accès des employeurs aux offices AI s'est simplifié et l'effort de coordination s'en est trouvé réduit;
- › les assureurs d'indemnités journalières et les caisses de pension sont désormais impliqués plus rapidement dans la procédure, et
- › les processus de traitement ont parfois pu être accélérés.

Même si ces éléments ne sont pas directement mesurables, nous en concluons que ConCerto a sans doute une influence positive sur l'augmentation du nombre de maintiens en emploi. Cela devrait entraîner à son tour une réduction du nombre de rentes ainsi qu'une baisse des primes de risque. Nous considérons que les effets positifs seront plus sensibles pour les acteurs qui ne participaient pas, jusqu'ici, au projet ConCerto. Les PME, en particulier, présentent un certain potentiel, le degré de leur collaboration avec les offices AI et d'autres acteurs étant très variable.

Il n'est pas possible de dire aujourd'hui dans quelle mesure ces effets seront durables. ConCerto a certes un caractère contraignant, mais repose sur une base volontaire et sur l'engagement des responsables. De plus, d'après plusieurs acteurs, on observe aussi un fléchissement de ConCerto, dans la mesure où tous n'utilisent pas systématiquement cet outil.

Evaluation des possibilités de transposition de ConCerto

Les acteurs interrogés s'accordent à estimer qu'une diffusion plus large de ConCerto est nécessaire et qu'elle serait utile. Pour les employeurs actifs dans tout le pays, un accès uniforme aux offices AI est un élément primordial. Ils sont donc très favorables à une extension de ConCerto à tous les offices AI.

La transposition de ConCerto à d'autres offices AI et à d'autres grands employeurs est tout à fait possible, étant donné que le modèle de collaboration n'a aucune influence sur les structures internes des participants, mais qu'il se borne à définir des interfaces avec d'autres acteurs.

ConCerto est parfaitement adapté aux grands employeurs qui disposent d'une gestion des ressources humaines professionnelle. Par contre, pour les petites et moyennes entreprises qui ne possèdent pas une division ou un responsable RH, la mise en œuvre de ConCerto pourrait s'avérer plus difficile, en raison de sa complexité. Pour être transposé dans les PME, il ne serait toutefois pas indispensable de modifier ConCerto en profondeur; il suffirait de le simplifier et d'en faciliter l'accès via des prestataires externes.

Les entretiens menés avec les acteurs impliqués, mais aussi avec ceux qui ne le sont pas, montrent que, pour une diffusion plus large de ConCerto, il faut assurer une information régulière et mener un véritable travail de persuasion. En effet, les bénéfices à court terme de ConCerto ne sont pas directement tangibles et ce n'est qu'à plus long terme que l'utilité financière découlant de l'amélioration du maintien en emploi est sensible pour les assureurs. Il est nécessaire également que les employeurs fassent preuve de responsabilité sociale, pour que les collaborateurs malades ou accidentés puissent continuer à travailler. D'autre part, les entretiens avec les offices AI ont montré que l'évolution du changement de culture vers une assurance de réadapta-

tion varie fortement d'un office à l'autre. Enfin, les acteurs qui ne sont pas encore impliqués dans ConCerto craignent un surcroît de travail.

Recommandations

Pour la suite des opérations, nous recommandons les six mesures suivantes:

› **Exploiter les potentiels d'optimisation:**

- › La stratégie pourrait stipuler clairement que les processus de ConCerto fixent un cadre type, mais que, d'un commun accord, une application souple et des dérogations en fonction de chaque cas sont tout à fait possibles. Mais il faudrait aussi indiquer les limites de la souplesse d'utilisation, en soulignant les principes les plus importants et les processus clés de ConCerto.
- › Le rôle essentiel des médecins traitants dans la stratégie de ConCerto pourrait être présenté de façon plus claire.
- › Les caisses de pension devraient pouvoir, le cas échéant, jouer un rôle plus actif.
- › A propos des délais fixés, il faudrait indiquer clairement qu'il ne s'agit que d'ordres de grandeur ou de recommandations qui autorisent une certaine souplesse d'utilisation en fonction de chaque cas.

› **Améliorer la communication vers l'extérieur:** Pour faciliter la diffusion et l'application de ConCerto, il faudrait élaborer un produit adapté à la communication, par exemple un document descriptif qui en présenterait, de façon claire et simplifiée, les principes et les processus les plus importants et en ferait ressortir l'utilité.

› **Adapter ConCerto aux PME:** Pour renforcer l'attrait de ConCerto pour les PME, il s'agirait de limiter dans un premier temps la présentation aux processus clés (cf. supra) et de mettre en évidence les possibilités de simplification et de dérogation consensuelle. De plus, le développement d'offres en amont (par ex. gestion des absences, hotline, etc.) pourrait favoriser l'accès des PME à ConCerto.

› **Harmoniser ConCerto et les modèles de collaboration similaires, par ex. le modèle DPR (détection précoce et réinsertion):** De notre point de vue, des modèles de collaboration similaires devraient être réunis, pour éviter une concurrence ou un double emploi. La question se pose avec le modèle de collaboration DPR (détection précoce et réinsertion). Nous estimons que le rapprochement de ConCerto et de DPR, actuellement en discussion, serait judicieux: le produit ainsi créé couvrirait également des processus en amont et faciliterait l'accès des PME. De plus, il serait plus aisé à promouvoir et améliorerait la transparence pour tous les acteurs impliqués et intéressés.

- › **Garantir la pérennité du modèle par une organisation et un financement adaptés :** Un facteur primordial pour la pérennité de ConCerto est une organisation ou un secrétariat qui lui soit propre. Celui-ci devrait assumer deux fonctions: 1) le marketing et la diffusion de ConCerto; 2) l'application et le développement du modèle. Il s'agit également de garantir le financement à long terme des prestations de l'organisation, en prévoyant par exemple des contributions financières proportionnées en fonction de la taille de tous les partenaires impliqués. De même, l'OFAS pourrait examiner la possibilité de verser une aide financière à l'organisation de ConCerto.
- › **Utiliser les canaux de diffusion et associer les acteurs à la démarche :** Comme ils en bénéficient d'une manière ou d'une autre, tous les acteurs impliqués devraient participer à la diffusion de ConCerto. Ils pourraient assumer un rôle d'ambassadeur et promouvoir ConCerto dans le cadre de leur collaboration avec d'autres acteurs. Des canaux possibles seraient par exemple l'Union patronale suisse, l'Union suisse des arts et métiers, la Conférence des offices AI, les associations suisses des assureurs privés et des institutions de prévoyance, ainsi que les plateformes d'information comme Compasso, qui informent les employeurs et les personnes concernées sur la réadaptation professionnelle.

RIASSUNTO

Il modello di collaborazione ConCerto

In caso di malattia o infortunio, la collaborazione tra i datori di lavoro con dipendenti provenienti da diversi Cantoni e gli uffici AI cantonali è sovente difficile, in quanto i datori di lavoro hanno come interlocutori più uffici AI, talvolta organizzati in modo differente. In questo contesto nel 2010, su iniziativa della Swisscom SA, rappresentanti degli attori coinvolti in questi casi (tre datori di lavoro, cinque uffici AI, una cassa pensioni, un assicuratore d'indennità giornaliera in caso di malattia e un assicuratore contro gli infortuni) hanno sviluppato il modello di collaborazione ConCerto secondo un approccio di tipo partecipativo. In base all'articolo 68^{quater} LAI, che prevede l'autorizzazione di progetti pilota di durata limitata ai fini dell'integrazione, l'assicurazione invalidità ha partecipato al fondo di finanziamento di ConCerto che gli attori coinvolti hanno costituito. Dal 2011 il modello di collaborazione viene sperimentato e perfezionato.

L'obiettivo di ConCerto è coordinare meglio il trattamento dei casi di integrazione e di rendita ottimizzando la collaborazione tra gli attori coinvolti, in modo da migliorare il mantenimento del posto di lavoro e le probabilità di successo della reintegrazione. I suoi elementi essenziali sono processi e interfacce definiti che stabiliscano le responsabilità, la ripartizione dei compiti, le vie di comunicazione e i termini da rispettare. Le interfacce e i processi sono definiti in tavole sinottiche e descrizioni dettagliate.

Valutazione del modello di collaborazione ConCerto

La presente valutazione esamina il piano concettuale e l'attuazione di ConCerto sotto il profilo qualitativo e stila un bilancio sull'utilità dell'investimento in base ai pareri degli attori coinvolti. Illustra inoltre i possibili miglioramenti e vaglia le possibilità di trasferire e diffondere il modello ad altri partner. A tal fine sono stati impiegati i metodi seguenti:

- › **analisi dei documenti** per vagliare il processo di ConCerto;
- › **interviste qualitative** con tutti gli attori che hanno partecipato al progetto (20 interviste), con attori che non vi hanno partecipato (8 interviste), con un rappresentante della Conferenza degli uffici AI e con un rappresentante dell'UFAS;
- › i risultati provvisori della valutazione sono stati validati e discussi durante un **seminario** cui hanno partecipato interlocutori scelti e il gruppo di lavoro incaricato della valutazione.

Valutazione del piano concettuale

Dalle interviste risulta chiaramente che prima dell'attuazione di ConCerto, tutti gli attori avvertivano la necessità di migliorare la collaborazione. Gli attori concordano sul fatto che mancavano un coordinamento dei processi regolamentato e chiare responsabilità. Per i datori di lavoro e gli assicuratori che collaborano con più uffici AI, prevale nettamente l'esigenza di uniformare il modo di procedere degli uffici AI. Anche per gli uffici AI il contatto con i datori di lavoro costituisce un fattore importante per poter garantire il mantenimento del posto di lavoro. Secondo gli altri assicuratori (assicuratori d'indennità giornaliera in caso di malattia, casse pensioni), le prestazioni assicurative non erano sufficientemente coordinate ed era necessario coinvolgere maggiormente o prima gli attori interessati.

A nostro giudizio, il piano concettuale di ConCerto corrisponde a questa necessità di intervento. Dalle interviste emerge che esso adempie l'esigenza di uniformazione e coordinamento comune, senza però intervenire nei processi interni delle diverse istituzioni.

Promuovendo importanti fattori quali l'agire tempestivamente, l'accelerazione dei processi e la disponibilità dei vari attori a cercare soluzioni comuni, ConCerto è, a nostro avviso, sostanzialmente idoneo a migliorare il mantenimento del posto di lavoro.

Le interviste mostrano che i principali elementi che intensificano la collaborazione tra gli attori sono:

- › la descrizione dei processi e delle interfacce come base comune,
- › l'atteggiamento attivo reciproco e l'impegno come anche
- › i contatti personali creatisi grazie a ConCerto.

I punti deboli del piano concettuale riguardano il raro o tardivo coinvolgimento dei medici curanti e delle casse pensioni. Nel modello i medici curanti vengono coinvolti attivamente solo durante le cosiddette tavole rotonde AI, anche se gli attori interpellati concordano nel ritenere che dovrebbero esserlo sin dall'inizio. Inoltre, nel modello le casse pensioni svolgono un ruolo piuttosto passivo, nonostante debbano farsi carico di un rischio finanziario.

Infine, ConCerto mostra i suoi limiti per quanto riguarda il passaggio dal processo d'integrazione all'esame della rendita, che per legge può svolgersi definitivamente solo dopo la conclusione dei provvedimenti d'integrazione.

Valutazione dell'attuazione

Dalle interviste emerge che l'attuazione di ConCerto si è svolta perlopiù senza problemi. Gli strumenti di attuazione, ossia i modelli di interfacce e i processi definiti, vengono considerati

appropriati e non hanno dovuto essere adeguati durante la sperimentazione del modello. Al riguardo le interviste mostrano che per l'attuazione è stato necessario che persone che conoscevano bene sia il modello che i processi interni lo presentassero agli attori.

I punti forti dell'attuazione sono la chiarezza del modello, la possibilità di applicarlo in modo flessibile e l'ampio consenso degli attori. La definizione delle interfacce è considerata più importante di quella dei processi interni, in quanto questi ultimi sono già stati fissati dagli attori coinvolti.

Riteniamo che ConCerto presenti i punti deboli seguenti:

- › ConCerto è applicato in parte in modo flessibile; agli utenti a livello operativo non sono noti in dettaglio i vari processi. A nostro parere, questa flessibilità presenta il vantaggio di permettere processi di gestione dei casi efficaci. Dall'altro lato, però, importanti elementi di ConCerto, quali ad esempio il coinvolgimento tempestivo di tutti gli attori di rilievo, potrebbero essere trascurati. Riteniamo che la flessibilità sia appropriata fintanto che venga garantita la presenza degli elementi fondamentali di ConCerto.
- › Il successo dell'attuazione dipende in larga misura da fattori astratti come l'impegno: per una collaborazione efficace e senza difficoltà è importante che tutti i collaboratori interessati siano ben informati in merito a ConCerto. Ciò comporta che i superiori responsabili ne sostengano ampiamente l'idea, introducano il modello nell'azienda, lo impongano ai propri collaboratori e lo portino avanti fornendo informazioni regolari. Tuttavia, dalle interviste risulta che alcuni attori non hanno ancora dato la giusta importanza a ConCerto.

Valutazione degli effetti

Le interviste giungono alla conclusione che ConCerto ha avuto solo un impatto contenuto sul miglioramento del coordinamento tra gli attori. Tuttavia, ciò è principalmente dovuto al fatto che la collaborazione con gli attori interessati era buona o persino esemplare già in precedenza. Ciononostante si osserva una tendenza a

- › migliorare la collaborazione e l'informazione reciproca tra gli attori,
- › a semplificare la messa in contatto tra datori di lavoro e uffici AI e quindi a ridurre gli oneri di coordinamento,
- › a coinvolgere tempestivamente nel processo gli assicuratori d'indennità giornaliera in caso di malattia e le casse pensioni e, talvolta,
- › ad accelerare i processi di trattamento dei casi.

Anche se l'impatto sul mantenimento del posto di lavoro non è misurabile, da questi effetti giungiamo alla conclusione che ConCerto fornisce verosimilmente un contributo positivo al miglioramento del mantenimento del posto di lavoro, in modo da permettere una riduzione delle rendite e dei premi di rischio. Partiamo dall'idea che gli effetti summenzionati tenderanno ad avere un'incidenza maggiore sugli attori che finora non hanno partecipato al progetto. In particolare per le PMI potrebbero risultare potenzialità, in quanto la collaborazione istituita con gli uffici AI e altri attori presenta tuttora impostazioni diverse.

Al momento vi è incertezza sulla durevolezza degli effetti summenzionati. ConCerto assume sì un carattere vincolante, il quale però poggia sull'impegno volontario delle persone con funzioni direttive. Inoltre, stando a parecchi attori, ConCerto è in fase calante e non viene attuato in modo sistematico dai singoli attori.

Valutazione della trasferibilità di ConCerto

Gli attori interpellati considerano opportuno e necessario diffondere ulteriormente il modello ConCerto. Per i datori di lavoro attivi a livello nazionale, uniformare il modo di procedere degli uffici AI costituisce un'esigenza fondamentale. Per questo motivo viene caldeggiata la diffusione del modello in tutti gli uffici AI.

Per principio sarebbe possibile trasferire ConCerto ad altri uffici AI e ad altre aziende, in quanto non interviene nelle strutture interne, bensì definisce soltanto le interfacce con altri attori.

ConCerto è fatto su misura per le grandi aziende che dispongono di una gestione professionale delle risorse umane. Per contro, per le piccole e medie imprese che non hanno né una divisione né un responsabile delle risorse umane il modello potrebbe essere difficilmente attuabile nella forma attuale, troppo complessa. Per poterlo trasferire alle PMI, come sarebbe auspicabile, non si dovrebbe modificarlo radicalmente, bensì solo semplificarlo. Sarebbe inoltre necessario agevolare l'accesso a ConCerto tramite offerte di sostegno esterne.

Le interviste, in particolare quelle con gli attori che non hanno partecipato al progetto, mostrano che per diffondere ulteriormente il modello occorre svolgere un lavoro d'informazione e di persuasione. Innanzitutto, la sua utilità a breve termine non è direttamente tangibile e gli assicuratori otterranno solo dopo molto tempo un beneficio finanziario derivante dal miglioramento del mantenimento del posto di lavoro. In secondo luogo, il datore di lavoro deve assumere un atteggiamento socialmente responsabile nei confronti dei dipendenti malati o che hanno subito un infortunio, che devono poter mantenere il posto di lavoro. In terzo luogo, stando agli uffici AI interrogati, il cambiamento di filosofia dell'AI da assicurazione di rendite ad assicura-

zione finalizzata all'integrazione presenta diversi gradi di sviluppo a seconda degli uffici AI. Infine, gli attori che finora non hanno partecipato al progetto temono che quest'ultimo comporti un maggior dispendio di tempo.

Raccomandazioni

Per il futuro raccomandiamo le sei misure seguenti:

- › **Sfruttare il potenziale di miglioramento per quanto attiene ai quattro aspetti seguenti:**
 - › Nel piano concettuale si potrebbe stabilire che i processi di ConCerto costituiscono il quadro tipo ideale, ma che, previo accordo consensuale, è senz'altro possibile procedere in modo flessibile e prevedere deroghe nei casi specifici. Bisognerebbe però anche fissare i limiti di questa flessibilità evidenziando i principi più importanti e i processi fondamentali di ConCerto.
 - › Nel piano concettuale si potrebbe illustrare meglio l'importante ruolo svolto dai medici curanti.
 - › Se possibile, le casse pensioni dovrebbero poter svolgere un ruolo più attivo.
 - › Per quanto concerne i termini definiti, si potrebbe precisare che si tratta di valori indicativi e di raccomandazioni che, a seconda dei casi, consentono una certa flessibilità.
- › **Rendere ConCerto più facilmente comunicabile all'esterno:** per semplificare la diffusione e l'applicazione del modello occorrerebbe elaborare un prodotto facilmente comunicabile. Pensiamo ad esempio a una descrizione concisa e comprensibile che illustri in modo semplificato i più importanti principi e processi di ConCerto e ne renda tangibile l'utilità.
- › **Modificare ConCerto affinché sia adatto alle PMI:** per rendere interessante questo modello di collaborazione anche per le PMI, si potrebbe innanzitutto descrivere soltanto i processi fondamentali (v. raccomandazione 2) e indicare le possibili semplificazioni/deroghe consensuali ai processi nonché agevolare l'accesso delle PMI a ConCerto grazie a offerte di sostegno (ad esempio gestione delle assenze, hotline ecc.).
- › **Armonizzare ConCerto e modelli di collaborazione analoghi come il modello RTI (Rilevamento tempestivo e integrazione):** a nostro modo di vedere, occorrerebbe raggruppare modelli di collaborazione analoghi affinché questi ultimi non debbano affermarsi parallelamente sul mercato. Un esempio attuale in proposito è il modello RTI. Riteniamo che la riunione di ConCerto e RTI, attualmente in discussione, sia opportuna poiché verrebbe creato un prodotto che copre anche processi a monte, facilitandone quindi l'accesso anche per le PMI, che può essere promosso meglio e che accresce la trasparenza per tutti gli attori coinvolti e interessati.

- › **Garantire la durevolezza di ConCerto grazie a un'organizzazione e a un finanziamento adeguati:** un fattore importante per la durevolezza di ConCerto è costituito da un'organizzazione adeguata o da un organo dirigente che svolga due funzioni: occuparsi del marketing e della diffusione di ConCerto nonché curare e perfezionare il modello. Va inoltre garantito il finanziamento delle prestazioni concernenti l'organizzazione, ad esempio con adeguati contributi finanziari versati da tutte le parti coinvolte. L'UFAS dovrebbe inoltre esaminare la possibilità di versare un contributo finanziario per l'organizzazione di ConCerto.
- › **Utilizzare canali per la diffusione di ConCerto e coinvolgere gli attori:** tutti gli attori interessati dovrebbero contribuire alla diffusione di questo modello di collaborazione, in quanto tutti ne traggono vantaggio in un modo o nell'altro. Possono fungere da ambasciatori e promuoverlo nell'ambito della loro collaborazione con altri attori. I canali potrebbero essere, ad esempio, l'Unione svizzera degli imprenditori, l'Unione svizzera delle arti e mestieri, la Conferenza degli uffici AI, le associazioni delle assicurazioni private e gli istituti di previdenza nonché piattaforme informative come «compasso», che informano i datori di lavoro e le persone interessate sull'integrazione professionale.

SUMMARY

The ConCerto collaboration model

When workers are incapacitated owing to illness or accident, collaboration between employers (with employees in more than one Swiss canton) and the cantonal IV (invalidity insurance) offices is often difficult because the employers have to interact with different – and often differently organized – IV offices. Against this backdrop, and on the initiative of Swisscom AG, the ConCerto collaboration model, which takes a participatory approach, was developed in 2010 by representatives of the entities involved in this process (three employers, five IV offices, one pension fund, one unemployment insurance daily benefits insurer, one accident insurer). In accordance with Section 68^{quater} of the Federal Law on Invalidity Insurance (IVG), which governs the approval of temporary pilot projects for the purposes of reintegration, the invalidity insurance took a share in the ConCerto financing fund built up by the entities involved. Testing and ongoing development of the collaboration model have been in progress since 2011.

The aim of ConCerto is to achieve a better coordinated processing of reintegration and pension cases through optimized cooperation between all those involved, so as to improve the chance of job retention or reintegration into the workforce. Its core elements are defined processes and interfaces that determine spheres of responsibility, the assignment of duties, communication channels and the deadlines that have to be adhered to. The interfaces and processes are recorded in both graphical summaries and detailed descriptions.

Evaluation of the ConCerto collaboration model

The purpose of the present evaluation is to provide a qualitative assessment of the conceptual design and implementation of ConCerto, to define the status quo and to draw conclusions as to whether the investments made were worthwhile from the standpoint of those involved. In addition, the intention is to pinpoint potential for optimization as well as to examine the possibility of expanding the model and extending it to other partners. To this end, the following methodological approach was chosen:

- › **Analysis of documents** in order to evaluate the ConCerto process.
- › **Qualitative interviews** with all the entities involved in ConCerto (20 interviews in all), those not involved in ConCerto (eight interviews), a representative of the Conference of IV Offices and a representative of the Federal Office of Social Insurance.
- › The provisional results of the evaluation were validated and discussed with selected participants and the Evaluation Advisory Group at a **workshop**.

Assessment of concept

The interviews clearly reveal that, prior to the introduction of ConCerto, all those involved felt a need to improve collaboration. They unanimously agreed that there was a lack of coordination as regards processes and a need for clearly defined spheres of responsibility. For those employers and insurers that have to deal with more than one IV office, the focus was clearly on achieving uniform access. The IV offices see access to the employers as a key factor in preserving the jobs of ill or injured employees. From the standpoint of other insurers (sickness daily allowance insurance, pension funds), the coordination of insurance benefits was inadequate and they wanted to be involved more closely in the cases or included at an earlier stage.

In our view, the ConCerto model meets these requirements. The interviews carried out reveal that ConCerto fulfils the need for simplification and joint coordination without interfering with the internal processes already in place in the various entities.

By encouraging important factors – such as early intervention, speeding up processes and the various participants' willingness to work together to find a solution – ConCerto can, in our opinion, fundamentally help to preserve more jobs.

According to the interviews, the key elements of ConCerto that serve to improve collaboration between the entities involved are:

- › the mapping of processes and interfaces to create a common basis,
- › the proactive approach and the commitment of all sides, and
- › the personal contacts facilitated by ConCerto.

One weakness of the ConCerto concept is that the pension funds and attending physicians are included in the cases only rarely, and then only at too late a stage. In the ConCerto model, doctors are not actively integrated until what are known as the «IV round tables» take place, even though all the entities surveyed agreed that the doctors should be involved from the very start of each case. A further weakness is that the pension funds tend to play a passive role in the model although they, too, bear a financial risk.

ConCerto reaches its limits at the point at which reintegration transitions to pension assessment, which, by law, cannot be definitively carried out until any reintegration measures have been completed.

Assessment of implementation

The interviews reveal that, for the most part, ConCerto was implemented without any problems. The implementation tools, i.e. the interface models and defined processes, were deemed to be

practicable, and did not need to be adapted during the model's test phase. The interviews also demonstrate that, when it comes to the introductory phase of operational implementation of ConCerto at the entities, people are required who are well-acquainted with both ConCerto and the specific internal processes of the entity in question.

The strengths of the implementation tools are seen to lie in their clarity and lucidity, their flexibility of handling, and in the broad base of the model. Definition of the interfaces is considered to be more important than definition of the internal processes as the entities involved already have their own internal processes in place.

From our point of view, there are a few weaknesses in the implementation of ConCerto:

- › Some entities are flexible in the way they handle the ConCerto model, and users at operational level are not always familiar with the processes in detail. In our opinion, flexible handling of the model at times has the advantage of enabling efficient case processing. On the other hand, it could lead to important elements of ConCerto being neglected, e.g. the inclusion of all relevant entities at an early stage. We consider a flexible approach to be practicable, provided the key elements of ConCerto continue to be observed in practice.
- › The success of implementation depends to a large extent on soft factors such as commitment. For instance, in the interests of efficient and trouble-free cooperation, it is important that all employees are well informed about ConCerto. That means that the supervisors in question must make a strong commitment to the idea of ConCerto, anchor the model in the business organization, demand that their employees implement it and ensure ongoing operation of the model by regularly providing information. However, the interviews also reveal that, at a number of entities, ConCerto has not yet been firmly anchored in the organization.

Assessment of effects

We can conclude from the interviews that ConCerto has had only muted effects as regards improved coordination between the entities involved. However, this is mainly due to the fact that cooperation between the entities was already very good – or even exemplary – prior to the implementation of ConCerto. Nevertheless, the trend shows that the introduction of ConCerto helped to

- › improve cooperation between the entities and the flow of information between them,
- › simplify employer access to the IV offices (thus reducing coordination effort),
- › integrate the sickness daily allowance insurers and pension funds in the process at an earlier stage, and
- › accelerate some of the processing procedures.

Even though it is impossible to measure what effects the model had on preserving jobs, we can conclude from the outcomes described above that ConCerto should have a positive influence on increasing the number of jobs saved. As a consequence, it should also help to reduce pensions and risk premiums. Our assumption is that the effects described above might tend to be stronger for the entities not yet using ConCerto. In particular, there ought to be potential for use of the model at small and medium-sized enterprises (SMEs), as they have had quite different degrees of collaboration with the IV offices to date.

It is currently uncertain whether the above-mentioned effects will be lasting. Although ConCerto expects a binding undertaking from the entities involved, that undertaking rests on a voluntary commitment on the part of the persons in charge at the entities. What is more, many of the entities involved think that ConCerto is currently beginning to «run out of steam» and that some entities are not pursuing the model with vigour.

Assessment of the transferability of ConCerto

All the entities surveyed consider it both necessary and expedient to continue expanding ConCerto. Uniform access to the IV offices is a key issue for employers with nationwide operations, which is why they strongly favour extending the use of ConCerto to all IV offices.

In principle, it should be possible to extend the application of ConCerto to other IV offices and other major employers as it does not interfere with their internal structures, but merely defines the interfaces with other entities.

ConCerto is well tailored to the needs of major employers who have a professional HR management system in place. For SMEs that have no dedicated HR officer or department, however, ConCerto in its current complex form would probably be difficult to implement owing to the resources required. It is desirable to make ConCerto utilizable in SMEs, in which case the model would not have to be changed fundamentally, but merely simplified. In addition, it would be necessary to facilitate access to ConCerto by offering different forms of external support.

The interviews carried out both with the entities involved in ConCerto and, more particularly, with those that are not yet involved reveal that regular information updates and active persuasion are needed to achieve more widespread use of the model. Firstly, the short-term benefits of ConCerto are not directly tangible and the financial benefits to insurers from the enhanced preservation of jobs only become evident in the long term. Secondly, the employers need to take a socially responsible approach and continue employing their ill or injured employees. Thirdly, the IV offices surveyed think that the cultural shift in orientation toward the reintegration of

ill/injured workers is progressing at different rates at the individual IV offices. Fourthly, those entities not yet involved in ConCerto fear that it will add to their costs.

Recommendations

As a next step, we recommend implementation of the following six measures:

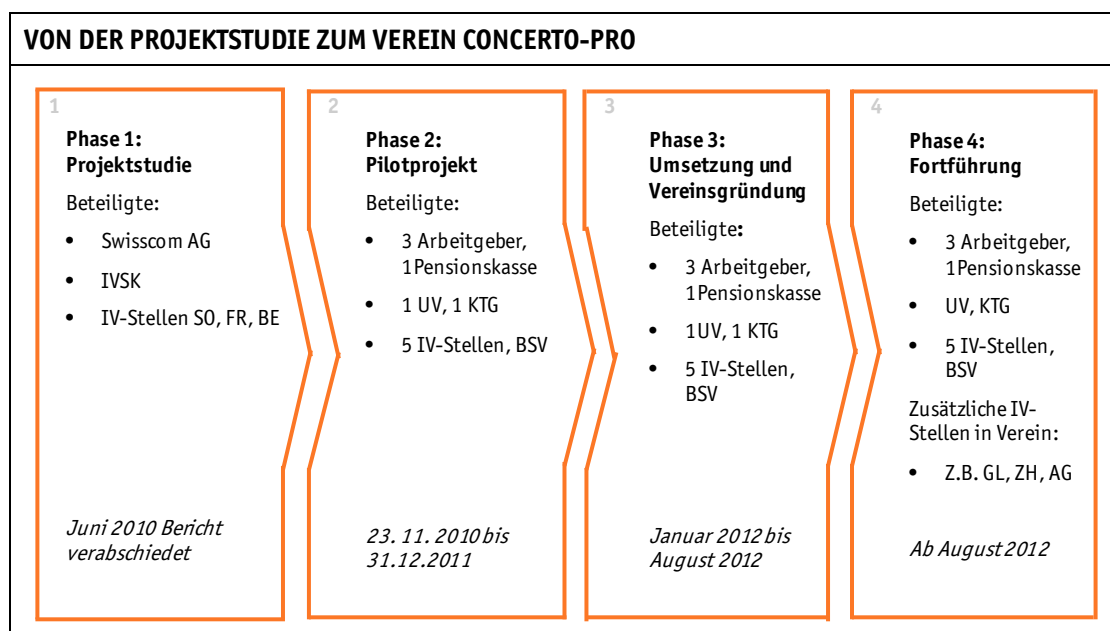
- › **Exploit optimization potential: Optimization potential is observable in the following four areas:**
 - › The concept could include a reference to the fact that the ConCerto processes define an ideal framework and that, after mutual consultation, flexible application of and deviations from that framework are quite possible in specific cases. The limits of flexible application should nevertheless be clearly drawn by emphasizing the key principles and core processes of ConCerto.
 - › The key role of the attending physician within the ConCerto concept could be more clearly delineated.
 - › The pension funds should be able to play a more active part where possible.
 - › It should be made clear that the deadlines given are to be regarded as approximate dates or as recommendations, and that a flexible approach may be adopted in individual cases.
- › **Improve external communication of ConCerto:** In order to simplify the expansion and handling of ConCerto, a product has to be developed that can be effectively communicated. This could consist, for instance, in a short, comprehensible description detailing ConCerto's key principles and processes in simple terms and making the benefits of the model tangible.
- › **Make ConCerto fit for use by SMEs:** In order to make ConCerto attractive for SMEs as well, the depiction of ConCerto's processes could be restricted to the core ones (see Recommendation 2), and possible simplifications or agreed deviations from those processes could be pointed out. In addition, access to ConCerto could be made easier for SMEs through upstream offers (e.g. absence management, a hotline, etc.).
- › **Harmonize ConCerto with similar collaboration models such as FER:** In our view, similar collaboration models should be combined so that they do not have to compete independently in the marketplace. A current example is the FER collaboration model. We consider it expedient to combine ConCerto and FER – a move currently under discussion – as it would create a product that covers upstream processes (thus also facilitating access for SMEs), that is more easily marketable, and that enhances transparency for all the entities involved as well as for interested parties.

- › **Ensure sustainability through appropriate organization and financing:** An important factor in ensuring the sustainability of ConCerto is an appropriate organization or office that performs two functions: 1) marketing and expansion of ConCerto; 2) maintenance and ongoing development of the model. In addition, financing of the organization's benefits/services must be secured in the long term. One possibility would be to levy appropriate financing contributions on all the stakeholders. What is more, the Federal Office of Social Insurance should examine whether to make a financial contribution to the organization of ConCerto.
- › **Utilize distribution channels and integrate entities:** All the entities involved should contribute to the spread of ConCerto as each of them draws benefit from it in its own particular way. The entities could act as ambassadors and promote ConCerto in their dealings with other entities. The following possible channels present themselves: the Employers Association and the Union of Crafts and SMEs, the Conference of IV Offices, the associations of private insurers and provident institutions as well as information platforms such as «compasso», which employers and ill/injured workers use to obtain information on occupational reintegration.

1. EINLEITUNG

1.1. AUSGANGSLAGE/DAS ZUSAMMENARBEITSMODELL „CONCERTO“

Die Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Kantonen und den kantonalen IV-Stellen gestaltet sich häufig anspruchsvoll, da die Arbeitgeber verschiedenen, teils unterschiedlich organisierten IV-Stellen gegenüberstehen. Vor diesem Hintergrund hatte die Swisscom AG 2010 unter dem Name „ConCerto“ eine Projektstudie zur Erarbeitung eines prozessorientierten Zusammenarbeitsmodells zwischen Arbeitgebern, den IV-Stellen und den betrieblichen (Sozial-)Versicherungen in Auftrag gegeben. Auf Basis der Projektstudie beteiligte sich die Invalidenversicherung (Beitrag: CHF 287'000) am Finanzierungsfonds ConCerto, der von den drei involvierten Arbeitgebern und drei betrieblichen (Sozial-)Versicherungen auf insgesamt CHF 472'000 geäufnet wurde. Damit wurde eine externe Projektleitung beauftragt, das Pilotprojekt ConCerto zu konkretisieren, implementieren und durchzuführen. Das Pilotprojekt ConCerto wurde vom 23.11.2010 bis 31.12.2011 durchgeführt. Anschliessend wurde ConCerto von allen beteiligten Partnern in seiner weiterentwickelten Form fortgeführt. Figur 1 gibt eine Übersicht über die Projektphasen von ConCerto ab der Projektstudie.



Figur 1

Das Zusammenarbeitsmodell ConCerto zielt darauf ab, durch eine optimierte Zusammenarbeit unter den beteiligten Akteuren die Bearbeitung der Eingliederungs- und Rentenfälle besser zu

koordinieren und damit den Arbeitsplatzertand und den Wiedereingliederungserfolg zu verbessern. Das Modell soll soweit überzeugen, dass es auch von weiteren Arbeitgebern und IV-Stellen umgesetzt wird.

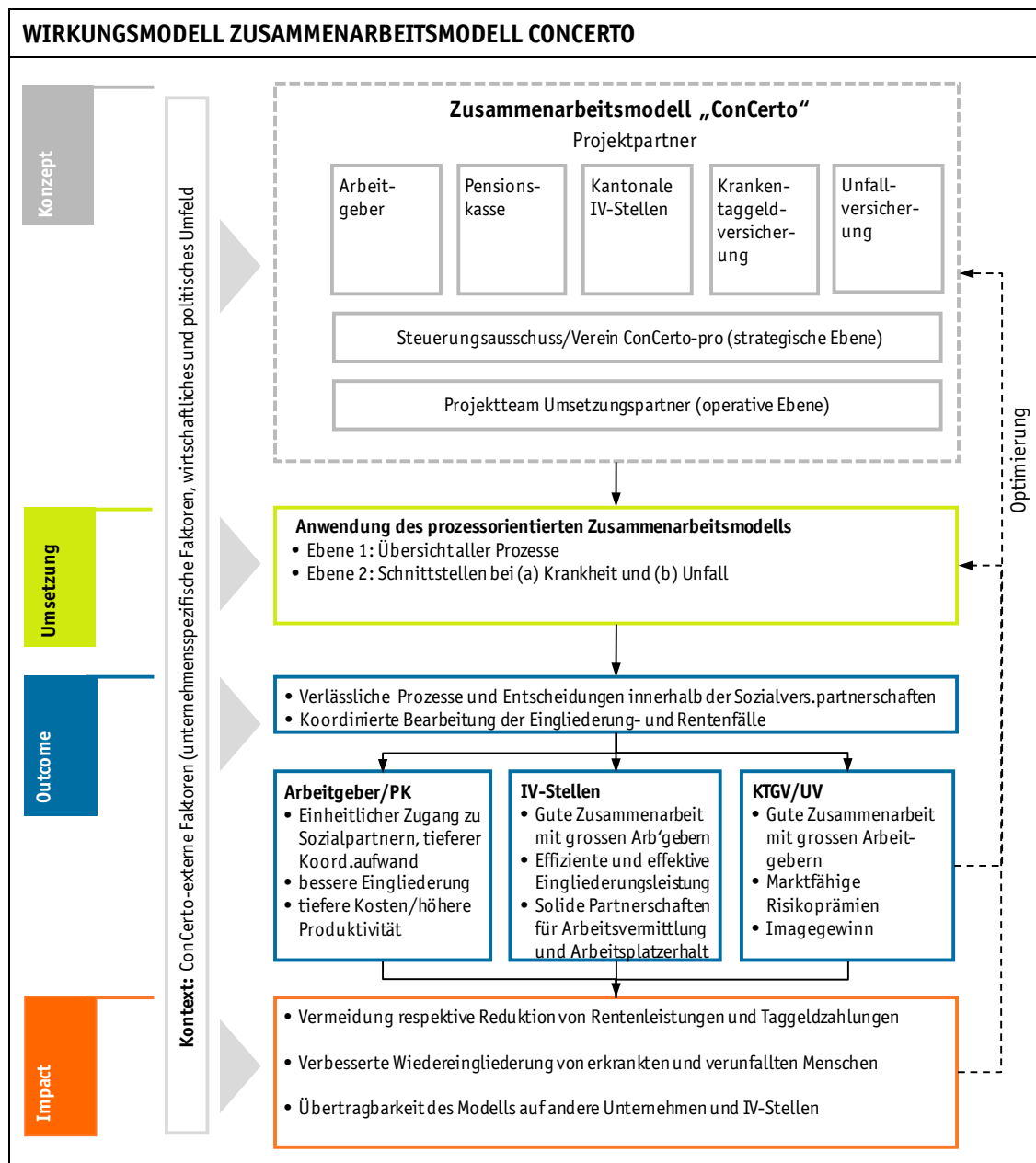
Im Rahmen des Art. 68^{quater} IVG zur Bewilligung von befristeten Pilotprojekten zum Zweck der Eingliederung beteiligt sich die Invalidenversicherung am Finanzierungsfonds des Pilotprojekts ConCerto. Gemäss Art. 98 IVV hat das BSV die Aufgabe, Pilotprojekte zu evaluieren und hat dazu ein Mandat an INFRAS vergeben. Die Evaluation soll sich nicht nur auf die Pilotphase beschränken, sondern das Modell, wie es sich bis zur heutigen Praxis weiterentwickelt hat, beurteilen.

1.2. ZIEL UND FRAGESTELLUNGEN

Die Evaluation soll die Konzeption und Umsetzung von externer Seite qualitativ beurteilen. Nach Abschluss des Pilotprojektes und nach ersten Erfahrungen in der Pilotphase soll der aktuelle Umsetzungsstand bei den verschiedenen Projektpartnern evaluiert werden. Es soll auf strategischer und operativer Ebene der Standort bestimmt und Bilanz gezogen werden, ob die Erwartungen der verschiedenen Akteure erfüllt wurden, welcher Mehrwert erzielt wurde und ob sich die Investitionen gelohnt haben. Es sollten Stärken und Schwächen sowie Optimierungspotenziale aufgezeigt werden. Im Weiteren sollte die Evaluation insbesondere aufzeigen, wie geeignet und übertragbar das bestehende Modell für weitere Partner ist, wie flexibel es ausgestaltet sein soll/kann und wie das ursprüngliche Ziel, weitere Partner zu gewinnen, erreicht werden kann.

1.2.1. WIRKUNGSMODELL

Das folgende Wirkungsmodell gibt eine Übersicht über die verschiedenen Evaluationsebenen und zeigt die „Logik“ des Zusammenarbeitsmodells anhand eines groben Wirkungsmodells. Gegenstand der Evaluation waren alle Evaluationsebenen mit einem Schwergewicht auf der Umsetzungs- und Outcome-Ebene.



Figur 2

1.2.2. EVALUATIONSFRAGEN

Ausgehend von den Evaluationszielen (vgl. BSV 2013) stellten sich je Evaluationsebene folgende Fragen¹:

¹ Es handelt sich bei dieser Tabelle um eine gekürzte Version, die ausführliche Version befindet sich im Anhang.

EVALUATIONSFRAGEN
Konzept (Evaluationskriterien: Relevanz, Kohärenz, Akzeptanz)
<ul style="list-style-type: none"> › Inwieweit besteht ein Handlungsbedarf bei den Akteuren? (Zielt ConCerto auf ein relevantes Problem ab?) › Ist das Konzept auf die in der Fallbearbeitung bestehenden Probleme abgestimmt/geeignet, die anvisierten Ziele zu erreichen?
Umsetzung (Evaluationskriterien: Angemessenheit, Zweckmässigkeit)
<ul style="list-style-type: none"> › Wie beurteilen die Akteure die Umsetzung aus heutiger Sicht? <ul style="list-style-type: none"> › Gab es Umsetzungsschwierigkeiten, wurde etwas angepasst? › Was hat sich bei der Umsetzung bewährt, was hat sich nicht bewährt? › Welche Stärken und Schwächen von ConCerto ergeben sich aus der Umsetzung? › Sind die zur Verfügung stehenden Unterlagen und Umsetzungsinstrumente (Dokumente, Schnittstellenmodell, Leitfäden etc.) hilfreich und verständlich? › Was sind Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung? › Wo bestehen Optimierungspotenziale?
Wirkungen auf die beteiligten Akteure (Evaluationskriterien: Effektivität, Wirtschaftlichkeit)
<ul style="list-style-type: none"> › Welche Verhaltensänderungen hat ConCerto bei den Akteuren ausgelöst? › Welchen Mehrwert hat ConCerto für die verschiedenen Akteure? › Welche nicht intendierten/unerwarteten Wirkungen sind entstanden? › Inwieweit konnten die verschiedenen Ziele von ConCerto erreicht werden? <ul style="list-style-type: none"> › Haben die ConCerto Ergebnisse (Schnittstellen) die Koordination unter den involvierten Partnern vereinfacht und verbessert?
Auswirkungen und Übertragbarkeit (Wirksamkeit, Eignung)
<ul style="list-style-type: none"> › Wie ist die Wirkung von ConCerto bezüglich Verhinderung von Invalidisierungen von Mitarbeitenden einzuschätzen? › Kann ConCerto auf weitere Akteure (insbesondere IV-Stellen und Arbeitgeber) übertragen werden und inwiefern wäre dies sinnvoll? <ul style="list-style-type: none"> › Für welche Art von Arbeitgebern ist ConCerto geeignet? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein? › Wie flexibel sollte das Modell bei einer verbreiteten Anwendung gehandhabt werden? Welches sind die Trade-offs zwischen flexibler Handhabung des Modells und einheitlichen Vorgaben? › Müsste das Konzept für eine breitere Übernahme angepasst werden (Detailierungsgrad der Prozesse und Schnittstellen)? › Wie könnten weitere Akteure für die Anwendung der Prozesse überzeugt werden?
Gesamtbeurteilung
<ul style="list-style-type: none"> › Wie wird das Projekt heute, zwei Jahre nach Implementierung, beurteilt? Wurden die Erwartungen der Beteiligten erfüllt? Welche mehr, welche weniger? › Hat sich die Investition ins Projekt ConCerto für die Beteiligten insgesamt gelohnt? › Welche Stärken und Schwächen weist ConCerto aus Sicht der beteiligten und nicht beteiligten Akteure aus? › Wo besteht aus Sicht der beteiligten und nicht beteiligten Akteure Optimierungspotenzial?

Tabelle 1

1.3. METHODISCHES VORGEHEN

Das methodische Vorgehen basiert auf Dokumentenanalysen, qualitativen Interviews und einem Workshop mit Beteiligten zur Validierung und Valorisierung der Ergebnisse. Kern des methodischen Vorgehens bildete die leitfadengestützte, mündliche Befragung sämtlicher beteiligter Akteure auf strategischer und operativer Ebene („Vollerhebung“). Das methodische Vorgehen ist im Folgenden beschrieben.

Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse diente der Konkretisierung des Wirkungsmodells und der Analyse des Prozesses von ConCerto (Ebene Organisation und Output). In die Dokumentenanalyse wurden folgende Projektdokumente einbezogen:

- › Grundlagenpapier zur Evaluation des Pilotprojektes ConCerto,
- › Projektstudie ConCerto,
- › Konzept und Detailkonzept ConCerto,
- › Internetseite ConCerto (inklusive geschützter Bereich mit den Instrumenten).

Qualitative Interviews

Sämtliche an ConCerto beteiligte Akteure wurden mündlich in einer Kombination von persönlich geführten Interviews vor Ort und telefonischen Interviews befragt. Bei den Befragten wurde zwischen Akteuren auf strategischer und operativer Ebene unterschieden. Die Interviews erfolgten halbstrukturiert auf Basis von Gesprächsleitfäden, welche je nach Akteur angepasst und mit dem Auftraggeber und der Begleitgruppe bereinigt wurden. Um auch eine externe Sicht einzuholen, insbesondere mit Blick auf eine mögliche Übertragung auf weitere Akteure, wurden Interviews mit nicht an ConCerto beteiligten IV-Stellen, Versicherungen und Arbeitgebern geführt. Insgesamt wurden 30 Akteure (davon zwei auf übergeordneter Ebene, 20 an ConCerto beteiligte und acht nicht beteiligte Akteure) befragt. Eine Tabelle mit der Übersicht der durchgeführten Interviews befindet sich im Anhang. Die Auswertung der Interviews erfolgt nach dem interpretativ-reduktiven Ansatz nach Lamnek (1995), welcher darauf abzielt, manifeste Kommunikationsinhalte zu untersuchen und durch Kategorisieren und Zusammenfassen zu reduzieren.

Workshop

Die provisorischen Ergebnisse der Evaluation wurden am 3. Februar 2014 an einem Workshop mit der Begleitgruppe und mit ausgewählten Beteiligten auf strategischer und operativer Ebene präsentiert und diskutiert. Der Workshop diente der Validierung, Valorisierung und Vertiefung der Ergebnisse. Im Rahmen des Workshops wurden Verständnisfragen geklärt sowie die Folgerungen und Fragen der Optimierung und Übertragung auf weitere IV-Stellen/Arbeitgeber diskutiert.

2. KONZEPT

In diesem Kapitel werden als erstes (Kapitel 2.1.) die wichtigsten Elemente von ConCerto beschrieben. Die Idee, die Ziele sowie die erarbeiteten Instrumente, welche folgend aufgeführt werden, sind im Konzept „Projekt ConCerto“² dokumentiert. Anschliessend wird im Kapitel 2.2. die Ausgangslage bei den verschiedenen Akteuren dargestellt. Die Angaben wurden im Rahmen von Interviews erhoben und zeigen die Situation vor ConCerto sowie den bestehenden Handlungsbedarf der verschiedenen Akteure auf. Im Kapitel 2.3. wird schliesslich die Beurteilung des Konzepts durch die befragten Akteure aufgezeigt.

2.1. KONZEPT CONCERTO

Das Zusammenarbeitsmodell ConCerto hat zum Ziel, den Arbeitsplatzverlust und den Wiedereingliederungserfolg von erkrankten oder verunfallten Arbeitnehmenden zu verbessern. Durch eine optimale Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren sollen klare Prozesse an den Schnittstellen und Verlässlichkeit erreicht werden. Zu den relevanten Akteuren gehören die folgenden Institutionen:

- › Arbeitgeber,
- › Invalidenversicherung,
- › Pensionskasse,
- › Krankentaggeldversicherung,
- › Unfallversicherung.

Das Zusammenarbeitsmodell wurde nach einem partizipativen Ansatz unter Einbezug aller relevanten Akteure gemeinsam erarbeitet. Ergänzend zu den strategisch tätigen Akteuren (z.B. Geschäftsleitung, IV-Stellenleitung) im Steuerungsausschuss wurde die operative Ebene (z.B. Personalverantwortlicher, Leitung Integration) in die konzeptuellen Arbeiten einbezogen. Letztere haben zunächst eine Definition der Prozesse für die eigene Organisation vorgenommen. Diese internen Prozesse wurden unter den gleichen Organisationen (d.h. 5 IV-Stellen, 3 Arbeitgeber) harmonisiert. Anschliessend erfolgte die Diskussion der Schnittstellen und Zuständigkeiten zwischen den Organisationen.

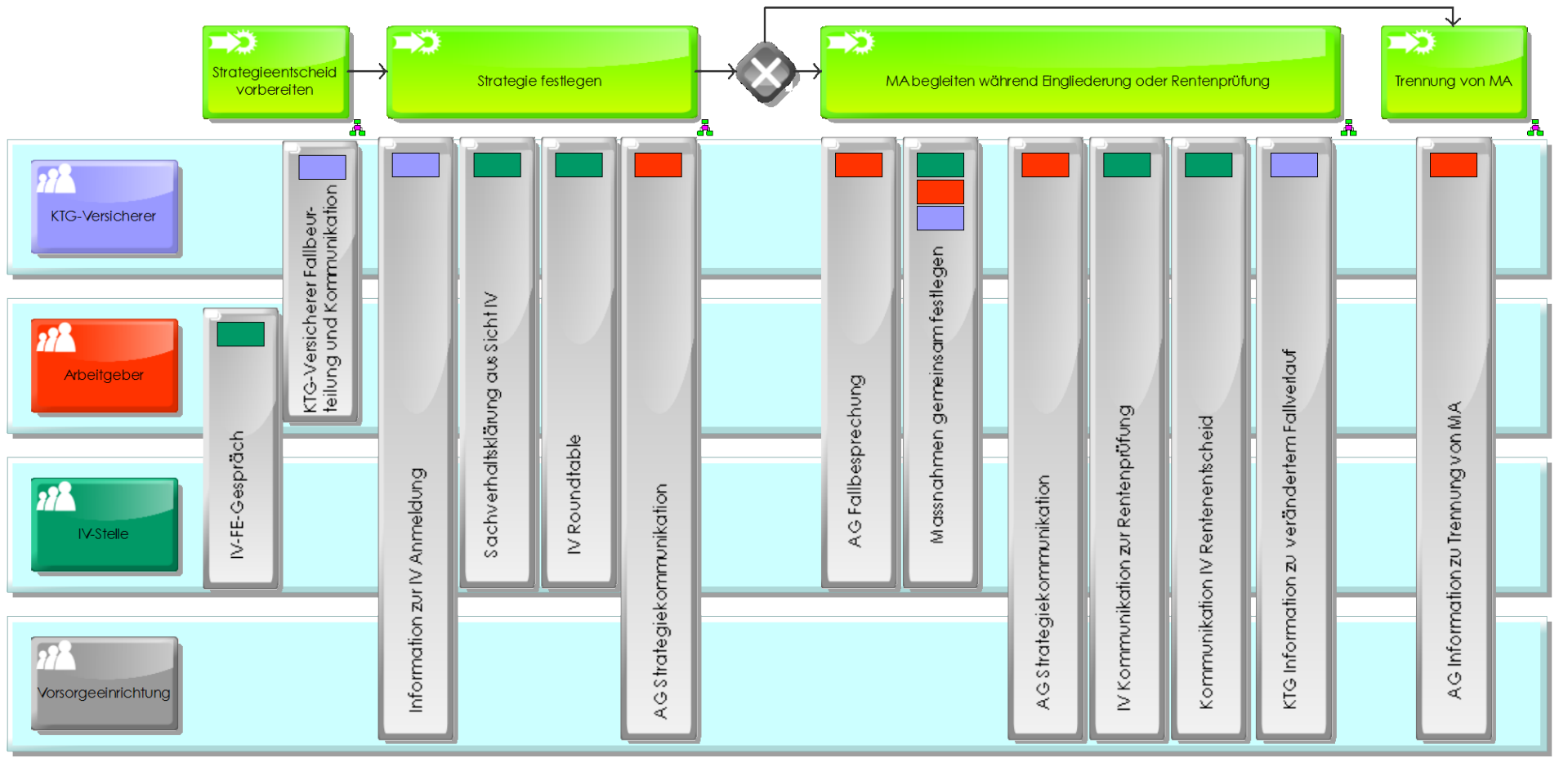
² Das Konzept liegt in einer Kurzversion sowie in einer ausführlicheren Form (Detailkonzept) vor. Ergänzend zur Kurzversion sind im Detailkonzept u.a. die Prozesse für jeden Akteur detailliert aufgeführt. Das Konzept und Detailkonzept sind nicht öffentlich zugänglich bzw. nur indirekt mit Loginanfrage auf der Homepage von ConCerto: <http://www.concerto-pro.ch/de/home.html>.

Ausgehend von der Übersicht aller bestehenden Prozesse wurden Schnittstellen definiert und jeweils die Aufgabenverteilung, die einzuhaltenden Fristen, die Kommunikationswege sowie die Verantwortung zwischen den involvierten Akteuren festgelegt. Die Resultate wurden auf den folgenden drei Ebenen erarbeitet:

- › **Ebene 1:** Übersicht aller Prozesse je beteiligtem Akteur,
- › **Ebene 2:** Schnittstellen für Krankheit und Unfall,
- › **Ebene 3:** Modellierte Prozesse.

Abgeleitet von den modellierten Prozessen pro Akteur bilden die Schnittstellenübersichten Krankheit, respektive Unfall, die Kernelemente von ConCerto. Für jede Schnittstelle sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen sowie die Messgrössen dargestellt. Alle beteiligten Institutionen sollen die Schnittstellen nach dem Prinzip der freiwilligen Verbindlichkeit anwenden (vgl. Figur 3).

SCHNITTSTELLENÜBERSICHT KRANKHEIT



Figur 3 Quelle: Konzept ConCerto.

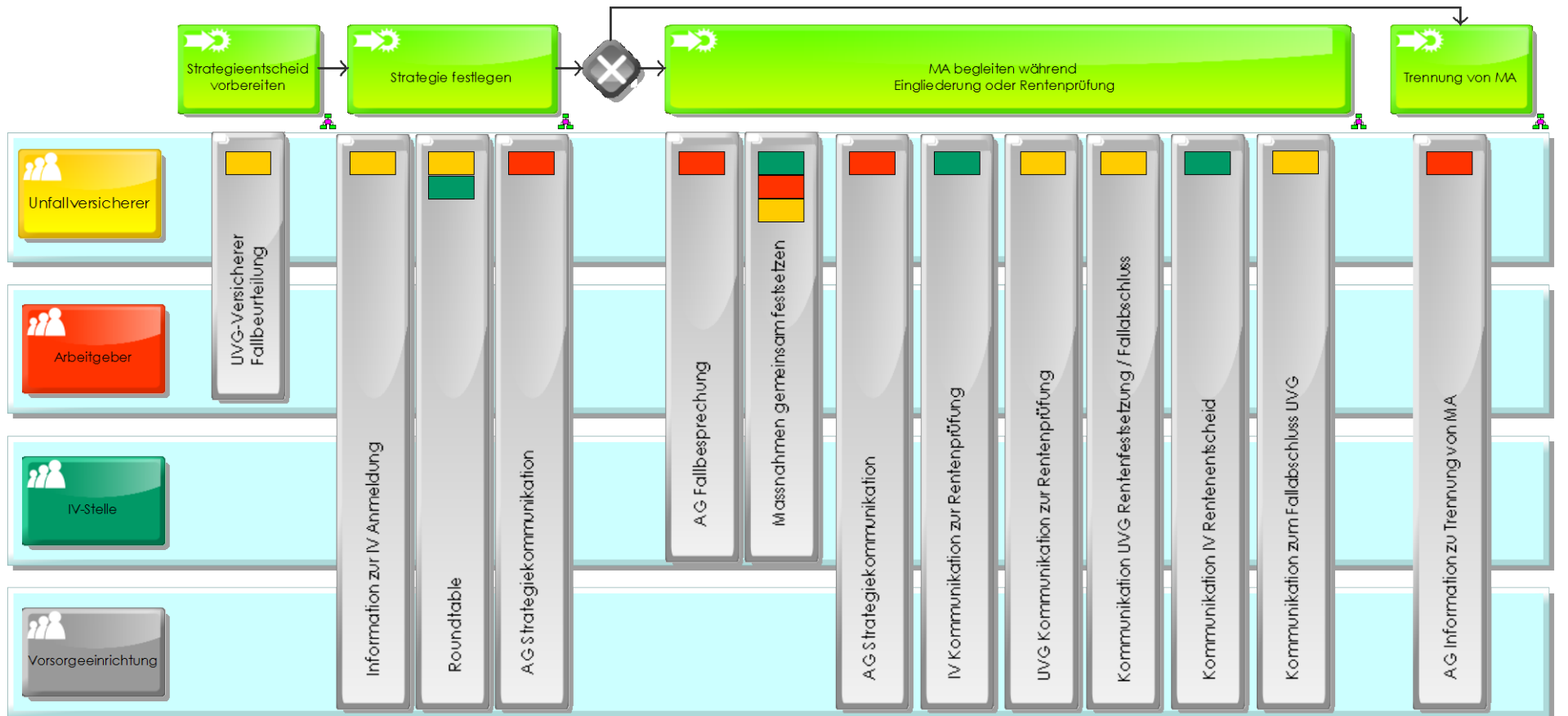
In der folgenden Tabelle 2 ist ein Praxisbeispiel eines typischen Fallverlaufs mit ConCerto aufgeführt. Nebst den einzelnen Eckpunkten des Fallverlaufs wurden jeweils die entsprechenden Schnittstellenbezeichnungen des obigen Modells ergänzend aufgeführt. Die beiden Fallbeispiele zu Krankheit und Unfall wurden von zwei involvierten Arbeitgebern anonymisiert zur Verfügung gestellt. Mit den beiden Beispielen soll die Umsetzung und die Anwendung der beiden Schnittstellenmodelle in der Praxis etwas fassbarer gemacht werden.

FALLBEISPIEL: KRANKHEIT	
Involvierte Akteure:	
<ul style="list-style-type: none"> › Mitarbeiter: männlich, 57-jährig, in der Firma seit 1989, Arbeitsunfähigkeit zu 100% aufgrund Krankheit › Im Unternehmen: Vorgesetzter, HR-Consultant, Case Manager, Social Consultant › Sonstige: Eingliederungsverantwortlicher IV, Taggeldversicherung, diverse Ärzte 	
Fallverlauf	Name ConCerto-Schnittstelle
<ul style="list-style-type: none"> › Ein langjähriger Mitarbeiter erkrankte und wurde zu 100% arbeitsunfähig. Für die ersten sechs Monate übernahm die Firma die Lohnfortzahlung und wurde danach von der Krankentaggeldversicherung abgelöst. Die maximale Dauer für die Taggeldzahlung der Versicherung beträgt 1.5 Jahre. 	-
<ul style="list-style-type: none"> › In Absprache mit dem Mitarbeiter erfolgte nach einer fünf Monate andauernden Arbeitsunfähigkeit die Anmeldung bei der kantonalen IV-Stelle durch den Arbeitgeber. Zwei Wochen später wurde der Mitarbeiter zum Erstgespräch durch die IV-Stelle eingeladen, welches schliesslich rund 1.5 Monate nach der Anmeldung stattfand. Im selben Zeitraum erhielt der Arbeitgeber den IV-Arbeitgeberfragebogen und schickte diesen ausgefüllt wieder zurück. Darauf folgend kontaktierte der IV-Mitarbeitende nach rund zwei Wochen das Case Management der Firma per Telefonanruf. Eine Einladung zum IV-Roundtable erfolgte durch den Case Manager der Firma. 	<div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Information zur IV-Anmeldung</div> <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px;">Sachverhaltsabklärung aus Sicht IV</div>
<ul style="list-style-type: none"> › Knapp drei Monate nach der IV-Anmeldung erfolgte der 1. IV-Roundtable am Arbeitsort des Mitarbeiters. Bei allen Roundtablegesprächen waren jeweils der Eingliederungsverantwortliche der IV sowie seitens Unternehmen der Vorgesetzte des Mitarbeiters, der HR-Consultant und der Case Manager anwesend. Der Krankentaggeldversicherer war an den Roundtablegesprächen nicht anwesend. Zwischen dem Arbeitgeber und dem Krankentaggeldversicherer finden in einem Rhythmus von 14 Tagen persönliche Treffen statt, welche die Diskussion von aktuellen Fällen ermöglicht. Auf diese Weise hielt der Arbeitgeber den Krankenversicherer auf dem Laufenden über den Fallverlauf. › Ein Einsatz des Mitarbeiters an der bisherigen Stelle schien unwahrscheinlich. Da die gesundheitliche Situation stabil schlecht war, wollte man in vier bis fünf Monaten erneut einen IV-Roundtable organisieren und die gesundheitliche Situation erneut anschauen. 	<div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">IV-Roundtable/ AG Fallbesprechung</div> <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px;">Massnahmen gemeinsam festsetzen</div>
<ul style="list-style-type: none"> › Zwei Tage nach dem Roundtable fällte der Arbeitgeber den Strategieentscheid. Der Mitarbeiter brauchte aufgrund der gesundheitlichen Einschränkung eine andere Arbeitsstelle. Zum damaligen Zeitpunkt waren aber berufliche Abklärungen nicht möglich. Die aktuelle Stelle wurde freigegeben. 	<div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px;">AG Strategiekommunikation</div>
<ul style="list-style-type: none"> › Der Case Manager der Firma lud zum 2. IV-Roundtable ein. Die gesundheitliche Situation des Mitarbeiters hatte sich in der Zwischenzeit nicht verbessert. Eine Reintegration schien zu diesem Zeitpunkt nicht mehr möglich, weder intern noch extern. Aufgrund der erwarteten andauernden Arbeitsunfähigkeit 	<div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">IV-Roundtable/ AG Fallbesprechung</div> <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 2px;">Massnahmen</div>

<p>des Mitarbeiters gab die IV das Dossiers des erkrankten Mitarbeiters an die Rentenprüfung weiter. Der Case Manager des Unternehmens gab dem internen Social Service den Auftrag, mit dem Mitarbeiter Kontakt aufzunehmen und abzuklären, ob er im privaten Bereich Unterstützung brauchte. Der Mitarbeiter sagte zu diesem Zeitpunkt, dass er keine Hilfe brauchte.</p>	<p>gemeinsam festsetzen</p> <p>IV-Kommunikation zur Rentenprüfung</p>
<p>› Anfang Jahr (ca. zwei Monate nach dem 2. IV-Roundtable) meldete sich der Mitarbeiter mit dem Wunsch, einen Arbeitsversuch zu starten. Aufgrund neuer Medikamente habe sich sein Gesundheitszustand verbessert. Aufgrund dieser Veränderung des Gesundheitszustands und der damit einhergehenden Arbeitsfähigkeit wurde die IV-Rentenprüfung vorübergehend sistiert.</p>	<p>-</p>
<p>› Zwei bis drei Wochen später fand ein 3. IV-Roundtable statt. Die Einladung erfolgte erneut über den Case Manager des Unternehmens. Es wurde besprochen, dass der Mitarbeiter leichtere, nicht an Termine gebundene Arbeiten, verrichten könnte. Der Vorgesetzte des Mitarbeiters und der HR-Consultant des Unternehmens suchten nach einer geeigneten Stelle innerhalb des Unternehmens. Gleichzeitig klärte die IV die Einsatzmöglichkeit in einem IV-Betrieb ab.</p>	<p>IV-Roundtable/ AG Fallbesprechung</p> <p>Massnahmen gemeinsam festsetzen</p>
<p>› Das Unternehmen fand intern eine geeignete Arbeit und der Mitarbeiter startet aktuell rund 1.5 Jahre nach seiner Erkrankung einen Arbeitsversuch. Er wird vorerst mit einem 20%-Pensum starten und dann werden die involvierten Akteure schauen, wie es weiter geht.</p>	<p>-</p>

Tabelle 2 Quelle: Praxisbeispiel Krankheit eines involvierten Arbeitgebers.

SCHNITTSTELLENÜBERSICHT UNFALL



Figur 4 Quelle: Konzept ConCerto.

In Tabelle 3 folgt ein Praxisbeispiel zum Fallverlauf Unfall.

FALLBEISPIEL: UNFALL	
Involvierte Akteure: <ul style="list-style-type: none"> › Mitarbeiter: männlich, 56-jährig, in der Firma seit 1988, Arbeitsunfähigkeit zu 100% aufgrund Unfall, Möglichkeit zur Frühpensionierung ab 60 Jahren (FAR-Rente)³ › Im Unternehmen: Präsenzmanager, direkter Vorgesetzter des Mitarbeiters › Weitere involvierte Akteure: Case Manager und Kreisinspektor Unfallversicherer, Invalidenversicherung, Familienangehörige 	
Fallverlauf	Name ConCerto-Schnittstelle
<ul style="list-style-type: none"> › Ein langjähriger Mitarbeiter musste sich aufgrund eines Unfalls einer Fussoperation unterziehen lassen. Damit startete der interne „Kümmernprozess“ des Unternehmens. › Zwei Monate später erfolgte die offizielle Falleröffnung durch den Arbeitgeber. Aufgrund einer Virus-Infektion im Anschluss an die Fussoperation drohte eine Langzeitabsenz des Mitarbeiters. 	-
<ul style="list-style-type: none"> › Der UVG-Versicherer prüfte den Fall gemäss den internen Prozessen mit einer Rückmeldung an den Arbeitgeber. 	UVG-Versicherer Fallbeurteilung
<ul style="list-style-type: none"> › Knapp drei Monate nach der Falleröffnung erfolgte die IV-Anmeldung des Mitarbeiters. › Einen Monat nach der IV-Anmeldung schickte der Arbeitgeber den ausgefüllten IV-Arbeitgeberfragebogen an die IV zurück. 	Information zur IV-Anmeldung
<ul style="list-style-type: none"> › In den folgenden Monaten bescheinigte der Unfallversicherer wiederholt die weitere Arbeitsunfähigkeit des Mitarbeiters. › Ein knappes halbes Jahr nach der Falleröffnung erstellte der Arbeitgeber ein Gesundheitsbelastungsprofil (GBP) des Mitarbeiters für den Unfallversicherer. In einer Frist von einem Monat kam das durch den Arzt ausgefüllte GBP zurück. 	UVG-Versicherer Fallbeurteilung
<ul style="list-style-type: none"> › Der Arbeitgeber prüfte die Möglichkeiten eines Einsatzes des Mitarbeiters im Betrieb und fällte den Strategieentscheid, den Mitarbeiter im Betrieb zu halten. Die Arbeitsaufgaben des Mitarbeiters wurden dahingehend angepasst, dass dieser nur ebenerdige Arbeiten verrichtet und dabei Ruhepausen möglich sind. 	AG Strategiekommunikation
<ul style="list-style-type: none"> › Nach der zweiten erfolgten Operation fanden in einem Zeitraum von gut einem Jahr insgesamt 7 Roundtables statt. Die Roundtables haben teils telefonisch oder am Arbeitsort des Mitarbeiters stattgefunden. Die Roundtables vor Ort wurden jeweils mit der Fallbesprechung anderer Fälle kombiniert. Die Gespräche dauerten jeweils zwischen 20-40 Minuten und je nach Bedarf waren der Präsenzmanager des Unternehmens, der Case Manager oder Kreisinspektor des Unfallversicherers sowie teilweise der Mitarbeiter, der direkte Vorgesetzte und Familienangehörige des Mitarbeiters anwesend. › Die Roundtables zielten auf eine praktikable Lösung im Betrieb und eine möglichst hohe Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters hin. › So wurde beim 1. IV-Roundtable ein therapeutischer Arbeitsversuch be- 	AG Fallbesprechung Massnahmen gemeinsam festsetzen

³ Frühzeitiger Altersrücktritt gemäss der Stiftung im Bauhauptgewerbe (vgl. Homepage: www.far-suisse.ch).

<p>schlossen. Vier Monate später erfolgte der Entscheid eines Arbeitsversuchs auf der Baustelle. In den folgenden Roundtablegesprächen wurde eine sukzessive Erhöhung des Arbeitspensums von 25% bis auf schliesslich 70% beschlossen.</p>	
<p>› Im Anschluss an das 7. Roundtablegespräch wurden die verschiedenen Optionen einer Rente für die verbleibende Arbeitsunfähigkeit von 30% geprüft.</p> <ul style="list-style-type: none"> › Übergangrente bis zum FAR-Eintritt im Jahr 2018 › temporäre Rente des Unfallversicherers bis zum FAR-Eintritt 2018 	<p>UVG Kommunikation zur Rentenprüfung</p>
<p>› Innerhalb einer Frist von vier Monaten fiel der Rentenentscheid des Unfallversicherers. Der Mitarbeiter erhält bis zum FAR-Eintritt im Jahr 2018 eine Teilrente von 30%.</p> <p>› Gleichzeitig erfolgte der Strategieentscheid des Arbeitgebers, den Mitarbeiter zu einem Arbeitspensum von 70% im Betrieb zu halten.</p> <p>› Der Mitarbeiter kann im Jahr 2018 in den „Frühzeitigen Altersrücktritt“ (FAR) – gemäss der entsprechenden Stiftung im Bauhauptgewerbe – gehen. Zu diesem Zeitpunkt des FAR muss der Mitarbeiter mindestens 50% arbeitsfähig sein.</p>	<p>Kommunikation UVG Rentenfestsetzung/Fallabschluss</p> <p>AG Strategiekommunikation</p>

Tabelle 3 Quelle: Praxisbeispiel Unfall eines involvierten Arbeitgebers.

Ziele

Verlässliche Prozesse und Entscheidungen innerhalb der verschiedenen Sozialversicherungspartnerschaften ist eines der direkten Ziele (Outcome-Ebene), die man mit ConCerto erreichen will. Weiter soll das entwickelte Zusammenarbeitsmodell zu einer koordinierten Bearbeitung der Eingliederungs- und Rentenfälle führen. Nebst diesen auf alle involvierten Akteure zutreffenden Zielen, bestehen weitere akteurspezifische Bestrebungen. Diese werden im Wirkungsmodell (Kapitel 1.2.1) aufgeführt.

Längerfristig (Ebene Impact) werden die folgenden Effekte durch die Umsetzung von ConCerto angestrebt und erwartet:

- › Vermeidung respektive Reduktion von Rentenleistungen und Taggeldzahlungen,
- › Verbesserte Wiedereingliederung von erkrankten und verunfallten Menschen,
- › Übertragbarkeit des Modells auf andere Arbeitgeber und IV-Stellen.

Weiter ist die Übertragbarkeit auf weitere Arbeitgeber und IV-Stellen ein übergeordnetes Ziel von ConCerto. Demnach sollen die Projektergebnisse so ausgestaltet sein, dass z.B. die Prozessdarstellungen auch in der Zukunft als Grundlage für interessierte Akteure dienen können.

2.2. AUSGANGSLAGE BEI DEN AKTEUREN

Folgend werden die Auswertungen der Interviews dargestellt. Bei der Analyse wurden sowohl Unterschiede zwischen den verschiedenen Akteurgruppen als auch zwischen der strategischen

und der operativen Ebene herausgearbeitet. Um die Übersicht und die Lesbarkeit des Textes zu bewahren sind die Auswertungen entlang der verschiedenen Akteure strukturiert. Ausgehend von der strategischen Ebene, sind abweichende oder zusätzliche Informationen der operativen ergänzend aufgeführt.

Im Folgenden wird die Ausgangslage der befragten Akteure **vor bzw. ohne ConCerto** dargestellt.

Ausgangslage vor ConCerto aus Sicht der involvierten Akteure

IV-Stellen

Für die Mehrheit der befragten VertreterInnen der IV-Stellen bestand Verbesserungsbedarf in der Koordination und dem Informationsfluss zwischen dem Arbeitgeber und der IV bei der Zusammenarbeit im Falle von verunfallten oder erkrankten Arbeitnehmenden. Die involvierte IV-Stelle sei vom Arbeitgeber oft schlecht oder spät über den Fallverlauf informiert worden. So sei es vorgekommen, dass das Case Management der IV auf den Arbeitsplatzverlust hin arbeite, während der Arbeitgeber in der Zwischenzeit eine Kündigung ausgesprochen habe, ohne die zuständige IV-Stelle zu informieren. Auf der anderen Seite hatten einige Vertreter der IV ein gewisses Misstrauen der Arbeitgeber gegenüber der IV wahrgenommen. Viele Arbeitgeber hätten nicht alle Instrumente und Leistungen der IV gekannt und hätten die IV im Falle eines verunfallten oder erkrankten Mitarbeitenden nicht als verlässlichen Partner wahrgenommen. Dies wiederum habe dann vermehrt zu Kündigungen seitens der Arbeitgeber geführt, weil man sich mit den Schwierigkeiten und Risiken eines verunfallten oder erkrankten Mitarbeitenden alleine gelassen fühlte. Der Bedarf nach einer besseren Koordination beschränkte sich aus Sicht der IV-Stellen jedoch nicht nur auf die Arbeitgeber. Auch die gegenseitige Information sowie Abstimmung der Leistungen zwischen den verschiedenen (Sozial-)Versicherungen für eine zielführende Integration eines verunfallten oder erkrankten Arbeitnehmenden sei verbesserungswürdig gewesen. So könne die (frühzeitige) Einstellung von Taggeldzahlungen durch die Krankentaggeldversicherung (KTGV) die finanzielle Sicherheit einer Person gefährden und damit einer erfolgreichen Fallbearbeitung im Wege stehen. Weiter hätten die Krankentaggeldversicherer (KTGV) systembedingt ein Interesse an einer kurzen Phase der Frühintervention, da bei der Durchführung von beruflichen Massnahmen die IV ein Taggeld zahlt und damit die KTGV bei der Lohnfortzahlung ablöse. Laut mehreren Vertretern der IV bestand somit auch ein Bedarf bei der Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen den verschiedenen Akteuren. Einige Vertretende der IV weisen zudem auf die unterschiedlichen Prozesse bei den Arbeitgebern hin. Für eine der befragten IV-Stellen habe wiederum kein grösserer Bedarf zur Optimierung der Zusammenarbeit bestanden.

Vielmehr hätte man dem Bedürfnis der grossen Arbeitgeber nach einer gewissen Vereinheitlichung der IV-Stellen gerecht werden wollen.

Aus der operativen Perspektive werden zudem weitere Aspekte vereinzelt angesprochen. So habe die schwer überschaubare Organisationsstruktur bei grossen Arbeitgebern eine Herausforderung dargestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Standorte und der verschiedenen Ansprechpersonen (z.B. HR, Sozialdienst, direkte Vorgesetzte) innerhalb der Unternehmung, habe bei jedem Fall jeweils wieder neu geklärt werden müssen, über welche Person die Kontaktaufnahme erfolgen soll. Weiter hätten die laufende Änderung der Prozesse sowie Personalwechsel dazu geführt, dass Kontinuität und Wissen verloren gegangen sei. Schliesslich wurde der Umgang mit Vollmachten ebenfalls als schwieriges Thema bei der Zusammenarbeit wahrgenommen.

Arbeitgeber

Für grosse Arbeitgeber mit Mitarbeitenden aus mehreren Kantonen stellten die unterschiedlichen Abläufe bei den verschiedenen IV-Stellen eine grosse Herausforderung vor ConCerto dar. Im Falle eines verunfallten oder erkrankten Mitarbeitenden sei es daher teilweise schwierig gewesen, in einer angemessenen Frist zu den nötigen Informationen und passenden Leistungen zu kommen. Weiter beschreibt ein Arbeitgeber, dass es häufig zu Doppelspurigkeiten und Unklarheiten gekommen sei. So seien z.B. teilweise die eigenen Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) nicht mit den Bemühungen der IV abgestimmt gewesen. Ein anderer Arbeitgeber nennt explizit den Zeit- und Wissensverlust beim Wechsel der Fallbearbeitung von der Integration zur Rentenprüfung. Da diese Aufgaben bei den IV-Stellen in der Regel von unterschiedlichen Abteilungen ausgeführt würden, gingen bei diesem Übergang oftmals Zeit und Informationen verloren. Weiter sei es insbesondere bei grossen IV-Stellen nicht möglich, dort eine feste Ansprechperson zu haben.⁴ Zwischen Integration und Rentenprüfung entstehe so häufig ein Bruch.

Weitere Versicherer

Für die KTGv bestand vor allem bei der frühen Meldung durch den Arbeitgeber ein Verbesserungsbedarf. So seien Fälle zum Teil zu spät gemeldet worden mit der Folge, dass die KTGv zu wenig schnell „an den Fällen dran“ gewesen sei, um die richtigen Weichen rechtzeitig zu stellen. *Von der operativen Ebene wurde Handlungsbedarf bezüglich* eines früheren Einbezugs der Pensionskasse und eine entsprechende Aufteilung der Kosten des Case Managements geortet. Da die

⁴ Die fehlenden Ansprechpersonen werden auch von einer IV-Stelle als Hindernis für eine gute Zusammenarbeit wahrgenommen.

Taggeldzahlungen auf maximal zwei Jahre beschränkt seien, sei die (alleinige) Finanzierung eines Case Managements aus Sicht der KTG ökonomisch nicht sinnvoll.

Laut dem Unfallversicherer besteht von Seiten Unfallversicherung grundsätzlich grosses Interesse an der Koordination der Schnittstellen. Laut Aussage der operativen Ebene seien jedoch Fälle, in denen nebst der Unfallversicherung (UV) auch noch die PK oder KTG involviert sind, eher selten. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit zwei der involvierten Arbeitgeber habe es hier auch wenig Handlungsbedarf gegeben.

Als Zubringer von Leistungen, welche auf vorherigen Entscheidungen basieren, steht die Pensionskasse (PK) am Ende der Prozesskette. Für die Pensionskasse bestand Handlungsbedarf vor allem beim stärkeren Einbezug der Pensionskasse in die vorangehenden Prozesse, um die Zusammenarbeit mit den anderen (Sozial-)Versicherungen zu verbessern. Aufgrund der Nähe zum Betrieb und der engen Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber richtete sich dieser Handlungsbedarf der Pensionskassen primär an die anderen (Sozial-)Versicherungen und weniger an den Arbeitgeber. Konkret ginge es um ein besseres Verständnis der Abläufe bei den verschiedenen Partnern sowie einen früheren Informationsaustausch hinsichtlich der finanziellen Sicherheit der verunfallten oder erkrankten Person. Einen Bedarf nach einer aktiveren Mitwirkung beim Arbeitsplatzverlust sah die PK hingegen nicht. In die Prozesse vor dem Rentenentscheid sei die PK nicht direkt involviert, was auch sinnvoll sei.

Ausgangslage ohne ConCerto aus Sicht der externen Akteure

IV-Stellen

Die befragten externen IV-Stellen messen der guten Zusammenarbeit mit Arbeitgebern und anderen Versicherungsträgern einen wichtigen Stellenwert bei. Die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern wird als gut bis sehr gut wahrgenommen, wobei dies insbesondere auf grössere Betriebe mit einem etablierten BGM zutraf. Kleinere Betriebe hätten oftmals weniger Erfahrung im Case Management, was zu einer Aufklärungsarbeit durch die IV-Stellen führe. Alle drei befragten IV-Stellen betonen die Wichtigkeit des persönlichen Kontakts zu den Arbeitgebern für eine gute Zusammenarbeit. Eine IV-Stelle stellt fest, dass die gute Zusammenarbeit mit Arbeitgebern stark einzelfallbezogen sei. Bei der Zusammenarbeit mit den anderen Versicherern besteht bei der Koordination der Bemühungen ein Optimierungspotenzial. Weiter werden die unterschiedlichen Interessen in den Raum geführt. So hätten etwa die Taggeldversicherungen ein Interesse daran, die Fälle möglichst rasch der IV zu übergeben. Verbindliche Prozesse sowie das Commitment zur Zusammenarbeit könnten hier die Transparenz und das Vertrauen der verschiedenen Versicherungspartner untereinander erhöhen. Weiter werden von zwei IV-Stellen der

Wunsch nach klaren Kontaktpersonen und einem direkten Austausch am runden Tisch geäussert.

Arbeitgeber

Eine Vertretung seitens Arbeitgeber sieht das Hauptproblem in der heutigen Zusammenarbeit in der uneinheitlichen Zusprache von Leistungen seitens der IV. Diese variere sowohl zwischen den verschiedenen IV-Stellen als auch innerhalb der IV-Stelle je nach MitarbeiterIn. Weiter sei es insbesondere bei grossen IV-Stellen schwierig, direkte Ansprechpersonen zu haben, was auf allen Hierarchiestufen (Leitung/Fallbearbeitung) wichtig wäre, um schnelle und unkomplizierte Lösungen zu finden. Zudem würden gemäss einem anderen Arbeitgeber sowohl die Versicherten als auch die Arbeitgeber im Schadenfall von vielen verschiedenen Seiten kontaktiert, was unnötige Ressourcen bei den Arbeitgebern verbräuche. Trotz der Wettbewerbssituation sei daher ein koordiniertes Vorgehen der Versicherer wichtig für den Arbeitgeber.

Weitere Versicherungen

Mehrere befragte Versicherungen sprechen die sich teilweise konkurrierenden Interessen der verschiedenen Akteure an. Insbesondere der geringe finanzielle Anreiz eines Taggeldversicherers für die Durchführung eines Case Managements bei Personen mit einem tieferen Einkommen wird beanstandet. Eine Taggeldversicherung sieht bei den fehlenden zeitlichen Ressourcen im Tagesgeschäft eine Problematik. Die Zeit für die Durchführung der wünschenswerten Roundtables könne oftmals nicht oder nur schwer aufgebracht werden. Mit vereinheitlichten und vereinfachten Prozessen könnte dem teilweise entgegengewirkt werden. Oftmals sei die gute Zusammenarbeit zudem personenabhängig.

Zwei befragte Vorsorgeeinrichtungen, welche Unternehmen, insbesondere KMU, das Case Management anbieten, beklagen in der heutigen Situation die passive Rolle der Pensionskassen bei der Arbeitsplatzhaltung und Vermeidung von Invalidisierungen. Die Pensionskassen würden das Potenzial der Früherkennung und Prävention zu wenig erkennen und sich vor dem Risiko Invalidität scheuen. Sie hätten aber eine gute Ausgangsposition, um den Arbeitsplatzhalt besser sicherzustellen, da sie nah an den Betrieben dran sind und ein Vertragsverhältnis mit ihnen hätten. Eine Pensionskasse berichtet ausserdem, dass die Zusammenarbeit mit den 26 IV-Stellen aufwändig sei, da diese alle unterschiedliche Prozesse hätten. Auf Geschäftsleitungsebene führe dies dazu, dass verschiedene Zusammenarbeitsvereinbarungen geschlossen werden müssten. Auf operativer Ebene könne je nach Mitarbeitenden und persönlichen Kontakten die Koordination unbürokratischer ablaufen.

2.3. BEURTEILUNG DES KONZEPTS DURCH DIE BETEILIGTEN AKTEURE

Motivation für die Teilnahme und Erwartungen an ConCerto

Entsprechend dem geäusserten Handlungsbedarf steht bei der grossen Mehrheit der befragten Akteure die verbesserte Koordination und die Verbindlichkeit bei der Zusammenarbeit als Hauptmotivation für die Teilnahme an ConCerto im Vordergrund. Bei den meisten Akteuren besteht zudem der Wunsch nach einer Vereinheitlichung der Prozesse an den Schnittstellen und einer klaren Definition der Abläufe und Zuständigkeiten.

Neben diesen gemeinsamen Motivationen lassen sich zwischen den Akteuren folgende spezifischen Erwartungen erkennen:

- › Bei den Arbeitgebern steht primär der einheitliche Zugang zu den IV-Stellen im Fokus.
- › Die IV-Stellen zielen auf einheitliche Prozesse an den Schnittstellen respektive auf die Entwicklung einer Art Standardprozess ab. Einzelne IV-Stellen haben zudem das Bedürfnis der Arbeitgeber nach einfacheren Abläufen im Auge und wollen diesem Anliegen Rechnung tragen.
- › Die KTGv erhofft sich, dass aufgrund von ConCerto ein erkrankter Arbeitnehmer früher vom Arbeitgeber der zuständigen IV-Stelle zur Früherfassung gemeldet wird. Durch die schnellere Meldung können frühzeitig die richtigen Weichen gestellt werden, was einen positiven Effekt auf den Krankheitsverlauf habe. Die enge Zusammenarbeit der verschiedenen Institutionen wird auch von den KTGv als zentrales Element von ConCerto genannt.
- › Die Aussicht auf Kosteneinsparungen ist einer der wichtigsten Motivationsgründe der PK. Wenn es durch die einheitliche Zusammenarbeit und die klaren Prozesse zu weniger Invalidisierungen in der Belegschaft kommt, sinke die Schadenssumme, was sich wiederum auf den Gewinn der PK und die Risikoprämien für den Arbeitgeber auswirke. Weiter erwartet man ein Echo auf Bundesebene auf das Projekt und damit eine weitere Verbreitung dieses Arbeitsmodells.

Eignung von ConCerto für den Arbeitsplatzert

Die grosse Mehrheit der Akteure äussert sich generell positiv bis sehr positiv zur Eignung des Konzepts von ConCerto. Man geht davon aus, dass das Konzept prinzipiell geeignet ist, den Arbeitsplatzert und die Wiedereingliederung von erkrankten und verunfallten Menschen zu verbessern. Die grosse Mehrheit der involvierten Akteure verweist auf den Faktor Zeit, der durch ConCerto positiv beeinflusst wird und eines der zentralen Elemente für eine erfolgreiche Integration sei. Mit ConCerto wird eine bessere Zusammenarbeit und Koordination zwischen den ver-

schiedenen Akteuren angestrebt. Als entscheidende Elemente von ConCerto, die die Koordination verbessern, werden die folgenden genannt:

- › Verbindlichkeit zwischen den Akteuren,
- › Engere Kontakte zur versicherten Person,
- › Gegenseitige aktive Haltung und Commitment,
- › Gemeinsames Verständnis/Referenz für alle durch die Abbildung der Prozesse,
- › Verständnis und Sensibilisierung für die Prozesse der anderen Akteure und
- › das durch ConCerto entstandene Netzwerk.

Insbesondere die Arbeitgeber verweisen aber darauf, dass ConCerto nur ein Einflussfaktor von vielen sei. Eine erfolgreiche Integration sei von zahlreichen weiteren Faktoren abhängig, wie z.B. der individuellen Eigenschaften des verunfallten oder erkrankten Mitarbeitenden. Ein Arbeitgeber weist darauf hin, dass ein Problem in der Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren durch ConCerto nicht gelöst sei. Dies betreffe den Übergang von der Integration in die Rentenprüfung, bei dem es durch gesetzliche Auflagen („Integration vor Rente“) einen Bruch gäbe. Hier könne viel Zeit eingespart werden, wenn das Verfahren der Rentenprüfung abgekürzt werden und beispielsweise bei einer graduellen Integrationslösung eine Teilrente gesprochen werden könnte.

Auf der *operativen Ebene* gibt es vereinzelt auch kritische Stimmen zum Konzept ConCerto. So äussert sich eine Person, dass ConCerto keine Probleme löse und die beschriebenen Prozesse schon längst Praxis seien. Weiter werden klare Grenzen bei der Vereinheitlichung gesehen, da für den Einzelfall sowieso jeweils individuelle Lösungen gefunden werden müssen. Eine operative Vertretung der IV bezeichnet zudem das Konzept als übergeordnetes Konstrukt, welches die operative Ebene (noch) zu wenig einbeziehe. Es sei zudem wichtig, dass sich die zuständigen Personen bei den verschiedenen Akteuren kennenlernen und direkte Kontakte entstehen.

3. UMSETZUNG

In diesem Kapitel wird ausgeführt, wie ConCerto bei den einzelnen Akteuren umgesetzt bzw. implementiert wurde, wie die Umsetzung im konkreten Fall abgelaufen ist und wie die Akteure die Umsetzungsinstrumente von ConCerto beurteilen. Mit Umsetzungsinstrumenten sind die folgenden gemeint: die im Kapitel 2.1 abgebildeten Schnittstellenmodelle (vgl. Detailkonzept S. 17 ff.), die detailliert beschriebenen Prozesse bei den Akteuren (vgl. Detailkonzept S.27 ff.) sowie diverse Vorlagen und Downloads, welche auf der Webseite von ConCerto zur Verfügung gestellt werden (z.B. Vollmachten, Übersicht zu Strategieüberlegungen der Arbeitgeber etc.).

3.1. UMSETZUNG VON CONCERTO DURCH DIE AKTEURE

IV-Stellen

In den IV-Stellen wurde ConCerto laut Aussagen der Interviewten durch interne Schulungen eingeführt, in denen die Prozesse und Schnittstellen erklärt wurden. In einer IV-Stelle wurden die Mitarbeitenden sogar mehrmals zu ConCerto informiert und ConCerto wurde in die reguläre Mitarbeiterschulung integriert. Die IV-Stellen haben mehrheitlich eine breite Schulung ihrer Mitarbeitenden vorgenommen. In zwei IV-Stellen wurden nur einzelne Mitarbeitende in ConCerto eingeführt, welche dann die Fälle mit den an ConCerto beteiligten Arbeitgebern übernehmen sollten. In den meisten IV-Stellen werden ConCerto-Fälle entsprechend gekennzeichnet.

Die bestehenden internen Prozesse bei den IV-Stellen wurden laut allen IV-Stellen kaum tangiert. So bestanden bei den IV-Stellen bereits identische oder ähnliche Prozesse, bzw. das ConCerto-Modell entsprach bereits den Zielen der IV-Stelle und dem Arbeitsalltag der Mitarbeitenden. Dass das ConCerto-Modell bereits gut an die eigenen Prozesse angepasst ist, begründen einige IV-Stellen damit, dass sie sich bei der Konzeption von ConCerto aktiv eingebracht haben und ihre internen Prozesse in jüngster Vergangenheit reformiert hatten. Zudem macht es aus Sicht einer IV-Stelle keinen Sinn, für ConCerto andere Prozesse anzuwenden als für andere Fälle. Die befragten Personen auf der operativen Ebene bestätigen, dass sich – abgesehen von der Markierung der Fälle – durch ConCerto nichts oder nur sehr wenig bei der Fallbearbeitung verändert hat. Lediglich die Fallzusammenfassung sei laut einer Person neu.

Der Aufwand für die Implementierung von ConCerto hat sich laut den IV-Stellen aus den oben genannten Gründen auch im Rahmen gehalten. Aufwand sei lediglich für die Schulungen und interne Kommunikation der Mitarbeitenden angefallen.

In einer IV-Stelle werden die Schnittstellenmodelle von ConCerto auf operativer Ebene als Arbeitsinstrument aktiv und regelmässig genutzt, indem sie in den Büros als Orientierungshilfe aufgehängt sind. Bei den anderen IV-Stellen werden die Instrumente nicht aktiv genutzt.

Arbeitgeber

Die an ConCerto beteiligten Arbeitgeber haben das Modell ConCerto ebenfalls in Form von Schulungen der Case Manager bzw. der Mitarbeitenden im internen Sozialdienst eingeführt. Bei einem Unternehmen steuern sieben geschulte Case Manager die ConCerto-Fälle.

Die internen Prozesse wie das Gesundheitsmanagement/Wiedereingliederungsmanagement mussten laut den beteiligten Arbeitgebern nicht angepasst werden, da sie bereits ähnlich ausgestaltet waren. Zudem ginge es gemäss einem Arbeitgeber bei ConCerto vor allem um die Verbindlichkeit an den Schnittstellen und nicht darum, die internen Prozesse anzupassen. Aufwand ist den Arbeitgebern daher auch lediglich für die Schulungen entstanden, wobei dieser laut zwei Arbeitgebern nicht unbedeutend gewesen sei und es etwas gedauert habe, bis „der Stein ins Rollen gekommen“ sei.

Die Instrumente von ConCerto werden von den Arbeitgebern zum Teil direkt in der operativen Fallbearbeitung, zum Teil indirekt genutzt. Bei einem Arbeitgeber liegen die Instrumente in anderer Form vor, ein anderer Arbeitgeber berichtet, dass die Prozesse und Schnittstellen von ConCerto eher im „Krisenfall“ angeschaut werden.

Weitere Versicherungen

Der beteiligte Krankentaggeldversicherung eines Arbeitgebers hat die Prozesse von ConCerto im Betrieb institutionalisiert. So seien die Prozesse intern bekannt und ein Leitfaden abgelegt. Auf operativer Ebene wurden die Instrumente (insbesondere Erfassungstabelle als Checkliste) anfangs regelmässig genutzt, später seien die Abläufe zum Automatismus geworden.

Die UV setzt laut eigenen Aussagen ConCerto nicht aktiv und bewusst um, da es in der Praxis bereits ähnlich laufe und die Prozesse bei der UV laufend optimiert würden.

Die Pensionskasse setzt ConCerto von sich aus ebenfalls nicht aktiv um, da sie sich als Akteur am Ende der Kette wahrnimmt (vgl. Kap. 2.2). Dementsprechend wurde intern auch keine Veränderung der Abläufe vorgenommen und die Instrumente von ConCerto werden laut der interviewten Person auf operativer Ebene nicht genutzt.

3.2. BEURTEILUNG DER INSTRUMENTE DURCH DIE AKTEURE

IV-Stellen

Die Instrumente von ConCerto (definierte Schnittstellen und Prozesse) werden von den IV-Stellen grundsätzlich als klar und zweckmässig erachtet. Zwei befragte Akteure sehen dies als ein Resultat des breiten Einbezugs von Akteuren in der Konzeptionsphase.

Positiv hervorgehoben wird insbesondere, dass die Verantwortlichkeiten und Abläufe durch die Modelle klar geregelt seien, und zweitens, dass ConCerto die gemeinsame Koordination von Massnahmen vorsieht. Dementsprechend werden vor allem die Schnittstellenmodelle als zweckmässig erachtet. Insbesondere die Roundtables bilden aus Sicht der Mehrheit der IV-Stellen ein zentrales Element, bei denen – gemäss einer Vertreterin der operativen Ebene – verschiedene Prozesse gleichzeitig abgewickelt werden könnten. Die befragten IV-Stellen erachten die Schnittstellenmodelle als vollständig und sehen keine überflüssigen Schnittstellen. Einzelne Personen der operativen Ebene weisen darauf hin, dass die Grenzen der Schnittstellen in der Praxis flussend seien, dennoch sei es für das gemeinsame Verständnis wichtig, dass alle Schnittstellen als theoretisches Modell definiert seien. Eine Person hebt zudem hervor, dass die Schnittstelle zur Rentenberechnung wichtig sei, da in diesem Bereich vorher Unklarheiten bestanden hätten. Während man im Bereich der Reintegration gewohnt sei, zu kommunizieren, sei dies bei der Rentenabklärung weniger der Fall gewesen. Von Seiten der operativen Ebene wird positiv angemerkt, dass die Administration an den Schnittstellen bewusst schlank gehalten wurde und vieles über direkte Gespräche (ohne Protokollierung etc.) ablaufe.

Während die Schnittstellenmodelle als sehr zweckmässig angesehen werden, werden die definierten Prozesse der IV-Stellen als weniger wichtig beurteilt, da diese in den IV-Stellen bereits etabliert seien. Eine Person der operativen Ebene weist darauf hin, dass die Prozessmodelle sehr ausführlich seien und abschreckend wirken könnten.

Von zwei IV-Stellen wird kritisiert, dass die ÄrztInnen nicht in die ConCerto-Modelle einbezogen sind. Diese würden in der Phase der Integration intensiv angefragt. Andere IV-Stellen sind der Ansicht, dass die ÄrztInnen in der Praxis automatisch einbezogen werden und spätestens beim Roundtable mit am Tisch sitzen würden.

Arbeitgeber

Die Arbeitgeber beurteilen wie die IV-Stellen die Instrumente von ConCerto als klar und zweckmässig. Sie erachten alle involvierten Schnittstellen als relevant und wichtig, da jeder Fall anders sei. Für die Anwendung auf operativer Ebene brauche es – aus Sicht der Befragten auf stra-

tegrischer Ebene – jedoch eine Einführung, da die Prozesse komplex seien und einen hohen Detaillierungsgrad aufwiesen. So werden die Unterlagen von einer Person auf strategischer Ebene auch als „eher ein Schulungstool“ bezeichnet.

Weitere Versicherungen

Aus Sicht der Krankentaggeldversicherung sind die definierten Prozesse und Schnittstellen klar. Die Anwendung des Modells ist gemäss der operativen Ebene jedoch in vielen Fällen zu aufwändig. So gäbe es viele kleine Fälle, die kaum einer Koordination mit anderen Akteuren bedürften. Sobald die Fälle komplexer seien und Massnahmen, wie z.B. Umschulungen, gemeinsam besprochen werden müssten, seien die definierten Prozesse sinnvoll. Gemäss der Krankentaggeldversicherung ist dies bei einem beteiligten Unternehmen bei ca. einem Drittel der Fälle der Fall.

Von Seiten der operativen Ebene der UV werden die Instrumente als wenig praxisnah, zu theoretisch und kompliziert beurteilt.

Für die befragte Pensionskasse scheinen die Instrumente von ConCerto klar, was sich jedoch bei ihr nur im Nachhinein zeige, da sie reaktiv agiere.

3.3. ERFahrungen in der Zusammenarbeit

Seit Einführung von ConCerto haben die beteiligten Akteure einige Fälle nach dem Modell von ConCerto bearbeitet (IV-Stellen: zwischen 5 und 20 Fälle pro Jahr je nach IV-Stelle, Unternehmen: zwischen 30 und 50 Fälle). Die befragten Akteure auf der operativen Ebene haben bei der Abwicklung der ConCerto-Fälle überwiegend positive Erfahrungen gemacht.

IV-Stellen

Aus Sicht der IV-Stellen verliefen die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch mit den Arbeitgebern in den meisten Fällen problemlos. Gemäss den IV-Stellen sind die Arbeitgeber meist direkt auf die IV-Stellen zugekommen. Bei einem Arbeitgeber sei es unterschiedlich, dort käme zum Teil auch der Krankentaggeldversicherer auf die IV-Stellen zu.

Bewährt für die gute Zusammenarbeit hat sich aus Sicht der IV-Stellen insbesondere die Tatsache, dass man sich persönlich kenne. Dies helfe, unkompliziert aufeinander zuzugehen. Bei zwei IV-Stellen konnten dadurch auch bei Problemen eine gemeinsame Lösung gefunden werden. Zudem sei hilfreich, dass die Abläufe festgelegt und bekannt seien. Dies gibt den IV-Mitarbeitenden gemäss einer befragten Person das Selbstbewusstsein, die Prozesse wie z.B. Roundtables einzufordern. Um die Fallbearbeitung voranzutreiben, ist es aus Sicht dieser Person auch vorteilhaft, dass die IV-Stellen die Verantwortung bei vielen Abläufen habe.

Zum Teil sind bei der Zusammenarbeit mit ConCerto auch einzelne Schwierigkeiten entstanden. So beklagen zwei IV-Stellen, dass die Mitarbeitenden eines Arbeitgebers nicht immer über ConCerto informiert gewesen seien. Ein Vertreter einer IV-Stelle hat den Eindruck, dass die Idee von ConCerto bei diesem Arbeitgeber noch nicht flächendeckend etabliert sei, was sich negativ auf die Bearbeitungsdauer auswirke. Zwei IV-Stellen sehen Verbesserungspotenzial bei der Schnittstelle zwischen Arbeitgeber und Krankentaggeldversicherer.

Arbeitgeber

Auch aus Sicht der Vertreter der Arbeitgeber (operative Ebene) verlief die Zusammenarbeit unter ConCerto mit den verschiedenen Akteuren insgesamt sehr gut. Die Koordination funktioniere insbesondere gut, wenn man mit einer Person in Kontakt sei, die ConCerto kenne.

Von Seiten der Arbeitgeber werden einzelne Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit festgestellt. So wird – stärker als umgekehrt von Seiten der IV-Stellen – angemerkt, dass ConCerto bei den Ansprechpersonen der IV-Stellen noch nicht flächendeckend durchgedrungen sei. Die Zusammenarbeit variere aber abhängig von der Bekennung durch die IV-Stellenleitung und die Bekanntheit von ConCerto bei den IV-Mitarbeitenden. Zwischen den IV-Stellen bestünden Unterschiede im Engagement und in der Schulung der Mitarbeitenden. Teilweise sei der Name ConCerto auch nicht bekannt, was zu Enttäuschungen bei den Mitarbeitenden auf Seiten der Arbeitgeber geführt habe. Laut einer befragten Person sind die Schnittstellen den Mitarbeitenden in den IV-Stellen zum Teil noch nicht klar und zum Teil seien sie auch weniger bereit zur Kooperation.

Ein Arbeitgeber berichtet, dass der Prozess nicht immer reibungslos funktioniert habe und einzelne Akteure angestossen werden mussten. Die schnellere Abwicklung sei daher noch nicht optimal gelöst. ConCerto ermögliche es aber, besser Druck auf die involvierten Stellen auszuüben.

Weitere Versicherungen

Der Krankentaggeldversicherer hat überwiegend gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ConCerto-Fällen gemacht. Die Zusammenarbeit mit ihrem Kunden (Arbeitgeber) verlaufe sehr gut, die Zusammenarbeit mit den 5 IV-Stellen sei unterschiedlich. In der Zusammenarbeit bewährt haben sich aus Sicht der KTGv die Roundtables, da dort Informationen ausgetauscht und gemeinsame Entscheidungen getroffen werden könnten. Es sei jedoch dabei zentral, dass alle Akteure dabei seien. Auch die Erstgespräche seien wichtig, in denen sie Informationen von Seiten der Arbeitgeber erhielten. Gut bewährt hätten sich in dem Zusammenhang auch die Voll-

machten. Er stellt einzelne Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit fest: Erstens seien die Mitarbeitenden bei den IV-Stellen unterschiedlich gut informiert. Zweitens seien die Fristen von 10 Tagen für die Lieferung von Informationen für die Arbeitgeber schwer einzuhalten. Dadurch entstehe beim Krankentaggeldversicherer vermeidbarer Aufwand für Mahnungen. Drittens sei die Zusammenarbeit mit den Akteuren nach dem ConCerto-Modell (z.B. Durchführung von Roundtables) mit der Zeit abgeflaut. Es bestehe die Gefahr, dass das Modell auslaufe.

Laut der UV ist dort bisher nur ein Fall angefallen, so dass von dieser Seite kaum Erfahrungen berichtet werden.

Die befragte Pensionskasse hat ebenfalls überwiegend gute Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit ConCerto-Fällen gemacht. Sie stellt insbesondere fest, dass sie bei ConCerto-Fällen früher durch die Arbeitgeber einbezogen werden.

Erfolgsfaktoren in der Umsetzung

Die Akteure sind sich stark darin einig, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Umsetzung beigetragen haben. Auf der einen Seite seien das Commitment der Arbeitgeber und IV-Stellenleiter notwendige Voraussetzungen. Die oberste Leitung müsse den Gedanken mittragen und bei ihren Mitarbeitenden einfordern. Auf der anderen Seite käme es aber auch auf die Arbeit an der Basis an, um das Projekt am Leben zu erhalten, d.h. Prozesse und Treffen anzustossen, auf die Partner zuzugehen etc. Diesbezüglich werden persönliche Kontakte als wichtig hervorgehoben. Drittens sei die Umsetzung erfolgreicher, je mehr Mitarbeitende sowohl bei den IV-Stellen als auch bei den Arbeitgebern in ConCerto eingeweiht seien. Aus Sicht der Arbeitgeber braucht es im Betrieb klare Zuständigkeiten und genügend zeitliche Ressourcen. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement sei daher sehr hilfreich.

4. WIRKUNGEN

In diesem Kapitel werden die Wirkungen auf Outcome- und Impactebene behandelt. Zudem werden die Sichtweisen der an ConCerto beteiligten sowie der externen Akteure bezüglich der Übertragbarkeit und Verbreitung von ConCerto dargestellt.

4.1. WIRKUNGEN BEI DEN BETEILIGTEN AKTEUREN

Zusammenarbeit mit den Partnern

IV-Stellen

Unter den befragten IV-Stellen wird die Zusammenarbeit zwischen den involvierten Partnern in ConCerto-Fällen zwar positiv bewertet (vgl. oben), gemäss der Mehrheit der Befragten hat sie sich jedoch im Vergleich zu vorher nicht oder nicht wesentlich verbessert. Das liege daran, dass die im Projekt involvierten Arbeitgeber bereits vorher schon beim Thema Arbeitsplatzergänzung sehr engagiert gewesen seien. Die Zusammenarbeit sei vorher auch sehr ähnlich abgelaufen. Man habe schon zuvor direkt und schnell das gegenseitige Gespräch gesucht und es hätten auch bereits Roundtables stattgefunden. In der Tendenz konnten die Partnerschaften laut der Mehrheit der IV-Stellen (strategische und operative Ebene) mit ConCerto dennoch etwas stärker etabliert und konsolidiert werden. Laut einer Person der operativen Ebene seien die Kontaktpersonen nochmals klarer geworden.

Arbeitgeber

Die drei beteiligten Arbeitgeber sehen eine stärkere Verbesserung der Zusammenarbeit als die IV-Stellen. Die Zusammenarbeit sei enger und klarer und die Koordination besser geworden. Alle drei Arbeitgeber sind der Ansicht, dass der Zugang zu den Sozialversicherungspartnern sich mit ConCerto verbessert und vereinheitlicht habe. So habe man vorher zum Teil noch keine Kontaktpersonen gehabt.

Weitere Versicherungen

Der beteiligte Krankentaggeldversicherer und die Pensionskasse stellen ebenfalls eine Verbesserung in der Zusammenarbeit mit den Partnern im Vergleich zu vorher fest. Der Krankentaggeldversicherer wird laut eigenen Aussagen mit ConCerto früher durch den Arbeitgeber in den Prozess einbezogen. Mit den IV-Stellen habe sich die Zusammenarbeit nur zum Teil verbessert, dies sei abhängig von den involvierten Personen.

Die Pensionskasse wird ebenfalls laut eigenen Aussagen seit ConCerto früher von den Arbeitgebern in den Prozess einbezogen. Der gegenseitige Informationsaustausch mit den Arbeitgebern und den IV-Stellen habe sich durch die Vollmachten verstärkt.

Der Unfallversicherer stellt aufgrund der vorher bereits engen Zusammenarbeit mit den an ConCerto beteiligten Arbeitgebern kaum Veränderungen fest.

Aufwand für die Fallbearbeitung

IV-Stellen

Laut den IV-Stellen hat ConCerto kaum zu einer Veränderung der Arbeitsabläufe in den IV-Stellen geführt (vgl. Kap. 4.2). Dementsprechend ist der Koordinationsaufwand gemäss den IV-Stellen (operative Ebene) weder wesentlich gestiegen noch gesunken. Laut zwei IV-Stellen werden beispielsweise Roundtables gleich häufig wie früher, d.h. bei Bedarf, einberufen. Auch der administrative Aufwand, z.B. durch Protokolle oder das Ausfüllen von Formularen, ist laut zwei Personen durch ConCerto nicht verändert worden. Doppelspurigkeiten mit anderen Projekten zum Arbeitsplatzertand und zur Wiedereingliederung sind gemäss den IV-Stellen nicht aufgetreten. Laut einer IV-Stelle werden in ihrer IV-Stelle im Durchschnitt ca. 20 Stunden pro Fall aufgewendet. Eine separate Auswertung der Veränderung des Bearbeitungsaufwandes für ConCerto-Fälle wurde dabei nicht gemacht.

Gemäss der Mehrheit der befragten IV-Stellen bewirkt ConCerto keine Reduktion von verschiedenen Zusammenarbeitsvereinbarungen, da diese keine Zusammenarbeitsvereinbarungen abschliessen. Lediglich bei einer IV-Stelle wurden dank ConCerto keine weiteren Vereinbarungen mit anderen Versicherungen abgeschlossen, da man auf ConCerto verweisen konnte.

Arbeitgeber

Bei den Arbeitgebern geben hingegen zwei Vertreter der operativen Ebene an, dass der Aufwand für eine Fallbearbeitung mit ConCerto etwas gesunken sei. Insbesondere die zeitliche Effizienz hätte verbessert werden können. Die Arbeitsabläufe seien zwar weder einfacher noch aufwändiger geworden, aber der Koordinationsaufwand hätte reduziert werden können. Beispielsweise würden die Vollmachten, welche bei den Arbeitnehmenden anfangs durch die Arbeitgeber eingeholt werden, den Informationsaustausch von Beginn an verbessern. Ein anderer entscheidender Faktor sei, dass alle Beteiligten die Prozesse im Optimalfall kennen und so weniger Aufwand für das Nachhaken etc. anfallt. Je bekannter ConCerto bei den Akteuren sei, desto mehr steige die Effizienz laut diesen zwei Befragten. Beim dritten Arbeitgeber werden keine Veränderungen

hinsichtlich des Aufwands festgestellt. Ein reduzierter Koordinationsaufwand sei zumindest heute noch nicht spürbar.

Weitere Versicherungen

Bei der Krankentaggeldversicherung ist der Aufwand für die Fallbearbeitung gemäss der befragten Person auf operativer Ebene eher angestiegen. Dies hinge damit zusammen, dass man nun alle beim beteiligten Arbeitgeber anfallenden Fälle – auch kleinere Fälle – nach dem Modell bearbeite. Dadurch seien immer alle Stellen involviert und es müssten mehr Informationen geliefert und weitergeleitet werden. Anders herum könnte laut der befragten Person eine Standardisierung der Prozesse für alle Grosskunden den Aufwand der Krankentaggeldversicherung wieder reduzieren.

Auch bei der Pensionskasse ist der Koordinationsaufwand laut eigenen Aussagen etwas angestiegen. Dies hinge damit zusammen, dass sich die Gespräche zwischen Arbeitgeber und Pensionskasse mit ConCerto intensiviert hätten. Sie würden auch – in einem sinnvollen Ausmass – vermehrt bei Roundtables einbezogen.

Mehrwert für die Akteure

Den grössten Mehrwert aus ConCerto ziehen die Akteure laut eigenen Aussagen aus den folgenden Aspekten:

- › IV-Stellen: Auf strategischer Ebene schätzen die IV-Stellen insbesondere, dass die Erwartungen gegenüber dem Arbeitgeber klar seien und man ein dokumentiertes Modell habe, das man grossen Arbeitgebern vorlegen könne. Einen Mehrwert sehen Einzelne auch darin, dass die Arbeitgeber durch ConCerto sich verbindlich bekennen und den IV-Stellen ihre Entscheidungen früher mitteilen. Dies baue Unsicherheiten bei der Bearbeitung der Fälle ab. Auf operativer Ebene werden die entstandenen Kontakte als wichtiger erachtet, welche entscheidend für die verbesserte Koordination und Beschleunigung von Prozessen sei. Aus Sicht der Mehrheit der IV-Stellen sind diese wichtiger als die im Modell definierten Prozesse.
- › Arbeitgeber: Die Arbeitgeber ziehen laut eigenen Aussagen den grössten Mehrwert aus dem vereinheitlichten Zugang und der verbesserten Zusammenarbeit mit den anderen Akteuren, insbesondere den IV-Stellen. Das Vertrauen unter den Akteuren habe sich erhöht. Zudem schätzen die Arbeitgeber wie die IV-Stellen, dass die Prozesse und Schnittstellen klar definiert vorliegen.
- › Krankentaggeldversicherer: Von Seiten des Krankentaggeldversicherers besteht der grösste Mehrwert darin, früher in die Fälle einbezogen zu sein und damit den Fall mitsteuern zu kön-

nen. Auf operativer Ebene wird die verbesserte Zusammenarbeit mit den Akteuren am stärksten geschätzt.

- › Unfallversicherung: Die UV hat laut Vertreter der operativen Ebene keinen Mehrwert durch ConCerto, da die Prozesse vorher gleich abgelaufen seien. Es komme vor allem auf die beteiligten Personen und den Lead an, inwieweit ein Fall erfolgreich bearbeitet würde.
- › Pensionskasse: Die beteiligte Pensionskasse profitiert laut eigenen Angaben insbesondere von der verbesserten Fallbearbeitung durch die anderen Akteure, wodurch potenziell und bereits spürbar Invalidisierungen hätten vermieden und Renten eingespart werden können. Zudem schätzt die Pensionskasse den früheren Einbezug und den verbesserten Austausch mit den anderen Akteuren.

4.2. BEITRAG ZUM ARBEITSPLATZERHALT UND REDUKTION DER RENTENLEISTUNGEN

Die befragten Akteure sind sich alle darin einig, dass ConCerto prinzipiell dazu beitragen kann, den Arbeitsplatzverlust besser zu ermöglichen und – als logische Folge daraus – die Rentenleistungen und Risikoprämien zu reduzieren. Als entscheidende Faktoren hierfür nennen die befragten Personen das frühe Reagieren bei einem Krankheitsfall oder Unfall, die Beschleunigung der Prozesse, das Commitment der Arbeitgeber, das gemeinsame Aufgleisen und Beschliessen von Massnahmen sowie die grössere Verbindlichkeit und Sicherheit bei der Bearbeitung der Fälle. Der Krankentaggeldversicherer weist darauf hin, dass durch ConCerto Fälle vermieden werden, in denen der Krankentaggeldversicherer zwei Jahre zahlt, ohne dass Massnahmen ergriffen werden. Dadurch allein müssten theoretisch die Risikoprämien sinken.

Ob ConCerto bereits effektiv einen Beitrag zum Arbeitsplatzverlust leisten konnte, können die befragten IV-Stellen aufgrund fehlender Zahlen schwer beurteilen. Einzig die beteiligte Pensionskasse stellt gemäss einer eigenen Analyse fest, dass die Schadenfälle seit ConCerto massgeblich zurückgegangen seien. Dadurch habe man auch die Risikoprämien für den Arbeitgeber senken können. Es wird vermutet, dass dieser Rückgang neben allgemeinen Entwicklungen, insbesondere die Reformen in der IV, auch durch ConCerto bedingt sind.

Einige Personen weisen darauf hin, dass in vielen Fällen der Ausgang des Falles von anderen Faktoren, insbesondere der Entwicklung des Gesundheitszustands, abhängt.

4.3. WEITERE WIRKUNGEN

Aufgrund der Interviews zeigen sich Hinweise auf weitere Wirkungen von ConCerto:

- › **Ausstrahleffekt von ConCerto:** Laut zwei IV-Stellen überträgt sich die Arbeit mit dem Modell ConCerto automatisch auch auf Nicht-ConCerto-Fälle. In einem Fall konnte die Zusammenarbeit mit einem externen grossen Arbeitgeber auf diese Weise stark verbessert werden. Einzelne IV-Stellen haben zudem versucht, weitere grosse Arbeitgeber für ConCerto zu gewinnen (vgl. Kap. 5.4).
- › **Imagegewinne:** Einzelne befragte Akteure sehen durchaus mögliche Imagegewinne durch ConCerto für ihre Institution:
 - › Arbeitgeber: Stärkere Bekanntheit bei IV-Stellen und Wertschätzung seitens BSV und IV.
 - › Krankentaggeldversicherer: Besserer Ruf bei den IV-Stellen und den beteiligten Arbeitgebern. Möglicherweise auch Ausstrahlung auf andere Kunden.
 - › IV-Stellen: Stärkung des Imagewechsels weg von einer reinen Rentenversicherung durch Fokus auf aktive Wiedereingliederung. Unter den IV-Stellen sei auch das Bewusstsein gestärkt worden, dass eine Homogenisierung des Vorgehens sinnvoll sei, was eine positive Aussenwirkung, insbesondere bei den Arbeitgebern erziele.
- › **Wirkungen auf den Versicherten/Arbeitnehmenden:** Einzelne Versicherer (IV-Stelle und KTG) weisen darauf hin, dass auch der Versicherte einen Nutzen aus dem koordinierten Vorgehen habe. Die Transparenz über die Abläufe und Zuständigkeiten erleichtere ihm seine Situation.
- › **Aufbau eines Netzwerkes:** Einzelne Akteure heben hervor, dass durch die Konzeption und Umsetzung von ConCerto ein gutes Netzwerk entstanden sei, was eine weitere Zusammenarbeit und Lösung von Problemen erleichtern könne.

4.4. ÜBERTRAGBARKEIT AUS SICHT DER BEFRAGTEN AKTEURE

Die befragten Akteure sind sich darin einig, dass ConCerto noch zu wenig Verbreitung finde. Eine weitere Verbreitung würde den Nutzen für die einzelnen Akteure erhöhen: Die Arbeitgeber würden laut eigenen Aussagen insbesondere von einem besseren Zugang und einer effizienteren Koordination profitieren, je mehr IV-Stellen sich bei ConCerto beteiligen würden. Die IV-Stellen sehen den zusätzlichen Nutzen vor allem in einer besseren Zusammenarbeit mit mehreren Arbeitgebern, welche eine aktive Haltung und das Ziel des Arbeitsplatzerhalts verfolgen. Der Krankentaggeldversicherer würde laut eigenen Aussagen häufiger früher einbezogen werden und damit mehr Gelegenheiten haben, steuernd einzugreifen.

Übertragbarkeit auf andere IV-Stellen

Sicht der beteiligten Akteure

Die befragten Akteure erachten eine weitere Verbreitung des Modells ConCerto einvernehmlich als sinnvoll und notwendig. Die Übertragbarkeit auf andere IV-Stellen sehen die IV-Stellen als gut möglich an. Allerdings weisen drei IV-Stellen darauf hin, dass die Kultur der IV-Stellen sehr unterschiedlich sei und eine Adaptierung der ConCerto-Prozesse bei einigen IV-Stellen auf Widerstände stossen könne. Dies sei stark von der Leitung der IV-Stelle abhängig. Aus Sicht des KTGv sei bei der IV in den letzten 5-6 Jahren aber ein Wandel festzustellen. Die Früherfassung spiele hier eine wichtige Rolle.

Zum Teil haben die IV-Stellen gemäss einer IV-Stelle abweichende Prozesse (z.B. Spezialisierungen). Es sei daher wichtig, dass ConCerto flexibel gehandhabt werden könne. Die KTGv hat laut eigenen Aussagen versucht, ConCerto auch bei anderen IV-Stellen zu bewerben. Vielfach sei man hier aber auf Widerstände bezüglich Früherfassungen gestossen.

Sicht der externen Akteure

Alle drei befragten zusätzlichen IV-Stellen haben sich bereits entschieden, die ConCerto-Prozesse einzuführen. Für eine dieser IV-Stellen ist es nun wichtig, dass alle IV-Stellen sowie die grossen Arbeitgeber, KTG- und UV-Versicherer dabei seien. Weiter müsse erreicht werden, dass ConCerto in der Praxis auch tatsächlich gelebt werde. Eine andere der drei IV-Stellen sieht sich bei der Übernahme der Prozesse von ConCerto mit einer Investition für die Anpassung der Fallsoftware konfrontiert, da die internen Prozesse leicht angepasst werden müssen. Weiter rechne man mit einem gewissen Zeitaufwand für die Schulung der Mitarbeitenden⁵. Trotzdem überwiegen die (erwarteten) Vorteile und man habe sich für eine Teilnahme entschieden.

Übertragbarkeit auf andere Arbeitgeber

Sicht der beteiligten Akteure

Die Übertragung auf andere **grosse Arbeitgeber** dürfte nach Meinung der verschiedenen Akteure problemlos möglich sein. Die Mehrheit der Akteure ist der Ansicht, dass ConCerto auf Arbeitgeber mit einem professionellen HR-Management bzw. Gesundheitsmanagement zugeschnitten sei. Die Bereitschaft von weiteren grossen Arbeitgebern, sich ConCerto anzuschliessen ist gemäss einzelnen Akteuren bereits zum Teil gegeben. Die IV-Stellen sind der Meinung, dass die

⁵ Der Zeitaufwand für die Schulung der für ConCerto hauptverantwortlichen Person wird von der an ConCerto beteiligten IV-Stellenleitung auf ca. eine Woche geschätzt. Weiter kommen rund zwei Stunden pro Mitarbeitenden für die Einführung dazu.

Sensibilisierung der Unternehmen im Allgemeinen in den letzten Jahren stark gestiegen sei. Hierfür sei unter anderen auch die verstärkte Öffentlichkeitsarbeit von Seiten der IV mit verantwortlich. Eine IV-Stelle, zwei Unternehmen und die KTGv berichten, dass einzelne Grossunternehmen bereits Interesse an ConCerto gezeigt hätten. Laut einem beteiligten Arbeitgeber ist ConCerto in HR-Kreisen relativ gut bekannt. Viele Arbeitgeber seien aber bereits in ähnlichen Projekten involviert.

Bei **KMU**, insbesondere solche ohne eine HR-Stabstelle oder -Abteilung, stösst ConCerto nach Meinung der Mehrheit der Akteure an seine Grenzen. Diese hätten keine Ressourcen, um sich um die Wiedereingliederung in der Ausführlichkeit, die das ConCerto-Modell verlange, zu kümmern. Zudem seien kleinere Unternehmen weniger „up to date“, was bei der IV laufe. Andererseits bemerken zwei Akteure, dass innerhalb kleinerer Betriebe die persönlichen Kontakte stärker seien und diese daher häufig das Ziel hätten, ihre Mitarbeitenden wieder einzugliedern. Eine leichte Mehrheit der befragten Akteure ist der Meinung, dass es für KMU Anpassungen im ConCerto-Modell bedürfe. Die IV-Stellen sind der Auffassung, dass KMU mehr Unterstützung durch die IV-Stellen benötigen würden. Einige Akteure halten Modellanpassungen für KMU hingegen nicht für notwendig. Es könnten dieselben Schnittstellen verwendet werden, aber es müsse der Zugang, bzw. die vorgelagerten Prozesse, verbessert werden („KMU müssen sich zu Reintegration bekennen“). Die Bewirtschaftung der Schnittstellen könne von anderen Akteuren, z.B. vom Case Management der KTGv, übernommen werden.

Die Übertragbarkeit auf **internationale Unternehmen** wird von zwei IV-Stellen als schwierig erachtet. Diese funktionierten sehr verschieden und hätten beispielsweise ihre eigenen Ärzte. Zudem hätten die HR-Verantwortlichen zum Teil keinen Bezug zum hiesigen Sozialversicherungssystem, da sie häufig im Ausland rekrutiert wurden. Aus Sicht einer IV-Stelle sei ConCerto daher aber wiederum für solche Arbeitgeber sinnvoll.

Sicht der externen Akteure

Die befragten externen Arbeitgeber, respektive deren Vertretung durch die Pensionskassen, stehen einer Übernahme der ConCerto-Prozesse eher kritisch gegenüber. Einer der befragten Arbeitgeber hat an einer Einführung von ConCerto in der aktuellen Ausgestaltung kein Interesse, da sich das Zusammenarbeitsmodell auf die Prozesse bei Unfall und Erkrankung beschränke. So werde im Modell beispielsweise nicht abgebildet, was bei einer Veränderung der Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters mit einer körperlichen Behinderung (z.B. infolge Alterung) zu tun sei. Eine weitere Vertretung von einem Arbeitgeber begründet die Entscheidung gegen ConCerto mit der fehlenden Übertragbarkeit auf die KMU. Kleinere Betriebe könnten es sich nicht leisten, dass

sich eine Person um die Unfall- und Krankheitsfälle kümmert. Wenn seitens des Betriebs nicht genügend Ressourcen zur Verfügung gestellt werden können, seien die Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von ConCerto nicht gegeben.

Übertragung auf andere Versicherer

Beide befragten *Krankentaggeldversicherungen* könnten sich eine Teilnahme bei ConCerto prinzipiell vorstellen. Bei beiden besteht allerdings eine gewisse Skepsis hinsichtlich der nötigen zeitlichen Ressourcen, die für eine Teilnahme aufgewendet werden müssten. Weiter wäre für die eine KTGv die Koordination zwischen ConCerto und dem Zusammenarbeitsmodell FER (Gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration, vgl. Glossar) eine zentrale Voraussetzung für die Teilnahme. Für die andere Versicherung ist es entscheidend, dass sich genügend Arbeitgeber an ConCerto beteiligen. Die Übertragbarkeit auf die KMU müsste in diesem Fall geprüft werden.

Zwei befragte externe *Pensionskassen* sind – entgegen der bereits beteiligten Pensionskasse – der Ansicht, dass die Pensionskassen in ConCerto zu wenig eingebunden würden. Eine aktivere Rolle bei der Prävention und Integration wäre durchaus wünschenswert und sinnvoll. So könnten etwa bei der Fallbearbeitung einzelne Aufgaben der IV übernommen werden, wobei eine enge Koordination elementar sei.

Strategien zur Verbreitung von ConCerto

Aus Sicht der beteiligten IV-Stellen sollten die Arbeitgeber den Lead für die stärkere Verbreitung von ConCerto übernehmen. Erstens würden diese am stärksten von ConCerto profitieren, zweitens könnten andere IV-Stellen von Externen besser überzeugt werden. Laut einer IV-Stelle laufe man bei Druck oder Empfehlung der IV-Stellen-Konferenz (IVSK) Gefahr, dass die IV-Stellen dies als Einmischung empfinden würden. Auch andere Arbeitgeber können aus Sicht der IV-Stellen besser durch bereits beteiligte Arbeitgeber („Botschafter“) überzeugt werden. Vereinzelt wird zudem vorgeschlagen, die Arbeitgeberverbände für eine bessere Verbreitung von ConCerto ins Boot zu holen. Diese könnten auch KMU eine gewisse Unterstützung bieten.

5. GESAMTBEURTEILUNG DURCH DIE BEFRAGTEN AKTEURE

Erfüllung der Erwartungen

Die Erwartungen der Akteure an ConCerto wurden grossmehrheitlich erfüllt:

- › Die IV-Stellen, welche insbesondere eine Vereinheitlichung der Prozesse an den Schnittstellen und eine Verbesserung der Zusammenarbeit erwarteten, sehen diese Erwartungen als erfüllt an. Die Zusammenarbeit mit den beteiligten Arbeitgebern habe sich verbessert und der Informationsfluss sei insgesamt verbessert worden.
- › Bei den Arbeitgebern haben sich die Erwartung eines einheitlicheren Zugangs, bzw. einheitliche Vorgehensweisen der IV-Stellen insofern erfüllt, dass die Prozesse an den Schnittstellen klar definiert wurden. Auf operativer Ebene besteht bei der flächendeckenden und einheitlichen Umsetzung dieser Prozesse jedoch noch gemäss zwei Arbeitgebern Optimierungsbedarf. Ein Arbeitgeber stellt im Nachhinein fest, dass das Problem des Bruchs zwischen Integration und Rentenprüfung nicht durch ConCerto habe gelöst werden können. Einerseits hänge das mit der gesetzlichen Situation zusammen, andererseits könne von Seiten der IV-Stellen selten die gleiche Kontaktperson bis hin zur Rentenprüfung gestellt werden. Dies sei insbesondere bei grossen IV-Stellen der Fall.
- › Für die Pensionskasse hat sich die Erwartung nach klareren Prozessen und einer einheitlichen Zusammenarbeit, wodurch Invalidisierungen vermieden und Kosteneinsparungen erzielt werden sollten, erfüllt. Noch nicht erfüllt sei die Erwartung nach einer weiteren Verbreitung auf nationaler Ebene.
- › Die Erwartungen der Krankentaggeldversicherung bezüglich einer früheren Information und früheren Behandlung der Fälle seitens KTGv hat sich in Bezug auf ihre Kunden erfüllt.

Stärken und Schwächen

Die befragten Akteure (beteiligte und externe Akteure) nennen verschiedene Stärken und Schwächen von ConCerto.

Stärken

Die befragten Akteure heben mehrheitlich als grösste Stärken hervor, dass ConCerto die Zusammenarbeit verbindlich regle und Transparenz bezüglich der Schnittstellen und Aufgaben schaffe. Verschiedene Akteure schätzen es zudem als positiv ein, dass bei ConCerto der Versicherte im Mittelpunkt stehe.

Von verschiedenen Stellen wird die breite Abstützung des Modells als Stärke betont. Dies stelle erstens sicher, dass das Modell sich an der Realität anlehne und praxistauglich sei. Zweitens erhalte das Modell dadurch nach aussen hin Glaubwürdigkeit. Drittens könnte man es so als Best-Practice-Modell weiterverbreiten. Vertreter von zwei IV-Stellen (strategische Ebene) führen als Stärke an, dass ConCerto zu einer Homogenisierung unter den IV-Stellen hinsichtlich der Priorisierungen beitrage. Gemäss einer externen IV-Stelle sei dies auch ein gutes Mittel, um Kritik von aussen zu begegnen.

Zwei befragte Personen (strategische Ebene) erachten es als sehr positiv, dass ConCerto umgesetzt werden konnte, ohne die internen Strukturen und Prozesse zu verändern. Auf operativer Ebene wird von mehreren verschiedenen Akteuren die Übersichtlichkeit, Einfachheit und Klarheit des Modells positiv hervorgehoben.

Schwächen

Die von den IV-Stellen genannten Schwächen von ConCerto betreffen auf strategischer Ebene insbesondere die Nachhaltigkeit. Die Mehrheit der IV-Stellen merkt an, dass der Erfolg von ConCerto vom Goodwill und Engagement der Arbeitgeber abhängt. Inwieweit der Goodwill und das Engagement gegeben seien, sei stark von der verantwortlichen HR-Person abhängig. Ein externer Akteur (IV-Stelle) ist der Ansicht, dass im Modell die Anstrengungen der Arbeitgeber im Fall der Auflösung eines Arbeitsverhältnisses zum Ausdruck kämen. Beispielsweise könnte ein Nachweis der getroffenen Massnahmen eingefordert werden. Von einem strategischen Vertreter einer IV-Stelle wird diesbezüglich angemerkt, dass das Konzept von ConCerto nicht beispielsweise in Form von Gesetzen oder Quoten institutionalisiert werden könne. Eine rechtliche bzw. institutionelle Verbindlichkeit des Modells fehle. Ausserdem wird sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene festgestellt, dass der Geist und die bewusste Umsetzung von ConCerto zurzeit am Abflauen sei. Erstens würde kein Austausch unter den an ConCerto beteiligten Akteuren mehr stattfinden. Zweitens müsse ConCerto regelmässig durch die Verbreitung von internen Informationen und Schulungen gepflegt und wachgerufen werden, um nachhaltig gelebt zu werden. Drittens sei die Zukunft von ConCerto ungewiss.

Einzelne auf operativer Ebene genannte Schwächen betreffen die definierten ConCerto-Prozesse, welche zu präzise seien und damit (auch bei den Arbeitgebern) Gefahr laufen würden, ein „Papiertiger“ zu werden. Des Weiteren wird von einer IV-Stelle bemängelt, dass im Unterschied zum Zusammenarbeitsmodell FER, der Krankentaggeldversicherer und der Unfallversicherer der beteiligten Arbeitgeber nicht automatisch an den Roundtables teilnehmen müssten.

Die Unternehmen nennen wenige Schwächen des Modells ConCerto. Jedoch von Unternehmensseite wird angemerkt, dass der Erfolg und die Nachhaltigkeit von dem Bekenntnis der IV-Stellenleitung abhängen.

Von Seiten der befragten (externen) Vorsorgeeinrichtung wird bemängelt, dass Pensionskassen zu wenig aktiv in die ConCerto-Prozesse eingebunden seien.

Verschiedene Akteure kritisieren zudem, dass ConCerto durch ähnliche Zusammenarbeitsmodelle wie FER konkurrenziert würde. Dies sei für die Akteure verwirrend und schade einer stärkeren Verbreitung des Produktes.

Schliesslich wird von verschiedenen Seiten auch die mangelnde KMU-Tauglichkeit von ConCerto bemängelt.

Die genannten Stärken und Schwächen sind in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst:

STÄRKEN UND SCHWÄCHEN VON CONCERTO	
Stärken	Schwächen
Strategische Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> › Regelt verbindliche Zusammenarbeit › Klare Regelung der Schnittstellen und Aufgaben › Stellt Ziele und Commitment der Akteure sicher › Best-Practice-Modell › Versicherter steht im Mittelpunkt › Breite Abstützung des Modells (Glaubwürdigkeit, Praxistauglichkeit) › Homogenisierung unter den IV-Stellen › Kaum Eingriff in interne Strukturen und Prozesse › Zielt auf beschleunigte Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> › Erfolg abhängig von Goodwill und Engagement der Arbeitgeber sowie IV-Stellenleiter › Fehlende Durchsetzbarkeit/institutionelle Verbindlichkeit › Geist und aktive Umsetzung „am Abflauen“ › Konkurrenz durch ähnliche Zusammenarbeitsmodelle wie FER › Mangelnde KMU-Tauglichkeit › Zu passiver Einbezug der Pensionskassen
Operative Ebene	
<ul style="list-style-type: none"> › Übersichtlichkeit › Einfachheit › Klarheit 	<ul style="list-style-type: none"> › Teilweise hoher Detailgrad (abschreckende Wirkung)

Tabelle 4

Kosten-Nutzen-Verhältnis

IV-Stellen

Die befragten Akteure ziehen insgesamt eine positive Bilanz aus ConCerto. Aus Sicht der Mehrheit der IV-Stellen (strategische Ebene) haben sich die Investitionen in das Zusammenarbeitsmodell ConCerto gelohnt. Zwei IV-Stellen äussern sich diesbezüglich noch abwartend, da man die Wirkungen noch nicht kenne und der Nutzen noch nicht konkret spürbar sei. Für die anderen IV-Stellen hat sich ConCerto aus heutiger Sicht bereits gelohnt.

Vereinzelt wird angeführt, dass man Lerneffekte aus der Erarbeitung von Prozessen davongetragen habe, die IV-Stellen sich an die Bedürfnisse der Arbeitgeber angenähert hätten, wichtige Kontakte geknüpft werden konnten, sich die Koordination verbessert habe, ein gemeinsames Bewusstsein geschaffen wurde und nach einer einheitlichen Systematik gearbeitet werden könne.

Arbeitgeber

Die Arbeitgeber ziehen ausnahmslos positive Bilanz. Gelohnt habe sich ConCerto vor allem aufgrund der besseren Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs. In finanzieller Hinsicht lohne sich ConCerto gemäss einem Arbeitgeber bereits, wenn man nur einen Fall der Invalidisierung verhindere. Im Schnitt würde man dadurch Kosten von CHF 1 Mio. sparen. Ein anderer Arbeitgeber betont, dass eine Senkung der Risikoprämien für die Arbeitgeber relevant sei. Ein Arbeitgeber hat die Hoffnung, dass mit dem geschaffenen Netzwerk, weitere Probleme in der Zusammenarbeit mit den Akteuren, konkret der Rentenprüfung, besser gelöst werden könnten.

Versicherungen

Aus Sicht der beteiligten Pensionskasse hat sich ConCerto finanziell bereits gelohnt. So habe in der ersten Phase von ConCerto bereits eine Reduktion der Invalidisierungsfälle erzielt werden können. Zudem wird der bessere Austausch mit anderen Akteuren, insbesondere den Arbeitgebern positiv gewürdigt. Für die Krankentaggeldversicherung überwiegt der Nutzen aus ConCerto den Zusatzaufwand insbesondere bei Fällen, in denen eine Koordination erforderlich sei. Geschätzt wird von dieser Seite insbesondere die verbesserte Zusammenarbeit mit dem Arbeitgeber.

Optimierungsmöglichkeiten

Übergeordnete und konzeptionelle Ebene

Auf übergeordneter Ebene weist die grosse Mehrheit der Akteure darauf hin, dass ConCerto wieder aufleben und weitere Verbreitung finden müsse. Um ConCerto zu pflegen und weiter zu verbreiten, braucht es aus Sicht verschiedener Akteure eine zentrale Stelle, einen regelmässigen Austausch und finanzielle Mittel. Einzelne Akteure schlagen vor, dass eine zentrale Koordinationsstelle eingerichtet wird, welche Hilfestellungen bei der Umsetzung und Schulungen von Mitarbeitenden in der Fallbearbeitung anbietet. Um den Esprit von ConCerto wieder aufleben zu lassen, sollte aus Sicht einzelner Akteure nochmals ein Treffen zwischen den beteiligten Akteuren stattfinden. Des Weiteren spricht sich eine Mehrheit der befragten Akteure dafür aus, dass

ConCerto mit dem Zusammenarbeitsmodell FER koordiniert werden solle, um Verwirrungen bei interessierten Arbeitgebern zu vermeiden.

Auf konzeptioneller Ebene sehen die beteiligten Akteure wenige Optimierungspotenziale. Von verschiedenen Seiten wird vorgeschlagen, die ÄrztInnen in das Modell einzubeziehen, da diese in der Früherfassung und Reintegration häufig konsultiert und eine entscheidende Rolle spielen würden. Vereinzelt wird auch angemerkt, dass eine Reduktion und Vereinfachung der definierten Prozesse hilfreich sein könne, wobei jeweils eingelenkt wird, dass dies kaum machbar sei.

Ebene Umsetzung

Auf Ebene der Umsetzung sehen einzelne Akteure ebenfalls Verbesserungspotenziale. Mehrere Akteure sprechen sich dafür aus, dass ConCerto fallbezogen flexibel gehandhabt werden kann. In einzelnen – z.B. weniger komplexen – Fällen könne der Datenaustausch und die Information auf unbürokratische Weise erfolgen. Aus Sicht des Krankentaggeldversicherers könne man beispielsweise häufig im Rahmen des Erstgespräches sehen, ob es alle Prozesse von ConCerto brauche. Von Seiten der Arbeitgeber und der IV-Stellen merken einzelne befragte Akteure schliesslich an, dass die Umsetzung durch eine verstärkte flächendeckende Kommunikation bei den IV-Stellen, resp. Arbeitgebern noch verbessert werden können. Der Krankentaggeldversicherer spricht sich zudem für eine Anpassung der Bearbeitungsfristen aus, welche momentan etwas zu eng bemessen seien.

6. FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1. FOLGERUNGEN

6.1.1. KONZEPT

Handlungsbedarf zur besseren Zusammenarbeit besteht

Aus unserer Sicht zeigen die Befragungen deutlich, dass bei allen Akteuren ein Bedarf nach einer besseren Zusammenarbeit besteht. Die Akteure sind sich darin einig, dass es an einer geordneten Koordination der Abläufe und klaren Verantwortlichkeiten mangelt. Bei den Arbeitgebern und Versicherern, welche mit verschiedenen IV-Stellen zusammenarbeiten, steht der einheitliche Zugang klar im Vordergrund. Bei den Arbeitgebern dürfte der Handlungsbedarf umso mehr gegeben sein, je mehr Mitarbeitende das Unternehmen beschäftigt. Wie gross der Handlungsbedarf von kleineren Unternehmern mit Mitarbeitenden aus wenigen verschiedenen Kantonen ist, lässt sich schwer abschätzen. Bei den IV-Stellen ist der Zugang zu den Arbeitgebern ein wichtiger Faktor, um den Arbeitsplatzerhalt sicherstellen zu können. Aus Sicht der anderen Versicherungen (KTGV, PK) sind die Versicherungsleistungen zu wenig koordiniert und ein stärkerer/früherer Falleinbezug notwendig.

ConCerto entspricht dem Handlungsbedarf der Akteure

Das Konzept ConCerto entspricht aus unserer Sicht diesem Handlungsbedarf und setzt an den richtigen Stellen an. ConCerto erfüllt das Bedürfnis nach Vereinheitlichung und gemeinsamer Koordination, ohne dabei in die bestehenden internen Prozesse der verschiedenen Institutionen einzugreifen. Durch die partizipative Erarbeitung der Instrumente nehmen die Akteure die abgebildeten Prozesse als „ihre“ Prozesse wahr. Wichtige Elemente von ConCerto, die die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren verbessern, sind die gegenseitige aktive Haltung und das Commitment sowie die durch ConCerto entstehenden persönlichen Kontakte. Weiter bildet die Abbildung der Prozesse und Schnittstellen eine gemeinsame Basis und fördert das Verständnis für die Prozesse der anderen Akteure.

ConCerto ist grundsätzlich geeignet, Arbeitsplätze vermehrt zu erhalten

Die Wirkungsketten von ConCerto sind prinzipiell stringent. Der Arbeitsplatzerhalt dürfte mit ConCerto positiv beeinflusst werden, da ConCerto wichtige Faktoren wie ein frühes Agieren, die Beschleunigung der Prozesse und die Bereitschaft zur gemeinsamen Lösungssuche der verschiedenen Akteure fördert.

ÄrztInnen und Pensionskassen zu wenig oder zu spät in ConCerto eingebunden

Aus den Interviews haben wir den Eindruck erhalten, dass einzelne wichtige Akteure zu spät in die Prozesse eingebunden sind und eine zu passive Rolle einnehmen. Dies betrifft erstens behandelnde ÄrztInnen, welche eine wichtige Rolle beim Arbeitsplatzergänzung haben, da sie Auskunft über den Gesundheitszustand geben. Im Modell ConCerto werden ÄrztInnen aber erst beim IV-Roundtable aktiv miteinbezogen, obwohl sich die befragten Akteure darin einig sind, dass die ÄrztInnen von Beginn an einbezogen werden müssten. Auch wenn dies laut einzelnen Akteuren in der Praxis kein Problem darstellt („ÄrztInnen werden automatisch einbezogen“), erscheint uns die Rolle der ÄrztInnen zu wenig gut im Modell abgebildet. Dies birgt die Gefahr, dass sich ÄrztInnen übergangen fühlen.

Zweitens nehmen die Pensionskassen im Modell eine eher passive Rolle ein, obwohl sie ebenfalls ein finanzielles Risiko tragen. Insbesondere Vorsorgeeinrichtungen, die ihren Kunden ein Case-Management anbieten (in der Regel Sammelstiftungen), haben laut befragten Vorsorgeeinrichtungen ebenfalls ein Interesse, den Arbeitsplatzergänzung aktiv mitzusteuern.

Beim Übergang der Integration zur Rentenprüfung stösst ConCerto an Grenzen

Aufgrund der gesetzlichen Vorgaben erfolgt die Rentenprüfung nach der Durchführung von Eingliederungsmassnahmen. Insbesondere die Prüfung, resp. Zusprache einer Teilrente, kann jedoch eine wichtige Entscheidungsbasis für den Arbeitgeber bezüglich eines Arbeitsplatzergänzung mit reduziertem Pensum sein. Aus Sicht eines Arbeitgebers stösst ConCerto beim Übergang von der Integration zur Rentenprüfung an Grenzen. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen jedoch, dass es teilweise möglich ist und bereits geschieht, die beiden Prozesse stärker parallel vorzubereiten und somit die Rentenprüfung zu beschleunigen.

6.1.2. UMSETZUNG

Definierte Prozesse inkl. Schnittstellen bilden zentrales und zweckmässiges Umsetzungsinstrument

Die durch ConCerto definierten und (freiwillig) verbindlichen Schnittstellen bewahrheiten sich als das Herzstück von ConCerto (vgl. Konzept). Die Standardisierung der Schnittstellen stellt einen wichtigen Rahmen für eine koordinierte Zusammenarbeit unter den verschiedenen Akteuren dar. Die Schnittstellen wurden für die Akteure zweckmässig gestaltet und es waren im Laufe der Pilotphase kaum konzeptionelle Anpassungen notwendig. Einzig bezüglich bestimmter Fris-

ten kam es vereinzelt zu Kritik. Zudem scheint die Definition der internen Prozesse wenig Mehrwert zu bringen.

Die operative Umsetzung von ConCerto braucht Adaptierungen an interne Prozesse

Aus den Interviews mit den befragten Akteuren der operativen Ebene wird deutlich, dass das Modell ConCerto nicht telquel in der Fallbearbeitung eingesetzt werden kann. Einerseits wirkt das Modell ConCerto für die Akteure auf den ersten Blick komplex und weist – auf Ebene der Prozesse – einen hohen Detaillierungsgrad auf. Andererseits bestehen sowohl auf Seiten der IV-Stellen als auch bei den Arbeitgebern und Versicherungen bereits interne Prozesse und Informationssysteme, in die ConCerto jeweils eingepasst werden muss. ConCerto greift zwar nicht grundlegend in bestehende interne Prozesse ein. Für die Anwendung von ConCerto scheinen aber Einführungen durch Personen notwendig zu sein, die sowohl ConCerto als auch die internen Prozesse gut kennen.

Flexible Handhabung von ConCerto bringt Vor- und Nachteile

Aus den Aussagen geht hervor, dass die Instrumente von ConCerto grösstenteils weniger als Leitfaden oder Checkliste, sondern vielmehr als Nachschlagewerk oder „Schulungstool“ verwendet werden. Zum Teil erwecken die Aussagen auch den Eindruck, dass ConCerto den Anwendern auf der operativen Ebene nicht im Detail bekannt ist. Des Weiteren zeigen die Interviews, dass ConCerto häufig fallspezifisch flexibel gehandhabt wird. So werden beispielsweise nicht immer Roundtables einberufen. Die Akteure erachten es als wichtig, dass ConCerto zwar den Rahmen vorgibt, aber im Einzelfall flexibel gehandhabt werden kann. Dies hat aus unserer Sicht den Vorteil, dass eine effiziente Fallabwicklung durch Abkürzungen und pragmatische Lösungen ermöglicht wird. Auf der anderen Seite kann der flexible Umgang auch eine Kehrseite haben, indem wichtige Elemente von ConCerto unberücksichtigt bleiben, z.B. der frühe Einbezug aller relevanten Akteure. Wir erachten die Flexibilität als zweckmässig, solange sichergestellt ist, dass die Kernelemente von ConCerto „gelebt“ werden.

Erfolgreiche Umsetzung stark von „weichen Faktoren“ abhängig

Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass es für eine erfolgreiche Umsetzung von ConCerto mehr als ein Modell braucht. Für eine effiziente und reibungslose Zusammenarbeit ist es wichtig, dass alle betroffenen Mitarbeitenden gut über ConCerto informiert sind. Schwierigkeiten in der Umsetzung betreffen überwiegend die fehlende Kenntnis von ConCerto unter den Mitarbeitenden (bzw. Fehler bei der Triage), insbesondere auf Seiten der IV-Stellen, aber teilweise auch bei

den Arbeitgebern. Voraussetzung für ausreichende Kenntnisse unter Mitarbeitenden ist, dass die verantwortlichen Vorgesetzten die Idee von ConCerto stark mittragen, das Modell im Betrieb institutionalisieren, von ihren Mitarbeitenden einfordern und durch regelmässige Informationen in Gang halten. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Evaluation, dass persönliche Kontakte unter den Akteuren in der Praxis einen wichtigen Erfolgsfaktor bilden, der die Zusammenarbeit stark erleichtert.

ConCerto bei einigen Akteuren noch wenig institutionalisiert

Aus den Interviews schliessen wir, dass ConCerto bei einigen Akteuren zum Teil noch zu wenig institutionalisiert ist. Beispielsweise könnte das Modell stärker in die regulären Schulungen eingebaut, die Idee von ConCerto durch regelmässige Informationen „aufgefrischt“ und ConCerto-Schnittstellen (inkl. Fristen etc.) in den eigenen Instrumenten geprüft werden.

6.1.3. WIRKUNGEN

Wirkungen positiv, aber eher verhalten

ConCerto hat bei den einzelnen Akteuren im Vergleich zu vorher wenige Verhaltensänderungen ausgelöst, was aber hauptsächlich damit zusammenhängt, dass die Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren bereits vorher gut oder sogar vorbildlich war. Dementsprechend hat ConCerto auch nur verhaltene Wirkungen in Bezug auf eine bessere Koordination unter den Akteuren erzielt. Dennoch lassen sich als positive Outcome-Wirkungen aus den Aussagen der Interviewpartner festhalten, dass zumindest in der Tendenz

- › sich die Zusammenarbeit und gegenseitige Information unter den Akteuren verbessert hat,
- › sich der Zugang zu den IV-Stellen für die Arbeitgeber vereinfacht und damit der Koordinationsaufwand reduziert hat,
- › die Krankentaggeldversicherer und die Pensionskasse früher in den Prozess eingebunden werden und
- › die Bearbeitungsprozesse zum Teil beschleunigt werden konnten.

Nicht intendierte negative Wirkungen sind laut den befragten Akteuren nicht aufgetreten.

Mehrwert für die Akteure liegt insbesondere in nicht messbaren Aspekten

Die beteiligten Akteure ziehen einen Mehrwert von ConCerto insbesondere aus bisher wenig greifbaren bzw. messbaren Aspekten. Für alle Akteure stellt das gemeinsam verfolgte „Küm-

mern-Prinzip“ eines der wichtigsten Elemente von ConCerto dar. Das Commitment zu den Zielen von ConCerto schafft in der Zusammenarbeit unter den Partnern Vertrauen und Sicherheit.

Beitrag zum häufigeren Arbeitsplatzerhalt ist zu erwarten

Der Beitrag von ConCerto zu einem häufigeren Arbeitsplatzerhalt ist zwar nicht messbar, allerdings dürfte sich ein positiver Beitrag als logische Folge aus den vorher ausgeführten Outcomewirkungen ergeben, da bekannt ist, dass Faktoren wie ein tendenziell früheres Eingreifen, eine schnellere Fallbearbeitung oder eine bessere Koordination die Chancen auf einen Arbeitsplatz-erhalt erhöhen. Als weitere logische Folge daraus können Renten und Risikoprämien tendenziell reduziert werden.

Bei bisher nicht beteiligten Akteuren sind stärkere Wirkungen zu vermuten

Wir vermuten, dass die oben genannten Wirkungen mit Akteuren, welche bisher nicht bei ConCerto beteiligt sind, tendenziell grösser ausfallen. So gibt es aus den Interviews Hinweise darauf, dass die Zusammenarbeit mit Nicht-ConCerto-Akteuren schlechter verlaufe. Insbesondere bei KMU dürften Potenziale bestehen, da die Zusammenarbeit mit IV-Stellen und anderen Akteuren bisher noch wenig etabliert ist.

Nachhaltigkeit von ConCerto nicht gesichert

Inwiefern die oben genannten Wirkungen nachhaltig bestehen bleiben, ist zurzeit ungewiss. Von ConCerto wird zwar Verbindlichkeit eingefordert, die Verbindlichkeit beruht jedoch auf Freiwilligkeit und dem Commitment von leitenden Personen. Zudem ist ConCerto zurzeit laut mehreren Akteuren am „Abflauen“ und wird nicht konsequent von den einzelnen Akteuren gepflegt. Dies hängt nicht zuletzt mit der unsicheren Zukunft von ConCerto zusammen.

6.1.4. ÜBERTRAGBARKEIT

ConCerto auf andere IV-Stellen und andere grosse Arbeitgeber übertragbar

Die Übertragbarkeit von ConCerto auf andere IV-Stellen dürfte prinzipiell gegeben sein. Offen ist, ob sich das Modell bei weiteren nicht beteiligten IV-Stellen mit ähnlich geringem Aufwand in die internen Strukturen einbetten lässt wie bei den beteiligten IV-Stellen, da die Prozesse je nach IV-Stelle unterschiedlich definiert sind. Bei anderen grossen Arbeitgebern ist der Sachverhalt ähnlich. Prinzipiell greift aber ConCerto nicht in die internen Strukturen ein, sondern definiert lediglich die Schnittstellen mit anderen Akteuren.

ConCerto auch für KMU geeignet, aber Vereinfachungen und externe Unterstützung notwendig

Aus den verschiedenen Hinweisen der befragten Akteure schliessen wir, dass ConCerto für kleine und mittlere Unternehmen ohne eigene HR-Abteilung oder zuständige Person aus Ressourcen-gründen in dieser Form schwer umsetzbar ist. Eine Verbreitung von ConCerto bei KMU wäre jedoch wünschenswert, da diese weniger regelmässig mit den Themen Früherfassung und Arbeitsplatzzerhalt konfrontiert sind. Für die Übertragung von ConCerto auf KMU müssten erstens die Prozesse angepasst werden, indem beispielsweise die Kernprozesse und mögliche Abkürzungen aufgezeigt werden. Grundsätzliche Veränderungen der definierten Schnittstellen sind aus unserer Sicht nicht nötig, da die notwendigen Prozesse für einen erfolgreichen Arbeitsplatzzerhalt wie die Früherfassung oder Strategiekommunikation nicht von der Unternehmensgrösse abhängen.

Zweitens müsste der Zugang zu ConCerto für KMU verbessert werden. Insbesondere kleine Unternehmen (bis 10 Mitarbeitende) funktionieren bei Auftreten eines Unfalls oder Krankheitsfalls anders als grosse Unternehmen und verfügen beispielsweise über kein Case-Management. Hier braucht es niederschwelligere Angebote und externe Unterstützung, um den Zugang zu ConCerto zu verbessern. Wie aus den Interviews hervorgeht, bieten beispielsweise Vorsorgeeinrichtungen und Taggeldversicherer solche Unterstützungen für ihre KMU-Kunden an.

Teilnahme aller IV-Stellen bildet grundlegenden Erfolgsfaktor

Der einheitliche Zugang für national tätige Arbeitgebende zu den verschiedenen IV-Stellen bildet ein Hauptziel von ConCerto. Beteiligt sich nur ein Teil der IV-Stellen an ConCerto, sind die Arbeitgeber, aber auch die anderen Versicherungen dennoch gezwungen verschiedene Prozesse aufrecht zu erhalten, was den Mehrwert von ConCerto schmälert. Aus diesem Grund hat die Verbreitung von ConCerto unter *allen* IV-Stellen eine zentrale Bedeutung für die Arbeitgeber und die weiteren Versicherungen.

Weitere Verbreitung braucht Überzeugungsarbeit und stärkere Verbindlichkeit

Die Interviews mit den beteiligten und insbesondere den nicht beteiligten Akteuren zeigen, dass es für die weitere Verbreitung von ConCerto regelmässige Information und Überzeugungsarbeit braucht. Erstens ist der kurzfristige Nutzen von ConCerto nicht direkt greifbar und der finanzielle Nutzen aus einem verbesserten Arbeitsplatzzerhalt fällt bei den Versicherern eher langfristig an. Zweitens braucht es auf Seiten der Arbeitgeber eine sozialverantwortliche Haltung, dass verunfallte oder erkrankte Mitarbeitende weiterbeschäftigt werden sollen. Drittens ist laut den

befragten IV-Stellen der Kulturwandel zu einer Eingliederungsversicherung in den einzelnen IV-Stellen noch unterschiedlich weit entwickelt. Viertens befürchten bisher nicht beteiligte Akteure, dass sich mit ConCerto der Aufwand erhöht. Die Überzeugungsarbeit dürfte jedoch zumindest bei weiteren IV-Stellen, grossen Arbeitgebern, Pensionskassen und KTGV wirksam sein. So hätten bereits weitere grosse Arbeitgeber Interesse gezeigt, aber zu weiteren Schritten ist es nicht gekommen. Auf Seiten der IV-Stellen haben sich bereits weitere IV-Stellen für ConCerto angemeldet. Um aber kurz- mittelfristig eine garantierte flächendeckende Teilnahme zu erreichen, müsste ConCerto stärker verbindlich gemacht werden.

6.2. EMPFEHLUNGEN

Aus den obigen Folgerungen leiten wir folgende Empfehlungen ab:

1) Optimierungspotenziale ausschöpfen

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass sich das Zusammenarbeitsmodell bewährt hat und keine prinzipiellen Anpassungen erfordert. Dennoch könnten aus unserer Sicht noch einzelne Optimierungspotenziale ausgeschöpft werden:

- › **Erstens** könnte im Konzept festgehalten werden, dass die ConCerto-Prozesse den idealtypischen Rahmen vorgeben, in gegenseitiger Absprache ein **flexibler Umgang und Abweichungen** fallspezifisch aber durchaus möglich sind. Dabei sollten aber auch die Grenzen des flexiblen Umgangs aufgezeigt werden, indem die wichtigsten Prinzipien und Kernprozesse von ConCerto hervorgehoben werden. Dazu zählen aus unserer Sicht beispielsweise:
 - › Vereinheitlichung der Prozesse an den Schnittstellen, d.h. „nicht alle machen das Gleiche, sondern halten sich an die definierten Zuständigkeiten“ und an die wichtigsten Prozesse wie die Früherfassung, die Durchführung von Roundtablegesprächen (z.B. auch in Form von Telefonkonferenzen) u.a.,
 - › Früher Einbezug aller Akteure,
 - › Aktive Haltung aller Akteure (proaktiv aufeinander zugehen, am Fall „dran bleiben“, Bringschuld),
 - › Transparenz über die laufenden Prozesse für alle Akteure (Informationsfluss sicherstellen, reger Austausch),
 - › Koordination der Abklärungen, Eingliederungsbemühungen und wenn möglich parallel dazu Vorbereitung der Rentenprüfung,

- › Fallstrategie gemeinsam entwickeln, Vertrauensbasis und unkomplizierter Umgang zwischen den Akteuren.
- › **Zweitens** könnte die wichtige **Rolle der behandelnden ÄrztInnen im Konzept von ConCerto besser abgebildet** werden⁶. Dazu braucht es aus unserer Sicht keine grösseren Veränderungen der Prozesse. Es könnte aber beispielsweise in Form eines Hinweises oder generellen Grundsatzes festgehalten werden, dass die ÄrztInnen möglichst früh eingebunden und über die laufenden Prozesse informiert werden sollen.
- › **Drittens** sollten **Pensionskassen** nach Möglichkeit eine **aktivere Rolle** einnehmen können. Diese sind nah an den Arbeitgebern dran und haben ein finanzielles Interesse an einem erfolgreichen Arbeitsplatzzerhalt.
- › **Viertens** könnte bezüglich der definierten **Fristen klargestellt** werden, dass es sich dabei um **Richtgrössen** bzw. Empfehlungen handelt, die je nach Fall einen flexiblen Umgang erlauben.

2) ConCerto nach aussen besser kommunizierbar machen

Um die Verbreitung und die Handhabung von ConCerto zu vereinfachen, sollte ein gut kommunizierbares Produkt erarbeitet werden. Dabei denken wir beispielsweise an einen kurzen, gut verständlichen Beschrieb, in dem die wichtigsten Prinzipien und Prozesse (vgl. Empfehlung 1) vereinfacht dargestellt und der Nutzen von ConCerto fassbar gemacht werden. Dies dürfte helfen, Türen zu öffnen und Hürden bei Interessenten abzubauen.

3) ConCerto KMU-tauglich machen

Um ConCerto auch für KMU attraktiv zu machen, könnte erstens die Darstellung der Prozesse von ConCerto auf die Kernprozesse reduziert (vgl. Empfehlung 2) und mögliche Vereinfachungen/einvernehmliche Prozessabweichungen aufgezeigt werden. Zweitens könnte den KMU der Zugang zu ConCerto durch vorgelagerte Angebote (z.B. einfaches Abwesenheitsmanagement, Hotline etc.) erleichtert werden. Dabei könnte beispielsweise auf Prozesse des Zusammenarbeitsmodells FER zurückgegriffen werden (vgl. Empfehlung 4). Drittens könnten Vorsorgeeinrichtungen und KTGv im Rahmen von ConCerto das Case Management für KMU mit fehlenden eigenen Ressourcen übernehmen, bzw. ihnen Unterstützung bieten.

⁶ Die Finanzierung der Leistungen der ÄrztInnen ist prinzipiell geregelt.

4) ConCerto und ähnliche Zusammenarbeitsmodelle wie FER harmonisieren

Ähnliche Zusammenarbeitsmodelle sollten aus unserer Sicht zusammengeführt werden, um sich nicht parallel auf dem Markt behaupten zu müssen. Ein aktuelles Beispiel hierfür ist das Zusammenarbeitsmodell FER (vgl. Glossar). Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Evaluation von ConCerto erachten wir die zurzeit in der Diskussion stehende Zusammenführung von ConCerto und FER aus den folgenden Gründen für sinnvoll:

- › Sie würde ein Produkt schaffen, das den kompletten Prozess vor und ab Ausfall des Mitarbeitenden bis hin zur Umsetzung einer geeigneten Lösung (Früherkennung von gesundheitlichen Problemen/Arbeitsplatzerhalt/anderer Arbeitsplatz/Berentung) abdeckt.
- › Sie würde die Verbreitung von ConCerto fördern, da mehr Transparenz für interessierte Arbeitgeber entsteht und das Modell besser für Teilnehmende und mögliche Finanzierer zu bewerben ist.
- › Sie würde den Zugang für KMU zum Zusammenarbeitsmodell erleichtern, da FER Prozesse abbildet, die ConCerto vorgelagert sind.
- › Sie vereinfacht Prozesse und Abläufe und erhöht die Transparenz für alle beteiligten Akteure.

5) Nachhaltigkeit durch geeignete Organisation und Finanzierung sicherstellen

Ein wichtiger Faktor für das nachhaltige Bestehen von ConCerto ist eine geeignete Organisation bzw. Geschäftsstelle, welche zwei Funktionen übernimmt: 1) das Marketing und die Verbreitung von ConCerto; 2) die Pflege und Weiterentwicklung des Modells. Die Organisation sollte somit als Informationsstelle für weitere Interessenten dienen und bei Bedarf das Modell erklären und bei der Umsetzung beratend zur Seite stehen (oder jemanden hierfür beauftragen). Zudem sollte sie auch für den regelmässigen Austausch auf strategischer Ebene sorgen, um den „Geist“ von ConCerto am Leben zu erhalten.

Zudem muss die nachhaltige Finanzierung für die Leistungen der Organisation sichergestellt werden. Eine Möglichkeit wären angemessene Finanzierungsbeiträge aller involvierten Stakeholder. Ausserdem sollte das BSV prüfen, ob ein finanzieller Beitrag an die Organisation von ConCerto geleistet werden könnte.

6) Kanäle für die Verbreitung nutzen und Akteure einbinden

Alle beteiligten Akteure sollten zur Verbreitung von ConCerto beitragen, da alle auf ihre Weise von einer Verbreitung von ConCerto profitieren. Sie können eine Botschafterfunktion übernehmen und im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit anderen Akteuren für ConCerto werben. Insbesondere bieten sich folgende Kanäle und Plattformen an:

- › Arbeitgeber- und Gewerbeverband sollten im Rahmen ihrer Verbandsarbeit für ConCerto werben, indem sie ihren Mitgliedern den Nutzen aus dem vereinheitlichten Zugang und einer verbesserten Wiedereingliederung aufzeigen.
- › Die IV-Stellen-Konferenz IVSK und ihre Mitglieder bilden einen wichtigen Kanal für die Verbreitung von ConCerto unter den IV-Stellen. Sie könnte z.B. im Rahmen von Mitgliederversammlungen für ConCerto werben.
- › Entsprechende Beiträge könnten auch die Verbände der privaten Versicherungen und der Vorsorgeeinrichtungen in ihrem Umkreis leisten (Schweizerischer Versicherungsverband SVV, Schweizerischer Pensionskassenverband ASIP).
- › Das BSV könnte prüfen, in welchem Rahmen ein aktiver Beitrag zur Verbreitung geleistet werden könnte.
- › Schliesslich sollten Informationsplattformen für die Verbreitung von ConCerto genutzt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Informationsportal *compasso*⁷, auf dem sich Arbeitgeber und Betroffene zur beruflichen Eingliederung informieren.

⁷ *compasso* wird u.a. von Behindertenorganisationen getragen (vgl. Glossar).

ANHANG

INTERVIEWPARTNER

GEFÜHRTE INTERVIEWS			
Akteur	Unternehmen/Institution	Name	Ebene
BSV	Geschäftsfeld Invalidenversicherung	Herr Stefan Ritler	strategisch
IVSK	IV-Stellenkonferenz	Herr Martin Kalbermatten	strategisch
An ConCerto beteiligte Akteure			
IV-Stelle	Basel-Land	Herr Reto Baumgartner	strategisch
		Herr Olivier Grieder	operativ
	Solothurn	Herr Martin Gabl	strategisch
		Frau Fiechter-Jaeggi	operativ
	Fribourg	Herr Marco Lepori	strategisch/operativ
	Bern	Herr Dieter Widmer	strategisch
		Herr Marc Vogt	operativ
	Basel-Stadt	Herr Rolf Schürmann	strategisch
Frau Gerlinde Kehl		operativ	
Unternehmen	Swisscom	Frau Susanne Buri	strategisch
		Herr Heinz Ledermann	operativ
	Coop	Frau Nadine Gemblar	strategisch
		Frau Barbara Schnyder	operativ
	Frutiger AG	Herr Anton Hanselmann	strategisch/operativ
BV	Pensionskasse ComPlan	Herr André-Pierre Schmidt	strategisch
		Frau Susanna Monika Walker	operativ
KTG-V	Zürich Schweiz	Herr Andreas Thode	strategisch
		Frau Rita Müller	operativ
UV	suva	Herr Thomas Mäder	strategisch
		Herr Peter Diermann	operativ
Weitere nicht beteiligte Akteure			
3 IV-Stellen	Zürich Glarus Aargau	Herr Marc Gysin Herr André Haefliger Frau Sylvia Kunz	strategisch
3 Unternehmen/ Pensionskassen	Stadt Zürich PKRück (Lebensversicherung) Profond Vorsorgeeinrichtung	Frau Susanna Berger Herr Andreas Heimer Frau Heike Diermann	strategisch
2 Privatversicherer	Basler Versicherungen AXA Winterthur	Herr Thomas Lack Herr Laszlo Molnar	strategisch

Tabelle 5

AUSFÜHRLICHE EVALUATIONSFRAGEN

AUSFÜHRLICHE EVALUATIONSFRAGEN
<p>Konzept (Evaluationskriterien: Relevanz, Kohärenz, Akzeptanz)</p> <ul style="list-style-type: none"> › Wie stehen die beteiligten Arbeitgeber und (Sozial)-Versicherungspartner grundsätzlich zur Projektidee? › Welchen Stellenwert hat das Projekt ConCerto bei den betroffenen Akteuren? › Gibt es Synergien/Doppelspurigkeiten mit anderen Projekten (z.B. FER)? › Was war die Motivation für die Teilnahme am Pilotprojekt ConCerto? › Inwiefern besteht ein Handlungsbedarf bei den Akteuren? › Welche Erwartungen haben die unterschiedlichen Akteure an ConCerto? › Ist das Konzept auf die in der Fallbearbeitung bestehenden Probleme abgestimmt? › Wurde das Konzept im Laufe der Umsetzung angepasst? › Müsste das Konzept für eine breitere Übernahme angepasst werden (z.B. Detailierungsgrad der Prozesse und Schnittstellen)?
<p>Umsetzung (Evaluationskriterien: Angemessenheit, Zweckmässigkeit)</p> <ul style="list-style-type: none"> › Inwiefern hat die praktische Umsetzung seit der Implementierung zu Weiterentwicklungen oder Abweichungen der ursprünglichen Konzeption geführt (z.B. hinsichtlich einheitlichen Zugangs der Arbeitgeber zu den IV-Stellen, verbesserte Zusammenarbeit der beteiligten Akteure, Festlegung verbindlicher Prozesse)? Was hat sich bei der Umsetzung bewährt? Was nicht? › Konnten in der Zwischenzeit Lösungen gefunden werden für die kritischen Punkte bei Abschluss der Pilotphase (vgl. SWOT-Analyse)? U.a.: <ul style="list-style-type: none"> › Handhabung Datenschutz? › Mehraufwand durch ConCerto-/nicht ConCerto-Fälle? › Sind die zur Verfügung stehenden Unterlagen und Umsetzungsinstrumente (Dokumente, Schnittstellenmodell, Leitfäden etc.) hilfreich und verständlich? › Sind die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen durch die Instrumente klar geregelt? › Gab es Umsetzungsschwierigkeiten bei den beteiligten Akteuren? Wurden Verbindlichkeiten angepasst? › Wie hat die operative Ebene auf die Umsetzung von ConCerto reagiert? Wie wurden die Anwender konkret in ConCerto eingeführt? Welche Reaktionen gab es? › Welches sind aus Sicht der Beteiligten die Erfolgsfaktoren des Projekts? › Welche strukturellen oder prozessualen Faktoren innerhalb und ausserhalb des Modells fördern oder hemmen den Erfolg des Projekts? › Was sind die Stärken und Schwächen in der Umsetzung?
<p>Wirkungen auf die beteiligten Akteure (Evaluationskriterien: Effektivität, Wirtschaftlichkeit)</p> <ul style="list-style-type: none"> › Haben die ConCerto-Ergebnisse (Schnittstellen) die Koordination unter den involvierten Partnern vereinfacht und verbessert? Was sind dabei die wichtigsten Erkenntnisse? <ul style="list-style-type: none"> › Besteht ein einheitlicher Zugang zu den Sozialversicherungspartnern für die Arbeitgeber? › Hat sich die Zusammenarbeit mit grossen Arbeitgebern für die IV-Stellen und KTG/UV verbessert? › Konnten Einzelleistungsvereinbarungen reduziert werden? › Ist der Koordinationsaufwand für alle beteiligten Akteure gesunken? › Inwieweit profitieren die beteiligten Akteure von einem Imagegewinn durch ConCerto? › Können KTG/UV (voraussichtlich) marktfähigere Risikoprämien durch ConCerto durchsetzen? › Welche nicht intendierten Effekte/unerwarteten Entwicklungen sind entstanden? › Hat sich die Investition ins Projekt ConCerto für die Beteiligten insgesamt gelohnt? Welcher konkrete Nutzen/Mehrwert ist durch ConCerto für die Beteiligten entstanden?

Auswirkungen und Übertragbarkeit (Wirksamkeit, Eignung)
<ul style="list-style-type: none"> › Wie schätzen die beteiligten Akteure die Wirkung von ConCerto bezüglich der Verhinderung von Invalidisierungen von Mitarbeitenden ein? › Wie hat das Projekt ConCerto den Wiedereingliederungserfolg und die Reduktion der Rentenleistungen beeinflusst? › Was wird als entscheidende Änderung/Umstand hierfür gesehen? › Kann ConCerto auf weitere Akteure (insbesondere IV-Stellen und Arbeitgeber) übertragen werden und inwiefern wäre dies sinnvoll? › Ist eine Übertragung des Konzepts ConCerto auf weitere, bzw. alle 26 kantonalen IV-Stellen sinnvoll und umsetzbar? Sind evtl. Anpassungen und flexible Ausgestaltungen notwendig? › Für welche Art von Arbeitgebern ist ConCerto geeignet? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein? › Wie flexibel sollte das Modell bei einer verbreiteten Anwendung gehandhabt werden? Welches sind die Trade-offs zwischen flexibler Handhabung des Modells und einheitlichen Vorgaben? › Wie könnten weitere Akteure für die Anwendung der Prozesse überzeugt werden? › Wie wird die Idee von ConCerto von externen Akteuren wahrgenommen? › Wie stehen weitere IV-Stellen und (grössere) Arbeitgeber der Idee von ConCerto gegenüber? › Welches sind die zentralen Faktoren die für das Interesse, respektive das fehlende Interesse, ausschlaggebend sind?
Gesamtbeurteilung
<ul style="list-style-type: none"> › Wie wird das Projekt heute, zwei Jahre nach Implementierung, beurteilt? Wurden die Erwartungen der Beteiligten erfüllt? Welche mehr, welche weniger? › Wo besteht aus Sicht der Beteiligten Optimierungspotenzial?

GLOSSAR

compasso	compasso ist eine nationale Informationsplattform für Arbeitgeber zum Thema berufliche Eingliederung von Arbeitnehmenden mit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung (vgl. http://www.compasso.ch). Partner aus der Privatwirtschaft und dem öffentlichen Sektor bilden gemeinsam den Trägerverein dieser Informationsplattform.
FER	Das Zusammenarbeitsmodell «gesundheitliche Früherkennung und berufliche Reintegration» (FER) wurde wie ConCerto als Pilotversuch nach Art 68 ^{quater} IVG von der Invalidenversicherung unterstützt und begleitet. Es hat eine verbindliche Koordination und Vernetzung zwischen Arbeitgeber und (Sozial-)versicherungsträgern in der gesundheitlichen Früherfassung und Reintegration zum Ziel. Im Unterschied zu ConCerto konzentriert sich FER vor allem auf die Früherfassungsphase, d.h. die ersten 30 Tage nach einem Kranken- oder Unfallereignis.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Arbeitgeber
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BSV	Bundesamt für Sozialversicherungen
HR	Human Resources (Personalabteilung eines Unternehmens)
IV	Invalidenversicherung
IVG	Bundesgesetz über die Invalidenversicherung
IVSK	IV-Stellen-Konferenz
IVV	Verordnung über die Invalidenversicherung
KMU	Kleine und mittelständige Unternehmen
KTGV	Krankentaggeldversicherung
PK	Pensionskasse
UV	Unfallversicherung

LITERATUR

Lamnek Siegfried 2005: Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Weinheim.

Unternehmensgesundheit Schweiz GmbH 2010: Projektstudie ConCerto vom 23.06.2010.

Unternehmensgesundheit Schweiz GmbH 2012: Kurzfassung und ausführliche Version Detailkonzept „Projekt ConCerto“ vom 10.02.2012.

**Weitere Forschungs- und Expertenberichte aus der Reihe
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=de>

**Autres rapports de recherche et expertises de la série
«Aspects de la sécurité sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=fr>

**Altri rapporti di ricerca e perizie della collana
«Aspetti della sicurezza sociale»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=it>

**Further research reports and expertises in the series
«Beiträge zur Sozialen Sicherheit»**

<http://www.bsv.admin.ch/praxis/forschung/publikationen/index.html?lang=en>