

De Wet verbetering Poortwachter: welke waarde voegt hij toe?

Deel 1 - Voor wie doe je het?

Door: Gaston Dollevoet

Nederland is behoorlijk opgeknapt sinds verzuim in één adem wordt genoemd met de Wet verbetering Poortwachter. Deze wet heeft als doel re-integratieprocessen te structureren en de instroom in de WIA te beperken. Wat veel minder duidelijk wordt, is welke klantwaarde deze wet eigenlijk oplevert.



De eigenlijke omschrijving van de WvP is de “Regeling Procesgang eerste en tweede ziektejaar”. Deze regeling beschrijft allerlei verwachtingen en wijst er (terecht) op dat werkgever, werknemer, arbodienst en andere partijen een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om de kosten van verzuim en arbeidsongeschiktheid te beperken.

Waardestroom

Als de vlag de lading voldoende dekt, moeten we nu ook een waardestroom zien die helder maakt hoe die procesgang eruit ziet, voor wie je het doet, welke waarde wordt toegevoegd en hoe dat kan gebeuren met zo weinig mogelijk verspilling.

Een waardestroom omvat alle activiteiten, mensen en materialen die door een proces stromen om klanten de waarde te geven die zij willen, wanneer zij het willen en hoe zij het willen. Zo maken wij een standaard die de waardecreatie voor iedereen zichtbaar maakt.

Maar zien we deze waardecreatie ook echt terug wanneer we de wet en het gemiddelde verzuimprotocol (‘de standaard’) er bij nemen?

Dit is het eerste deel van een vierluik. We gaan op zoek naar de mate waarin de Wet verbetering Poortwachter waarde toevoegt in het proces ‘weer optimaal inzetbaar worden’. We pakken hiervoor het gedachtegoed van “Lean” er bij, waarbij het voortdurend verbeteren van processen en personen leidt tot slimmer en effectiever organiseren.

Wie is de klant?

In organisaties werken werkgever en werknemer samen om producten of diensten te leveren aan klanten die daarvoor bereid zijn te betalen. Als werkgever ‘geef’ je werk waarvoor je je werknemers bereid bent te betalen. Als werknemer ‘neem’ je werk aan waarin je bereid bent arbeidsuren aan te bieden.

Maar soms ben je als werknemer beperkt om de afgesproken arbeid te leveren. Hoe zit het dan met de bereidheid van de werknemer inzetbare uren aan te bieden en de bereidheid van de werkgever daarvoor te betalen?

We starten daarom met de volgende belangrijke vraag: wie is in dit verband de klant bij (gedeeltelijk) arbeidsverzuim door ziekte? Kunnen we de werkgever-werknemerrelatie ook zien als een klant-leverancierrelatie en wat levert deze vergelijking dan aan inzicht op in de vorm van waardetoevoeging?

Voor wie werken we?

Voor wie werken we eigenlijk? Een niet moeilijk te beantwoorden vraag, althans zo lijkt het in eerste instantie. De meesten van ons werken voor zichzelf, doen dat gemotiveerd, met werkplezier en betrokkenheid. Je krijgt er keurig voor betaald, zodat je in je levensonderhoud kunt voorzien. Dat maakt dat de werknemer de leverancier is van inzetbare uren en de werkgever de klant van deze inzetbaarheid is.

Belangrijk daarnaast blijft het besef dat er in alle gevallen ook altijd een externe klant nodig is die behoefte heeft aan jouw product of dienst en bereid is daarvoor te betalen. Immers, zonder een betalende klant vindt geen levering plaats.

Tot zover niets nieuws. Maar nu kun je als werknemer niet 'leveren' omdat je (deels) arbeidsongeschikt bent en je in een WvP-proces belandt. Voor wie werk je dan aan je inzetbaarheid en hoe kijken we dan naar het proces van waardetoevoeging?

UWV als klant?

In Nederland is de WvP het verplichte en leidende uitgangspunt voorzien van diverse verplichtingen en termijnen. Aan het einde van het tweede ziektejaar verschijnt het UWV, als externe poortwachter in beeld als de partij die namens de wetgever de WIA-aanvraag beoordeelt.

Het doel van UWV is om een zo laag mogelijke WIA-instroom na te streven. Dat zouden we als klantwaarde kunnen zien, want hoe beter een re-integratiedossier met gecreëerde loonwaarde, hoe meer (loon)waarde er ontstaat, des te minder uitkering hoeft UWV uit te betalen.

Maar... is UWV ook bereid om te betalen voor het afgenomen 'product'? Met andere woorden: wat betaalt UWV voor een geslaagd re-integratietraject? Niets. Sterker nog, als het re-integratiedossier niet op orde is, krijg je als werkgever een sanctie!

Het antwoord is dus dat we UWV niet al klant kunnen beschouwen. Naast de kosten van loondoorbetaling van de eerste twee ziektejaren, worden de tien daaropvolgende jaren ook doorbelast aan de werkgever. Het UWV kan niet de klant zijn voor wie we het doen. Bedenk bijvoorbeeld dat slechts 0,7 procent van alle verzuimgevallen na 104 weken nog niet is beëindigd. Minder dan 10 procent van alle probleemanalyses belandt uiteindelijk op het bureau van UWV voor een WIA-beoordeling. En toch denken we bij langdurig verzuim vaak vanuit een focus dat het verzuimproces 'UWV-proof' moet zijn, alsof dat het geldende criterium is.

Eigenlijk is dat al een verkeerd vertrekpunt als we kijken naar het bereiken van een optimaal rendement. Wie is dan de 'klant' voor wie al die andere verzuimgevallen zijn 'geproduceerd'? We zoeken verder.

De werkgever als klant?

Zou de werkgever weer klant kunnen zijn ingeval van re-integratie? In ieder geval is de werkgever degene die de kosten draagt van loondoorbetaling bij ziekte. Zo ook de WGA-kosten in geval van instroom in de WIA.

Werkgevers hebben werknemers die inzetbare uren leveren. Namens de werkgever geven leidinggevenden sturing aan het primaire proces. Wordt gewerkt vanuit het eigenregie denken, dan geven leidinggevenden ook sturing aan re-integratieprocessen van hun medewerkers bij verminderde inzetbaarheid.

Maar hoe zit het dan met klantwaarde? Welke waarde wordt toegevoegd in een proces van (weer) optimaal inzetbaar worden van een medewerker die tijdelijk minder of niet inzetbaar is geweest? Dit kun je pas bepalen als je kunt beoordelen of de geleverde klantwaarde naar jouw idee goed genoeg is.

Vanuit klantperspectief heb je als leidinggevende eisen en verwachtingen te bepalen bij iedere arbeidsongeschikte medewerker die gaat re-integreren. Dit doe je door de gewenste eindsituatie vast te stellen en van daaruit terugredeneren naar wat er nodig is om daar te komen. Wat nu in veel gevallen gebeurt, is het omgekeerde: er wordt een plan van aanpak opgesteld dat men in de tijd bijstelt totdat het gewenste doel is bereikt.

Hetzelfde geldt voor hulpvragen die je hebt voor een bedrijfsarts, arbeidsdeskundige of HR-adviseur; je kunt pas het beste een advies vragen op het moment dat je de gewenste eindsituatie scherp in beeld hebt.

De eindsituatie als uitgangspunt

Op deze manier creëren we een proces van weer optimaal inzetbaar worden als het ware 'geredeneerd vanuit de eindsituatie' en ga je vanuit de deze situatie bepalen wat je geleverd wilt hebben om dat te bereiken.

De obstakels die je onderweg tegenkomt, ga je oplossen in plaats van ze te 'quick fix'. Houd je dit namelijk niet scherp voor ogen, dan blijf je voortdurend problemen oplossen zonder te blijven focussen op het afgesproken resultaat. Mocht een bepaald obstakel de aanpassing van het doel noodzakelijk maken, dan is dat in ieder geval meetbaar gemaakt en onderbouwd.

Het werken vanuit zo'n gewenste doel ziet er bijvoorbeeld als volgt uit:

- Een medewerker is weer volledig inzetbaar over acht weken en benut dan zijn loonwaarde voor 100 procent.
- Hij voert dan weer zelfstandig alle activiteiten uit op het oude niveau.
- Na zeven weken beschikt hij over 80 procent loonwaarde waarvan 50 procent benut in de werkzaamheden x en y. Hij gaat daarvoor de volgende activiteiten uitvoeren op de volgende momenten.
- De niet benutte (loon)waarde ziet er als volgt uit en de tijd die de medewerker hieraan besteedt, registeren we als volgt.
- Evaluatie van het proces van weer optimaal inzetbaar worden, vindt plaats aan de hand van criteria a, b, c en d door zijn leidinggevende die dit registreert in het registratiesysteem.
- Geconstateerde obstakels worden door de leidinggevende opgepakt aan de hand van de Plan Do Check Act verbetercyclus (PDCA).
- Na zes weken beschikt hij over 60 procent loonwaarde waarvan 45 procent benut in..., etc.

Deze wijze van werken staat haaks op de start van het re-integratieproces bij het aannemen en opvolgen van een ziekmelding. Vanuit de WvP start er namelijk een procedure die telkens aangeeft wat je dan weer moet doen. In één van de volgende artikelen werken we deze zogenaamde "Push strategie" verder uit.

Pas wanneer we vanuit de gewenste eindsituatie terugredeneren, komen we in de buurt van wat we nu vaak gemakkelijk 'eigen regie' noemen. Als leidinggevende gedraag je je als klant van de inzetbare uren van je medewerkers. Je gaat proactief de benutbare uren in beeld brengen en meetbaar sturen op zowel de uren die inzetbaar zijn als de uren waarin de medewerker minder inzetbaar is.

Door vervolgens vanuit de opgestelde waarestroomanalyse je proces steeds verder te optimaliseren, kun je werken aan continu verbeteren. Ook kijk je heel kritisch naar alle waardetoevoegende adviezen, overleggen en verslagen. Hierover meer in het volgende deel.

Waarde van de medewerker

Klanten zijn afnemers van goederen en diensten. Zij hebben allerlei behoeften, maar kiezen voor een bepaald product of dienst omdat deze waarde toevoegt. Om de juiste waarde te kunnen leveren, is het dus nodig als leverancier te weten wat de exacte behoefte van je klant is.

Alles wat geen waarde toevoegt, beschouwen we als verspilling. Verspilling zien wij daarbij niet als iets slechts, maar als een mogelijkheid tot verbeteren omdat je ontdekt hebt waar het lek zit waardoor het proces uit de flow raakt.

Het uitgangspunt is dat de waarde van de medewerker het werkvermogen is waarmee hij inzetbaar is. Dit werkvermogen bestaat uit belastbaarheid, vaardigheden, kennis, betrokkenheid, motivatie, maar ook de mentale wendbaarheid in de vorm van vitaliteit, etc. Daarbij kan de behoefte van de klant natuurlijk wijzigen in de loop der tijd op basis van onder meer gewijzigde marktontwikkelingen en economische omstandigheden.

Zodoende worden inzetbaarheidsdoelstellingen, als ook het pad om die te bereiken en onderhouden, onderdeel van het sociaal contract tussen werkgever en werknemer. Als bijvoorbeeld sprake is van een (tijdelijke) verminderde inzetbaarheid, kan een standaard helpen om wederzijdse verwachtingen helder te hebben als het gaat om werken aan herstel, werkherwinning en benutting van het resterend verdienvermogen. De meest bekende standaard is natuurlijk het verzuimprotocol.

We maken eerst de waarde zichtbaar door de benutbare mogelijkheden van de medewerker in kaart te brengen. Vervolgens benut de leidinggevende deze waarde door de medewerker te voorzien van werk met zoveel mogelijk loonwaarde. De toegevoegde waarde wordt zo helder aangezien het product - de re-integrerende medewerker - daadwerkelijk transformeert. Er wordt immers meetbare loonwaarde toegevoegd.

Probleemoplossend gedrag

De Wet verbetering Poortwachter biedt een wettelijk kader. Daar is niets mis mee. Waar deze wet niet over spreekt, is re-integreren in termen van waardetoevoeging.

Door dit begrip te introduceren, creëren we probleemoplossend gedrag bij leidinggevenden en eigenaarschap bij medewerkers die leiden tot waardetoevoeging en activering in het proces van inzetbaarheidsbevordering. Voor de werkgever - de klant - is het belangrijk om bereid te blijven te investeren in de kwaliteit van de inzetbaarheid van zijn medewerkers (de leveranciers).

Voor de leveranciers is het belangrijk om zich ten volle ervan bewust te zijn en te blijven dat een ziekmelding niet meer te beschouwen is als een eenzijdig bericht en legitimering om te stoppen met denken over de consequenties van de "verstoring" die ontstaat in het werkproces. Zo bewaken we de wederzijdse afhankelijkheid die beiden hebben om de betalende eindklant - 'de koning' voor wie we het doen - zo optimaal mogelijk te blijven bedienen.

Gaston Dollevoet is partner bij DEXIS Arbeid en samen met Herman Evers van Evident initiatiefnemer van de Driedaagse 'Lean in verzuim' (<http://www.dexisarbeid.nl/wp-content/uploads/2015/04/15.08.29-Driedaagse-training-LEAN-in-verzuim.pdf>)

Deel 2 - Waardestroom arbeidsverzuim

In het tweede artikel zoomen we verder in op de waardestroom van arbeidsverzuim. We gaan op zoek naar alle waardetoevoegende stappen in het verzuim- en re-integratieproces en of deze effectief en volledig zijn georganiseerd. Weten we wel voldoende over alle waardetoevoegende activiteiten? En meten we de voortgang van het re-integratieresultaat, hoe dan, wanneer en waarop?

Deel 3 - Verspillingen en verstoringen

In het derde artikel komen alle mogelijke verspillingen in het proces voorbij. Hoe voorkomen we verstoringen in het proces en wat betekenen deze voor de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer in het proces van waardetoevoeging?

Ook in dit deel aandacht voor het fenomeen Pull; de sturing van het re-integratieproces zullen we niet vanuit 'de ziekmelding' benaderen (als Push strategie), maar vanuit de vraag van de klant, op de wijze en tempo waarop die dat wenst.

Deel 4 - Poortwachterproof een illusie?

In het laatste deel tenslotte kijken we naar de vereisten voor continu verbeteren. We zoeken immers niet alleen naar ad hoc verbeteringen, maar willen een proces op gang brengen waarin het volstrekt normaal wordt om een fout en verspilling te benoemen om die vervolgens op de werkvloer op te lossen.

Pas dan kunnen we een balans opmaken of de WvP een effectieve procesgang bevordert of dat het meer een bureaucratisch fenomeen is waaraan je wilt voldoen, omdat je door de ogen van het UWV kijkt. Mogelijk ontdekken we dan dat niets is wat het lijkt en een begrip als 'Poortwachterproof' aan het einde van dit vierluik wel eens een illusie kan blijken te zijn.