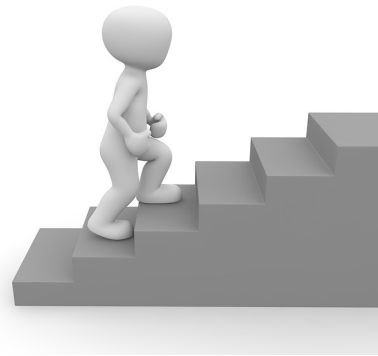


Continu verbeteren van mens en werk!

Deel 4 - Van levenslange waarde voor de klant

Door: Herman Evers, Gaston Dollevoet

De Wet verbetering Poortwachter heeft gezorgd voor veel verbetering van het re-integratieproces. Maar vanaf de invoering in 2002 zijn er geen wijzigingen meer aangebracht. Met Lean was dit nooit gebeurd, dan zou iedereen met ideeën kunnen komen, want de wet kan altijd beter!



Dit laatste deel van de serie 'Lean in verzuim' gaat over "continu verbeteren". Volgens kenners het belangrijkste onderdeel van Lean. Alle technieken uit de Lean toolbox, zoals verspillingen aanpakken en *pull* (zie deel 3), staan in dienst van het hogere doel. En dat hogere doel is het continu verbeteren van de processen waarmee je waarde levert voor de klant.

Lean als 'way of live'

In een leanorganisatie is continu verbeteren een 'way of life' waar je niet eens bij stilstaat dat je het doet, het is zo normaal en letterlijk alledaags. Dat zijn we vaak niet gewend in onze organisaties met processen en mensen.

We werken met grote projecten van enkele maanden om grote sprongen voorwaarts te maken. We willen een niveau hoger komen door een lange aanloop te nemen en hoog te springen.

Lean leert ons, dat je dat ook kunt doen door iedere dag een klein stapje te zetten in de gewenste richting. Om een verdieping hoger te komen, nemen we de trap met meestal dertien treden. Wie dat probeert met één stap scheurt uit z'n broek.

De ideale toestand

We willen niet verbeteren om het verbeteren, maar om dichterbij een doel te komen. Dat doel wordt vaak de visie of stip op de horizon genoemd - de ideale situatie of 'the true north' - die voor alle werknemers duidelijk moet zijn. De ideale toestand wordt beschreven in termen van ideale klantwaarde die in het proces bereikt worden zoals u hierna kunt lezen.

True North van het primaire proces: het zou toch geweldig zijn als we...

- in iedere processtap 100 procent toegevoegde waarde leveren en nul fouten maken
- produceren in volgorde van en op order van de klant, enkelstuks en zonder wachttijd
- met de hoogste kwaliteit en tegen de laagste kosten en de kortste doorlooptijd
- waarbij de veiligheid van de mensen voorop staat

Omdat deze ideale situatie ver weg ligt, formuleren we dichterbij gelegen doelen, zoals de uitdaging die we over een tot drie jaar willen bereiken. Deze uitdaging willen we stapsgewijs bereiken via een aantal tussenliggende doeltoestanden (*target condition*).

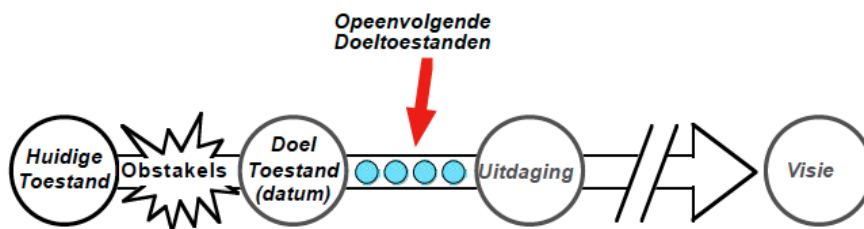
Doeltoestanden en obstakels

Zo komen we tot het beschrijven van de eerstvolgende doeltoestand die we op een termijn van drie weken tot maximaal drie maanden willen bereiken. Daarbij horen ook de te behalen resultaten op het gebied van doorlooptijd, bewerkingstijd, kwaliteit, foutieve producten, kosten, etc.

Het is daarom ook noodzakelijk om de huidige toestand in beeld te hebben; een uitgebreide beschrijving van de huidige werkwijze (de standaard werkwijze) en de daarmee bereikte resultaten.

Om de eerstvolgende doeltoestand te bereiken, moeten we obstakels slechten die net voorbij het huidige kunnen of de kennisgrens liggen. Dit is een voorwaarde om iets nieuws te leren. Een doeltoestand daagt ons uit om te experimenteren, te ontdekken en te leren.

Zo komen we op de volgende verdieping van de waardeestroom, je kunt het zien als de volgende verdieping in een huis. Eerst wordt een duidelijk resultaat omschreven, dan is het de uitdaging voor eenieder om daar te komen.



Het idee is dus om eerst te bepalen waar je naartoe wilt en dan samen te gaan onderzoeken hoe je er komt.

Werkprocessen verbeteren

In leanorganisaties verbeteren de medewerkers samen met hun coachende leidinggevende proefondervindelijk en in beheersbare ministapjes, via snelle cycli van *plan-do-check-act* (PDCA).

Het zetten van haalbare ministapjes heeft als voordeel, dat je gaandeweg leert over de weg omhoog en daardoor beter kunt inspelen op onverwachte hindernissen.

Plan-Do-Check-Act: de wetenschap van waarde

PDCA leert mensen om telkens maar één ding tegelijk te veranderen en dan het verwachte resultaat te formuleren (Plan), het experiment uit te voeren en de resultaten te meten (Do), en dan het resultaat te vergelijken met het verwachte resultaat (Check).

Op deze wijze leer je oorzaak en gevolg beter inzien en krijg je een beter begrip van het werkproces. Als het resultaat naar tevredenheid is, wordt de werkwijze aangepast (Act) en kan men volgende verandering oppakken.

Om de snelheid erin te houden, kan de PDCA-cyclus heel kort zijn, dagelijks bijvoorbeeld. Dat heeft gevolgen voor de dagindeling van leidinggevendenden, managers en deskundigen. Binnen drie weken (ongeveer dertien werkdagen) heb je een volgende verdieping - doeltoestand - bereikt. Dat resultaat ga je eerst vieren en intussen kun je bespreken wat je volgende uitdaging gaat worden.

De lerende mens in een lerende organisatie

Continu verbeteren van processen stelt eisen aan leidinggevend en werknemers. Werknemers worden langzamerhand eigenaar van hun werkprocessen en gaan onder leiding van hun coach aan de slag met verbeteringen.

Werknemers zien zichzelf niet alleen meer als 'handjes', maar worden ook uitgedaagd om het hoofd te gebruiken en verantwoordelijkheid te nemen om steeds weer te onderzoeken wat ze kunnen verbeteren.

Werken is ook leren, het een kan niet zonder het ander. Zo ontstaat de lerende organisatie die voorwaarde is voor een lerende economie.

Verzuimprocessen kun je dus ook verbeteren

Volledig inzetbare medewerkers nemen dagelijks deel aan de waardetoevoegende processen om de klant te leveren waar hij behoefte aan heeft. Zij zijn de leveranciers van hun inzetbare waarde met hun kennis, kracht, inzichten en vaardigheden.

Medewerkers die verminderd inzetbaar zijn, kunnen meestal ook dagelijks deelnemen aan het leveren van zoveel mogelijk waarde voor de klant. Daarvoor kunnen we een inzetbaarheidsproces - vaak nog het verzuimproces genoemd - inrichten met daarin een aantal waardevolle activiteiten zoals:

- het bespreken van de verminderde inzetbaarheid met de (interne) klant of die de gevolgen daarvan merkt;
- het oplossen van het leveringsprobleem voor de (interne) klant dat ontstaat door de verminderde inzetbaarheid, zoals het regelen van vervanging om de klant toch de dienst te kunnen leveren;
- het vaststellen wat de verminderd inzetbare medewerker nog wel kan doen en deze capaciteit vervolgens optimaal benutten door het uitvoeren van passend werk, een behandeling of een studie;
- het aanleveren van de informatie voor een beoordeling om vast te stellen of de werknemer wel of geen recht heeft op een wettelijke regeling;
- het vastleggen van de informatie van de probleeminventarisatie van de medewerker zelf en een plan van aanpak waarmee hij de continue verbetering van zijn inzetbaarheid stapsgewijs ter hand kan doorlopen.

Inzetbaarheidprocessen kunnen we ook continu verbeteren, als we maar weten in welke richting dat moet gebeuren. Dit doen we door een stip op de horizon te zetten.

True North van het inzetbaarheidproces: het zou toch geweldig zijn als...

- er geen arbeidsgerelateerd verzuim is
- werknemers altijd hun (resterende) arbeidsvermogen in kaart brengen
- het resterende arbeidsvermogen altijd volledig wordt benut
- we geen loonsancties van UWV ontvangen
- we de hoogste aanwezigheid, het laagste arbeidsverzuim door ziekte en het laagste WGA-instroompercentage hebben
- onze kosten en opbrengsten van sociale zekerheid maximaal zijn beïnvloed, waarbij het respect voor de waarde van de mensen voorop staat

Verzuimgevallen zijn 'waardeloos'

Uit een analyse van verzuimgegevens van de zorgsector in Nederland door Vernet (zie Vernet Active®) blijkt dat in meer dan 92 procent van alle verzuimgevallen tussen de eerste en de laatste verzuimdag geen waarde - 'deelherstel of gedeeltelijk arbeidsgeschiktheid' - wordt toegekend. Dit activeert de werknemer niet en het verhoogt tegelijkertijd het verzuimpercentage. Er is geen sprake van stapsgewijze waardeverbetering.

Onderdeel van het continu verbeteren van inzetbaarheid is ook de samenwerking met externe dienstverleners, zoals bedrijfsartsen, arbeidsdeskundigen, arbeidsomstandighedenexperts en interventiebedrijven, die samen met de klant een doeltoestand formuleren. Door in kleine stapjes verbeteringen aan te brengen, bijvoorbeeld op het gebied van *just-in-time* levering in het tempo van de klant - zetten ze in het inzetbaarheidproces weer een stap op weg naar de meest optimale werkwijze. Hierbij passen geen dienstverleningsabonnementen of verrichtingencontracten, maar ligt het accent op procesverbeteringsafspraken en verbetercycli.

Personen verbeteren

Continu verbeteren heeft vaak betrekking op de processen in de waardestream. Maar we kunnen het ook toepassen op de personen (werknemers) die in deze processen hun toegevoegde waarde willen blijven leveren. Zeker als de personen minder inzetbaar (dreigen te) worden door ziekte, afname van krachten, achterstand in kennis of het missen van nieuwe vaardigheden.

True North van personen: het zou toch geweldig zijn als ik...

- gedurende mijn werkzame periode steeds 100 procent toegevoegde waarde kan leveren
- passend bij de behoefte van de klant, zonder wachttijd en wanneer deze daarom vraagt
- met de hoogste kwaliteit, tegen de laagste kosten en in de kortste doorlooptijd
- door tijdige aanpassing veranderingen aan te brengen in mezelf en in de omgeving
- zonder mijn gezondheid schade toe te brengen

Je onderzoekt wat er in de komende vijf jaar kan gaan gebeuren, zoals bijvoorbeeld het gebruik van nieuwe technische hulpmiddelen, nieuwe beroepseisen, marktontwikkelingen, etc. Dan denk je na waar je dan toe in staat wilt zijn om inzetbaar te blijven. Je volgende doeltoestand kan dan een aanpassing zijn van je kennis, vaardigheden en houding, waardoor je in staat bent om goed om te gaan met deze veranderingen.

Daarnaast zijn er veranderingen door je veroudering die aanleiding kunnen zijn om je CV te herschrijven.

Mijn persoonlijke PDCA

De gewenste verandering van je eigen arbeidsvermogen kun je in overleg met je coach ook zien als een trap naar de volgende verdieping. Dit vereist een goed inzicht in je huidige toestand van de vier hoofdgebieden van je inzetbaarheid: gezondheid en vitaliteit, flexibiliteit, mobiliteit en cultuur en leiderschap.

Van daaruit beschrijf je de gewenste doeltoestand waarmee je nieuwe doelstellingen wilt behalen. In kleine meetbare stappen kun je telkens een onderdeel 'voorspellen', uitproberen, controleren en aanpassen.

Treetje voor treetje, een wetenschappelijke oefenroutine die voor iedereen toepasbaar is. En voor wie moeilijk ter been is, zijn er hulpmiddelen waarmee de treehoogte kan worden gehalveerd.

Geen driejarige studie om dan de overstap te maken naar een andere functie, maar een geleidelijke overgang. Met een intensieve en frequente bespreking met je inzetbaarheidscoach.

Geen plotselinge demotie, maar een stapsgewijze aanpassing van functiebelasting en financiële waardering.

Van Curriculum Vitae naar continu verbeteren; je CV van de toekomst?

Alle werknemers hebben straks een plan van aanpak waarin staat of ze in hun eigen werk, in ander werk bij hetzelfde bedrijf of in ander werk elders inzetbaar willen zijn. Het plan associëren we dan niet meer met alleen zieke werknemers en de Wet verbetering Poortwachter, maar met de continue verbetering van Waardetoevoeging.

Je nieuwe werkgever zet zijn Leanbril op en leest een heel ander CV. Op je CV staat straks niet meer wat je in het verleden allemaal hebt gedaan, je werkgever leest over je ambitie in wat je wilt gaan verbeteren door te leren in het werk.

Continu verbeteren is een reis met een doel waarbij je het werk elke dag een beetje beter probeert te doen.

Inzetbare werknemers als individuele leveranciers

Door middel van vier beknopte artikelen hebben we een beeld gegeven van de kracht van Lean en de mogelijkheden om deze toe te passen in de processen als medewerkers minder inzetbaar zijn.

Veel organisaties in alle sectoren maken al gebruik van Lean om hun processen en hun personeel te verbeteren. Van die ervaring kunnen we goed gebruik maken als we aan het werk zijn op het terrein van inzetbaarheid, verzuim, arbeidsongeschiktheid en re-integratie. We hebben leren kijken vanuit de klant en zijn behoeften, de organisatie kunnen we zien als leverancier van de producten en diensten.

De organisatie heeft naast de behoefte aan grondstoffen, financiële middelen, gebouwen, ook behoefte aan kennis, kracht en vaardigheden waarmee medewerkers de diensten of producten kunnen maken. De organisatie contracteert hiervoor mensen als individuele leveranciers in de vorm van “inzetbare werknemers”.

Door een arbeidsovereenkomst ontstaat voor de werknemer de verplichting tot regelmatige levering van de waarde (inzetbaarheid). De werkgever committeert zich tot waardering door betaling van salaris en waardering door aandacht en respect.

In het proces van waardetoevoeging wordt de inzetbaarheid aangewend om de uiteindelijke producten en diensten tot stand te brengen.

Wet verbetering Poortwachter leidend?

Als de werknemer minder inzetbaar wordt, bijvoorbeeld door ziekte, ontstaat er naast het dagelijkse primaire proces van levering van resterende waarde, een tweede proces dat wordt aangeduid met de Wet verbetering Poortwachter. Voor ons zijn dit twee parallelle processen die in deze volgorde van belang zijn.

Als gevolg van de Wet verbetering Poortwachter is er helaas bij veel organisaties een omkering gaande. De W van Wet is leidend geworden en de W van Waarde is verloren gegaan. Behalve door ziekte kan er ook verminderde inzetbaarheid ontstaan als gevolg van ouder worden, technologische ontwikkelingen, psychosociale beperkingen, etc. Ook dan zijn regelmatige gesprekken met de werknemer over zijn inzetbaarheid en waarde voor de klant van het hoogste belang, juist om te voorkomen dat er op enig moment uitval ontstaat.

Geen verzuim maar inzetbaarheid

Door te werken met Lean hebben we ook geleerd dat het tijd wordt het begrip “verzuim” te gaan vervangen door “inzetbaarheid”. Om een moderne focus te krijgen, kunnen we de technieken en inzichten van Lean zeer goed gebruiken.

Voor het verbeteren van de waardestream hebben we een Lean Toolbox ontwikkeld waarmee u vanuit de klantbehoefte *just in time* kunt werken, verspilling kunt opsporen en aanpakken.

Daarmee gaan werknemers alle processen continu verbeteren met ondersteuning door leidinggevenden. Dit proces van continu verbeteren kunnen werknemers ook gebruiken bij hun levenslange proces van duurzame inzetbaarheid en worden ze levenslang van waarde voor hun klanten!

Herman Evers is directeur van Evident en samen met Gaston Dollevoet partner bij DEXIS Arbeid initiatiefnemer van de Driedaagse ‘Lean in verzuim’

<http://evident-prima.nl/opleiding/lean-in-verzuim> of <http://www.dexisarbeid.nl/wp-content/uploads/2015/04/15.08.29-Driedaagse-training-LEAN-in-verzuim.pdf>