

Inzetbaarheid medewerkers als onderdeel van het dagelijkse werkproces (deel 1)

Stap voor stap toewerken naar zelfregie van medewerkers

Door **Herman Evers en Gaston Dollevoet** - 25/11/2016 – BG magazine ©

Afgelopen jaar hebben wij in [diverse artikelen in BG magazine](#) al betoogd dat de wijze waarop je de inzetbaarheid van medewerkers organiseert een logisch onderdeel van het werkproces is en niet iets is wat erbij komt.

Toch spreken veel leidinggevendenden nog over verzuim als een lastig probleem waarbij de ondersteuning van HR nodig is. HR is dan de deskundige die procedures en interventies gaat bedenken om 'het verzuimprobleem' op te lossen.

Wij willen dit onderwerp benaderen vanuit een ander denkkader dat veel meer aansluit bij het normale bedrijfsproces. Een denkkader ook waarin de leidinggevende zijn medewerkers zelfregie gaat geven voor de wijze waarop deze medewerker zijn waarde wil blijven toevoegen aan het leveringsproces voor de werkgever en zijn klant.

Inzetbaarheid begint bij indiensttreding

Aandacht voor inzetbaarheid begint natuurlijk al bij de indiensttreding. In de ideale situatie is het periodiek onderwerp van gesprek tussen medewerker en zijn leidinggevende.

In deze periodieke gesprekken geeft de medewerker aan hoe hij zijn inzetbaarheid onderhoudt. Deze inzetbaarheid krijgt vervolgens extra betekenis wanneer zij opeens duidelijk minder wordt, bijvoorbeeld als gevolg van ziekte.

Gek genoeg vragen we dan niet hoe de medewerker zich voorstelt het herstel van zijn inzetbaarheid te organiseren en nemen we genoegen met een ziekmelding!

Sterker nog, we organiseren dan allerlei procedures die, omdat de medewerker zegt ziek te zijn, een carrousel aan deskundigen rechtvaardigen. En weg is de regie van de leidinggevende, laat staan de zelfregie van de medewerker.

EN WEG IS DE REGIE VAN DE LEIDINGGEVENDE, LAAT STAAN DE ZELFREGIE VAN DE MEDEWERKER

Redeneren vanuit inzetbaarheid

Een bijkomend nadeel is dat we vooral met procedures en dossiervorming bezig zijn die niet of nauwelijks bijdragen aan het toevoegen van de waarde die ook de zieke medewerker nog heeft voor zijn werkgever.

Dat kan ook anders. Door dus consequent bezig te zijn met activeren, blijf je de medewerker valide prikkels geven om vanuit inzetbaarheid te redeneren en hierin zelf de regie te nemen.

En laten we dan ook stoppen met het spreken over verzuimbegeleiding vanuit het perspectief en de taal van HR. In de plaats daarvan helpt het meer om inzetbaarheid alleen nog te benaderen vanuit het perspectief van klantwaarde als vast onderdeel van het werk.

Er volgen nu drie voorbeelden om een eerste indruk te geven van inzetbaarheid als onderdeel van het dagelijkse werkproces.

Voorbeeld 1 – Dagstart

Dagelijks begint de werkdag met een planning wat er die dag gedaan moet worden. En dan blijkt er ineens een zieke te zijn!

Volgens het klassieke verzuimprotocol lopen leidinggevendenden de kans zomaar een ziekmelding te krijgen en daar gaat de planning... Dan is er ineens een aantal problemen op te lossen: vervanging regelen, loon doorbetalen én de re-integratie van de medewerker ter hand nemen.

ZO'N
VERZUIMPROTOCOL
IS ONGETWIJFELD
GOED BEDOELD

Zo'n verzuimprotocol is ongetwijfeld goed bedoeld, maar zorgt voor leidinggevendenden toch vooral voor veel verplicht gedoe en is voor het primaire proces vaak al helemaal niet waardetoevoegend.

Het re-integratieproces wordt immers gezien als een separaat proces dat vooral leunt op de deskundigheid van de afdeling HR die dit proces borgt.

Zo kan het zeker, maar het kan ook beter! Bijvoorbeeld door vanuit het perspectief van de klant te gaan kijken en inzetbaarheid als onderdeel van het dagelijks werk te benaderen.

Duidelijk mag zijn dat klanten geen belang hechten aan interne 'Poortwachter' processen van hun leveranciers, wél aan het probleemoplossend vermogen van hun medewerkers en leidinggevendenden om het beschikbare werkvermogen zodanig te benutten zodat de levering aan de klant niet in gevaar komt.

We nemen graag een voorbeeld aan bedrijven die met Lean werken, een filosofie van continu verbeteren in kleine stapjes door processen voortdurend te meten en bij te stellen naar aanleiding van evaluaties.

Dergelijke bedrijven laten zich niet snel verrassen, maar hebben hun werkprocessen in beeld en spelen voortdurend in op obstakels die zich voordoen. Hierbij maken ze bijvoorbeeld gebruik van een dagstart: een moment van maximaal vijftien minuten aan het begin van de dag of de dienst waarin het team samen kijkt naar het werk, de planning, de beschikbare capaciteit en eventuele bijzonderheden.

Wanneer je de inzetbaarheid van alle medewerkers – ook die van de minder of niet inzetbare – meeneemt in een dagstart, is op ieder moment bekend over welke inzetbaarheid het team kan beschikken en hoe die het beste kan worden ingezet. No surprises! De opgave voor iedere minder inzetbare medewerker bij zo'n benadering is dan bijvoorbeeld om, voorafgaand aan iedere dagstart, drie zaken inzichtelijk te maken:

1. wat zijn mijn beperkingen voor het verrichten van mijn eigen werk, welke (andere) werkzaamheden kan ik nog wél doen en hoe organiseer ik dat?
2. welke werkzaamheden kan ik wél doen voor mijn klant, welke kan ik met een collega ruilen en heb ik alles gedaan om dat te kunnen organiseren?
3. hoe ziet mijn re-integratieplan eruit waarmee ik mijn collega's informeer over mijn weg naar herstel van mijn inzetbaarheid en welke maatregelen heb ik genomen om herhaling of terugval te voorkomen?

De opbrengst van deze strategie is dat de medewerker zich direct bewust wordt van zijn mogelijkheden om zijn eigen re-integratie te organiseren en de wijze waarop hij dit doet vanuit het belang van zijn eigen waardetoevoeging voor de klant. Dit komt dan in de plaats van de oude ziekmelding als administratieve verplichting om een ongevraagd administratief proces op gang te helpen.

Voortaan gaat hij in gesprek met zijn leidinggevende over zijn verminderde inzetbaarheid nadat hij zijn terugkeerplan(netje) heeft uitgedacht.

Voorbeeld 2 – Waarde bepalen

Een tweede belangrijk element is dat iedere stap in het proces van weer optimaal inzetbaar worden, waarde moet toevoegen voor de klant.

Daarvoor is het van belang dat we de beschikbare waarde in beeld weten te brengen. Wanneer we die niet weten te benutten, spreken we van verloren arbeidswaarde, in lean-woorden “verspilling van talent”. We hebben hiervoor inzicht in drie grootheden nodig.

1. Traditioneel kennen we het Bruto verzuimpercentage. Dit is het aantal verzuimde dagen/het aantal gecontracteerde dagen.
 2. Hiernaast kunnen we ook het Netto verzuimpercentage berekenen. Dit is het aantal verzuimde dagen x AO% / aantal gecontracteerde dagen.
 3. Het verschil tussen Bruto en Netto noemen we de Tarra Gedeeltelijke arbeidsGESchiktheid = restverdiencapaciteit = Waarde. Stel nu dat het Bruto verzuimpercentage 5 procent bedraagt en het Netto verzuimpercentage 4 procent, dan is de Tarra 1 procent. In dat geval kan 20 procent van de bruto verzuimde dagen kalenderdagen tijd door de werkgever als “waardevol” worden geregistreerd (1/5). Daarna gaan de werknemer en zijn leidinggevende alles doen om de Tarra ook daadwerkelijk te benutten in de vorm van passend werk of een interventie. Het deel van de Tarra dat niet kan worden benut is de verspilling; dit is een ander woord voor ‘verbetermogelijkheid’.
- Leidinggevend die dit verschil ontdekken en benutten met behulp van passend werk gaan hun werkprocessen verbeteren en de waardebenutting monitoren. Dit in plaats van het accepteren van standaard verzuimoverzichten die HR aanbiedt vanuit de beschikbare systeemeisen.
- Door deze informatie dagelijks zelf bij te houden, ontstaat doorlopend actueel inzicht in de beschikbare mogelijkheden en de benutting die ten goede komt aan de klant. Leidinggevend zorgen er namelijk voor dat de beschikbare mogelijkheden worden voorzien van passend werk, in overleg met het team en waar nodig met de klant. Door het passende werk te voorzien van benutbare mogelijkheden creëert hij waarde.

Nu is het zeker niet de bedoeling het beeld te scheppen van een vlekkeloos werkende lopende band.

MENSEN STAAN
CENTRAAL

Mensen staan centraal in de Lean-filosofie dus alles wat we doen, doen we vanuit respect voor mensen. Vanuit het inzicht dat ontstaat – meten is immers weten – kunnen we werken aan het verbeteren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker. Geen grote of kleine verhalen meer, gewoon werken aan zelfonderzoek.

Voorbeeld 3 – Het einde als begin

Het laatste en derde voorbeeld is er één van optimale zelfregie door de medewerker.

In het geval van verminderde inzetbaarheid laat de leidinggevende de medewerker in alle gevallen een re-integratiedoel bepalen. Vanuit dit zelf gestelde doel redeneert de medewerker terug en geeft hij aan op welke wijze hij dat doel gaat halen en hoe hij tussentijds eventuele obstakels wil gaan oplossen.

In dit re-integratieplan werkt de medewerker met andere woorden twee aspecten van verandering uit:

1. Resultaat: wanneer ben ik weer volledig inzetbaar en dus volledig van waarde (alle uren en de oude productiviteit)?
2. Gedrag: welke activiteiten ga ik ondernemen en hoe doe ik dat zodanig dat ik mijn doel haal en bijstuur waar nodig?

Daarbij gaat het dus niet alleen om het resultaat maar vooral ook om het beschrijven van objectieveerbaar gedrag: wat gaat de medewerker daadwerkelijk doen en ook: wat gaat de leidinggevende niet doen?

Niet weer regie overnemen als het spannend wordt, wel open vragen stellen, scenario’s bespreekbaar maken en consequenties verbinden aan gemaakte keuzes.

Essentieel bij deze benadering is dat sprake moet zijn van [vertrouwen](#) tussen leidinggevende en medewerker. Dit vereist kwetsbaarheid en moed om de ander ruimte te geven een redelijk plan te maken en uit te voeren, rekening houdend met een andere dan de verwachte aanpak.

ESSENTIEEL IS DAT ER SPRAKE
MOET ZIJN VAN
VERTROUWEN TUSSEN
LEIDINGGEVEND EN
MEDEWERKER

Het eigen regie model heeft ons zeker geholpen om bewustzijn en verantwoordelijkheid bij de werkgever aan te brengen, maar ons ongemerkt ook weer op een verkeerd been gezet.

De aanname dat de leidinggevende de regie moet voeren, heeft vaak tot gevolg dat deze leidinggevende dan ook maar zou moeten beslissen voor zijn medewerker, alsof die dat zelf niet kan, terwijl diezelfde medewerker thuis ook zelfstandig ondernemer is; hij draait hier namelijk een compleet huishouden.

Zo halen we de medewerker uit zijn verantwoordelijkheid en ontnemen we de medewerker te leren van zijn

keuzes. En is ook niet vaak sprake van ontbreken van vertrouwen? Stel je voor dat de medewerker er misbruik van maakt of de kantjes er van afloopt!

Een vastlopend gesprek over verzuim of een mislukt re-integratieproces is vaak helemaal geen medisch of zelfs organisatorisch probleem, maar puur een communicatieprobleem doordat men elkaar niet vertrouwt en dat niet benoemt. Liever kiest men dan voor een procedure-interventie, bijvoorbeeld een bezoek aan de bedrijfsarts. Zonde!

Wat levert deze ‘omkering’ in het proces op door vanaf het einde terug te gaan werken om te bepalen welke tussenstappen genomen moeten worden? In ieder geval dat je het re-integratieproces meetbaar kunt maken en dat tussentijds bijstellen mogelijk is.

Hierin is weer een parallel te zien met het reguliere proces, ook daar streven we naar een gecontroleerd proces waarbij we weten wat er uit komt in plaats van dat we voor verrassingen en tegenvallers komen te staan waardoor de doorlooptijd (lees re-integratieperiode) onbedoeld toeneemt.

Verzuim is ‘uit’

In dit artikelreeks, waarvan dit het eerste deel is, willen we duidelijk maken dat verzuim ‘uit’ is en inzetbaarheid ‘in’.

Dit is meer dan een taalkunstje; door inzetbaarheid écht te integreren in het bedrijfsproces kunnen we niet anders dan de taal van de lijn spreken en stoppen met oude paradigma’s die nog dateren uit de tijd van de Ziektewet en zelfs ook wel van de Wet verbetering Poortwachter. Willen we verzuim écht onder de knie krijgen, dan zullen we het proces van (weer) optimaal inzetbaar zijn moeten gaan zien als een normale werkcyclus. Zo’n werkcyclus zullen we dan ook moeten voorzien van proceskenmerken, meetmomenten en natuurlijk continue verbetermaatregelen. Daarover zal het gaan in onze volgende bijdrage.

Gaston Dollevoet ([DEXIS Arbeid](#)) en Herman Evers ([Evident](#))

Gaston Dollevoet en Herman Evers zijn de initiatiefnemers van de driedaagse training “[Lean in verzuim](#)”. Deze gaat weer van start op 18 januari, 1 en 15 februari 2017.

Dit artikel is in november 2016 geplaatst in BG magazine, [klik hier voor het artikel](#).