

Verzuim door de bril van waardetoevoeging

Deel 2 - Verzuim, dat produceer je zelf

Door: Herman Evers en Gaston Dollevoet

Iedere organisatie is er voor om toegevoegde waarde voor haar klanten te leveren. In de waardeestroom wordt dat optimaal tot stand gebracht. Bij verzuim is ook een waardeestroom te zien waarin verbeteringen van het proces en van de persoon kunnen plaatsvinden. Waar zit nu de toegevoegde waarde?



Als de vlag - de procesgang - de lading voldoende dekt, dan moeten we nu ook een waardeestroom zien die een aantal zaken helder maakt. In een waardeestroom lees je voor wie je de werkzaamheden verricht, welke waarde in iedere processtap wordt toegevoegd en hoe dat kan gebeuren met zo weinig mogelijk verspilling.

Verzuim, een proces met toegevoegde waarde?

Een waardeestroom 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 ontstaat een standaard werkwijze waarin de waardecreatie zichtbaar wordt gemaakt.

Maar zien we deze waardecreatie ook echt terug wanneer we de Wet verbetering Poortwachter, de procesgang en het ‘gemiddelde’ verzuimprotocol (‘de standaard’) erbij nemen?

Dit is het tweede deel van een vierluik waarin we het gedachtegoed van “Lean” gebruiken om te kijken of we in verzuimprocessen kunnen werken aan het voortdurend verbeteren van processen en personen. Dit moet leiden tot slimmer en effectiever organiseren.

Input, proces, output

In organisaties werken werknemers samen om producten of diensten te leveren aan klanten die daarvoor bereid zijn te betalen. Kapitaal, gebouwen, machines, grondstoffen, halffabrikaten en mensen komen samen om deze producten of diensten te leveren.

De organisatie betaalt haar leveranciers en berekent deze kosten door in de uiteindelijke prijs van het product of de dienst.

De productie vindt meestal plaats met behulp van een gestandaardiseerde werkwijze, waardoor er altijd op grotere schaal soortgelijke producten en diensten met een vergelijkbare kwaliteit worden geleverd.

Binnen een organisatie is het productieproces vaak opgedeeld in een of meerdere processtappen die ook weer een input - proces - output kennen. In een subproces worden werkzaamheden soms verricht die een andere afdeling - een interne klant - nodig heeft bij de uiteindelijke waardelevering.

De output van de processen zijn de (tussen-) producten of diensten die - uiteindelijk - voorzien in de behoefte van een klant. Het is de klant, ook de interne klant, die het product waardeert en daarmee bepaalt of het goed is geleverd en of hij bereid is daarvoor te betalen.

De leverancier van arbeid - de werknemer - levert een toegevoegde waarde, omdat door zijn inbreng direct of indirect het eindproduct tot stand komt.

Wet of klantwaarde?

Als een leverancier niet levert, dan hoeft de afnemer niet te betalen. Dat klinkt heel logisch. Maar als de werknemer als leverancier van inzetbare uren niet de afgesproken uren met kennis en vaardigheden levert, volgt de werkgever niet altijd deze logische redenering.

Sterker nog, ineens moet de werkgever extra werkzaamheden (laten) verrichten omdat er een verzuimproces wordt gestart. Is dat proces ook ingericht op het leveren van toegevoegde waarde voor de klant, of is het opgezet om te voldoen aan zaken die in de wet staan?

Geen ziekteverzuim maar arbeidsverzuim

Een werknemer kan om diverse redenen niet volledig inzetbaar zijn voor zijn afgesproken arbeid. Soms is een ziek kind de reden, een andere keer kan hij door een zware sneeuwval en ijzel niet op z'n werk verschijnen.

Ook kan het voorkomen dat de werknemer door een ziekte beperkt is om zijn werk te doen. Het is geen ziekteverzuim maar arbeidsverzuim, want de levering van arbeid verloopt niet volgens plan. Met de leanbril op kunnen we dan 'verzuim' zien als onderdeel van het dagelijkse productieproces.

We willen nu weten welke 'leveranciers' niet conform de afspraak leveren en hoe frequent ze dat nalaten. Naast de dagelijkse processtappen in de waardeestroom, zien we nu ineens een zijtak waarin andere activiteiten worden verricht die niet in het normale productieproces voorkomen. Het zijn verzuimgerelateerde activiteiten. Ze worden wel verricht door dezelfde werknemer samen met de leidinggevende.

Door de bril van de waardetoevoeging zien we 4 C's

Als een werknemer niet volledig inzetbaar is, dan heeft dat vele soorten gevolgen. In het geval van arbeidsverzuim door ziekte denken we vaak in eerste instantie aan de wettelijke gevolgen voor de werknemer en de werkgever (de Wet verbetering Poortwachter). Maar dat kan ook anders door de situatie te beoordelen door de bril van waardetoevoeging.

- **Cliënt**

De werknemer denkt eerst aan de klant, want dat is vanzelfsprekend in een klantgerichte organisatie, ook als men ziek is. De zieke thuiszorgmedewerkster kan de afgesproken zorg niet aan haar cliënt leveren. Ze gaat eerst zelf met haar cliënt het probleem bespreken en misschien komen ze wel tot een oplossing. Als de zorg ook op een andere dag geleverd mag worden, is het directe probleem voor de cliënt al opgelost. Wie betaalt bepaalt.

- **Collega's**

Als het toch nodig is om de zorg te leveren, dan kan de werknemer een collega vragen om haar werkzaamheden over te nemen. Ze kan ook meteen de bijzonderheden van de cliënt vertellen waar haar collega rekening mee kan houden. En als ze ook nog eens kunnen ruilen met het rooster is er ineens ook geen sprake meer van arbeidsverzuim.

Corvee

Bij vele zieke werknemers die verhinderd zijn de eigen werkzaamheden volledig uit te voeren, is er gelukkig wel sprake van gedeeltelijke belastbaarheid. Vaak neemt de belastbaarheid gedurende een aantal (verzuim)dagen geleidelijk toe. De werknemer is in staat om alweer werkzaamheden in het eigen huis op te pakken. Deze belastbaarheid kan ze ook (gedeeltelijk) weer benutten in ander passend werk ten behoeve van de betalende cliënt. De zieke werknemer kan misschien ook zinvolle werkzaamheden doen voor haar collega's, zodat die minder werkdruk ervaren.

- **Contact, contract en centen**

Als de werknemer de eerste drie waardetoevoegende activiteiten heeft uitgevoerd, dan kan ze ook met de leidinggevende contact opnemen om haar oplossingen bespreken. Zij kan ook een beroep doen op haar recht op loondoorbetaling. De werkgever - in de persoon van de leidinggevende - beoordeelt of de werknemer daar recht op heeft. Het gaat hier om het beheren van de financiële middelen van de cliënten en de diensten die worden geleverd. Kortom, waardetoevoegende activiteiten die vaak staan genoemd in verzuimreglementen geschreven vanuit de wet. Op dit punt zijn we aanbeland waar de meeste verzuimreglementen pas beginnen. Daarin wordt meestal niet gesproken over de klant en probleemoplossend gedrag.

Als 'leverancier' van inzetbare uren en competenties blijft de werknemer dagelijks actief om de gevolgen van zijn niet of minder leveren zoveel mogelijk te beperken en zoveel mogelijk waarde toe te voegen aan de klant.

Het is ook normaal dat de minder inzetbare werknemer zelfs zoveel mogelijk zelf de acties uitvoert die geen directe toegevoegde waarde hebben voor de cliënt. Denk aan administratieve zaken als gespreksverslagen van de verzuim- en re-integratiegesprekken, de eigen probleeminventarisatie met de beperkingen, de mogelijkheden, de benutting, de ontwikkeling en prognose, een plan van aanpak, etc.

Inzicht is voorwaarde voor verbeteren

Vergelijk het verzuimproces eens met een productieproces, een waardestream waar je de output en de activiteiten kunt tellen, meten, berekenen. Zo kom je aan de kennis om meer van de input, het proces en de output te begrijpen.

De 'output' van het verzuimproces bestaat uit de wel geleverde passende arbeid, aangevraagde uitkeringen en regres, het recht op ziekteverlof met loondoorbetaling, etc.

Deze output kan worden gepresenteerd door middel van kengetallen, zoals meldingsfrequentie, het verzuim(kosten)percentage, verzuimduur maar ook de financiële kosten en compensaties, de waarde van passend werk.

Kennis van het proces is voorwaarde voor verbeteren

En als je het proces begrijpt, dan kun je het ook systematisch verbeteren.

Een klein voorbeeld van benodigde kennis: weet je hoe vaak en door wie het verzuimproces wordt gestart? En weet je hoelang dat gemiddeld duurt? Hierna leest u enkele kengetallen gebaseerd op landelijke gegevens.

- Het aantal verzuimgevallen is ongeveer even hoog als het aantal werknemers, maar weet je ook wie er niet verzuimd heeft?

- De helft van alle werknemers verzuimt een of meerdere keren per jaar, de andere helft noemen we de nul-verzuimers.
- Ongeveer de helft van de verzuimers, dat is een kwart van alle werknemers, verzuimt een keer per 12 maanden.
- 13 procent verzuimt twee keer, 6 procent verzuimt drie keer en de andere 3 procent verzuimt vier keer of vaker.
- De helft van alle verzuimgevallen wordt 'veroorzaakt' door 12 procent van de werknemers.
- De helft van alle verzuimgevallen binnen drie á vier kalenderdagen is beëindigd.

Net zo belangrijk is de analyse van de leverancier - de werknemer - waarom hij of zij niet kon leveren en hoe het plan van aanpak eruit ziet om frequent verzuim te voorkomen.

Duidelijke instructies zijn voorwaarde voor verbeteren

De waardestroom moet ook de 'receptuur' bevatten die de leidinggevende gebruikt bij het beoordelen of de medewerker voldoet aan de voorwaarden voor het recht op loondoorbetaling. Daarom verwacht je ook dat in het verzuimprotocol duidelijk wordt beschreven hoe de beoordeling moet gebeuren.

In een modern protocol staat ook het verzoek van de werkgever aan de werknemer om geen medische informatie te geven aan niet-deskundigen zoals zijn leidinggevende. Deze heeft vooral informatie nodig over de beperkingen en de mogelijkheden en hoe deze goed kunnen worden benut.

Ook moeten er duidelijke instructies zijn waarin staat hoe de leidinggevende de mate van arbeids(on)geschiktheid moet berekenen. De leidinggevende leest hoe hij de niet benutte inzetbaarheid van de zieke werknemer moet melden als 'verspilling'. In traditionele verzuimreglementen staat wel nauwkeurig beschreven op welke momenten men WvP-acties moet uitvoeren, maar er is geen aandacht voor het in kaart brengen van de gewenste waardetoevoeging.

Een goed uitgewerkte waardestroom is van grote waarde om tot continue verbeteringen in het proces van inzetbaarheid te kunnen komen en om het proces steeds effectiever te maken

Herman Evers is directeur van Evident en samen met Gaston Dollevoet van DEXIS Arbeid initiatiefnemer van de Driedaagse 'Lean in verzuim' (<http://www.evident-prima.nl> en www.dexisarbeid.nl)

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