

Het verzuimproces in een flow?

Deel 3 - Hoe organiseer je dat?

Door: Gaston Dollevoet, Herman Evers

We streven altijd naar een zo optimaal mogelijke procesgang met zo min mogelijk verstoringen, ongeacht om welk product of welke dienst het gaat. Verstoringen zorgen voor gedoe, kosten en het ontbreken van flow. Nu is bij verzuim iedere casus anders en vinden we omgaan met ziekte vaak moeilijk, zeker als het lang duurt. Hoe zorgen we ervoor dat ook het verzuimproces in een flow blijft?



In ons vorige artikel - deel 2 - zijn we ingegaan op het belang van het creëren van een heldere waardestroom bij arbeidsverzuim door ziekte. In deze waardestroom kun je zichtbaar maken welke waarde je toevoegt in het proces van weer optimaal inzetbaar worden. Ook hebben we gekeken naar hoe je de waarde van de minder inzetbare medewerker meetbaar kunt maken.

In dit derde deel onderzoeken we twee belangrijke Lean componenten: “flow” en “verspillingen”. Ook kort aandacht voor het fenomeen Pull & Push. Daarmee benaderen we het verzuimproces vanuit de vraag van de leidinggevende - zoals eerder beschreven is dit de klant - en deze klant spreekt niet meer vanuit “de ziekmelding”, maar vanuit “verminderde inzetbaarheid” en het proces “verbeteren van inzetbaarheid”.

Flow

We spreken over “flow” in een proces wanneer er een ononderbroken stroom is van activiteiten bij het voortbrengen van het product of dienst. Deelbewerkingen worden direct afgemaakt en de volgende bewerking direct opgepakt totdat het product of de dienst klaar is. Het product of de dienst staan als het ware nooit stil.

Om te komen tot flow in het proces van optimale inzetbaarheid, gaan we op zoek naar factoren die een optimale waardestroom frustreren; verstoringen die ervoor zorgen dat medewerkers hun arbeid langer dan noodzakelijk verzuimen. Hoe voorkomen we deze verstoringen in het proces en wat betekenen ze voor de verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer in het proces van waardetoevoeging?

Vanuit de waardestroomanalyse (zie deel 2) hebben we in kaart gebracht hoe we een lopende bandachtig proces van inzetbaarheid zonder verstoringen creëren. Bij een volledige flow is iedereen er op het moment dat hij er moet zijn, werkt naar vermogen en met plezier. Als klant van de inzetbare uren van je medewerkers heb je ze als leidinggevende allen dus optimaal inzetbaar.

Taktijd

Nog belangrijker wordt het als je te maken krijgt met (dreigende) verminderde inzetbaarheid, een medewerker met klachten bijvoorbeeld. Ook dan willen we houvast. Dit bereiken we door iedere medewerker als unieke casus te beschouwen in het proces van waardetoevoeging, zowel arbeidsgeschikt als (deels) arbeidsongeschikt.

Om flow te meten en processen te verbeteren, kunnen we gebruik maken van een instrument als taktijd. Taktijd is een maatstaf voor het ritme of tempo van het werk in een proces. Het wordt ook wel “productieritme” genoemd. De klant bepaalt aan de hand van zijn vraag (het productieritme) wanneer hij iets afneemt. Denk aan benutbare arbeidsuren maar ook adviezen. Dit begrip kunnen we ook vertalen naar de deelactiviteiten binnen het re-integratieproces.

Bij verzuim en re-integratie kunnen we taktijden toepassen op het verstrekken van adviezen door de bedrijfsarts, rapportages, gespreksverslagen, plannen van aanpak, beschikbaarheid verzuimcijfers, etc. Door vast te leggen in de standaard wanneer je - op een vaste wijze - adviesvragen stelt, bepaal je het ritme en behoud je de regie.

Maar ook de gemiddelde verzuimduur is te zien als een taktijd die we maar al te graag willen verbeteren. Dit kunnen we bereiken door leidinggevenden nadrukkelijk te laten sturen op aspecten als wachttijden, beschikbaarheid en volledigheid van re-integratiedossiers, benutting van vensterbankklussen en adviezen van adviseurs.

Pas als leidinggevenden actief gaan sturen en evalueren op procesverbeteringen via afgesproken indicatoren, ontstaat ruimte voor activering en gedragsbeïnvloeding. Dit doe je door procesmetingen in het proces uit te voeren, te registreren en via gericht te experimenteren na te gaan waar je de gemiddelde duur kunt optimaliseren.

Voorbeelden hiervan zijn: van alle verzuimende medewerkers dagelijks bekend hebben welke inzetbaarheid ze kunnen leveren, het arbeidsongeschiktheidsverlof voor bepaalde tijd toekennen, de ‘waarde’ van de medewerker uitdrukken in loonwaarde of de gemiddelde verzuimduur (aantal niet gewerkte dagen) beschouwen als omsteltijd die verkort kan worden.

Afwachtende klanthouding

Nu zien we regelmatig een afwachtende klanthouding bij leidinggevenden die wachten op anderen - ‘de leveranciers’ - en daardoor de regie op productieritmes in het proces verliezen. Het advies van de bedrijfsarts bijvoorbeeld, die pas volgende week spreekuur houdt of de behandeling bij de fysiotherapeut die maar tweewekelijks plaatsvindt omdat dit agendatechnisch goed uitkomt.

Om het proces maximaal te laten stromen, is het tegenovergestelde nodig. Niet de leverancier voert de regie, maar de klant. Die werkt met een einddoel voor ogen en redeneert terug wanneer hij welke doorlooptijden moet halen om doelen met betrekking tot (loon)waarde te kunnen realiseren.

Hard op de zaak, zacht op de relatie

Activeren dus! En kom je er niet uit als leidinggevende, dan heb je een hulpvraag en escaleer je bijvoorbeeld naar je hogere leidinggevende. Dan wordt zijn obstakel een vraagstuk in de keten en noodzakelijk om op te lossen in plaats van te verleggen.

Dit betekent niet dat de werkgever alles gaat beslissen, zeker niet. Flow vraagt om een evenwichtige en integere dialoog waarin leidinggevende en medewerker een eigen verantwoordelijkheid houden om op het proces te reflecteren, waar mogelijk te verbeteren en de ander aan te spreken op wat op tafel moet komen.

Door dit te doen, kom je tegemoet aan één van de kenmerken van Lean, namelijk dat je in je verbeterproces uitgaat van respect voor mensen. En het verstrekken van eigen verantwoordelijkheid, ook als het lastig is, getuigt van een respectvolle benadering. We spreken dan over hard op de zaak en zacht op de relatie.

Verspillingen

Het grote voorbeeld van verstoringen van flow wordt zichtbaar als we op zoek gaan naar verspillingen. Nu is het belangrijk te weten dat Lean organisaties blij zijn met verspillingen; met een verspilling breng je namelijk een verbetermogelijkheid op het tapijt. Liever aan de oorzaak werken dan continu brandjes blussen.

Hoe ontdekken we verspillingen en wat voor soorten verspillingen zijn er eigenlijk? Onderstaande tabel geeft enkele voorbeelden van niet vermijdbare en vermijdbare verspillingen in het proces van verzuim en re-integratie. Ze geven ieder op hun manier inzicht in mogelijke verstoringen van de flow in de processen.

Waardetoevoeging	Niet vermijdbare verspilling	Verspilling
5% van de doorlooptijd	20% van de doorlooptijd	75% van de doorlooptijd
	Reduceren	Elimineren
	Aanvraag WIA-beoordeling	Talenten onbenut

De voorbeelden van niet vermijdbare verspilling worden veelal opgelegd door wet- en regelgeving, maar voegen voor de klant geen waarde toe. De medewerker wordt er op dat moment niet meer inzetbaar door. Niet vermijdbare verspilling willen we dus zoveel mogelijk reduceren.

De echte, vermijdbare verspillingen zijn natuurlijk veel interessanter. We onderscheiden acht soorten en van iedere soort twee voorbeelden.

Transport	Huiscontrole bij zieke werknemers Geneeskundige verklaring bij vakantie
Wachten	Terugkoppeling bedrijfsarts of huisarts/specialist Bereikbaarheid leidinggevende
Overproductie	Automatisch vervolggconsult bedrijfsarts Dubbele meldingen bij verzuim
Defect, fout	Werkgerelateerd verzuim Bedrijfsarts als claimbeoordelaar
Vorraad	Bedrijfsarts maakt alle verslagen in een keer Verplicht thuis blijven
Beweging	Re-integratiedossier activiteiten leidinggevende en HR Shopgedrag naar behandelen
Overbewerking	Uitgebreid verzuimprotocol Spoedcontroles
Talenten onbenut	Medewerker geen plan van aanpak laten maken Geen vraagstelling bedrijfsarts

Het gaat erom dat het proces van 'weer optimaal inzetbaar worden' zo veel mogelijk in een flow komt en blijft. Daarvoor is het nodig om de huidige waardeestroom kritisch te doorgronden en alle verstoringen te ontdekken. Zo'n analyse helpt je om helder te krijgen hoe het proces nu loopt en waar verbeteringen mogelijk zijn.

Het is belangrijk om de gevonden verspillingen niet allemaal tegelijkertijd aan te pakken. Beter is het om dit in kleine stapjes te doen, zodat je weet of de maatregel die je hebt genomen de verspilling ook daadwerkelijk heeft opgelost.

Pull & Push

Deze twee strategieën om productie te maken komen beide ook voor bij verzuim en re-integratie. We leggen beide begrippen kort uit omdat ze van belang zijn om te komen tot eigen regie.

Pushstrategie

Een pushstrategie kenmerkt zich door een lineaire, niet-waardegedreven aanpak. Er wordt bijvoorbeeld op dag 1 een ziekmelding gedaan en daarmee start ongevraagd een proces van verzuim en re-integratie. Elke melding 'duwt' een medewerker het poortwachterproces in en komt zo op het bord van de leidinggevende die ermee aan de slag gaat.

De Wet verbetering Poortwachter borgt dan dat de klant op tijd de dingen gaat doen, zodat er geen loonsancties ontstaan. Hierover hebben we in het eerste deel het nodige geschreven. De consequentie hiervan is wel dat men in het proces vaak niet of nauwelijks meetbaar werkt en weinig ruimte is voor eigen regie. De klant - de leidinggevende - bepaalt immers niet de volgorde en het tempo van de activiteiten, maar de leverancier en de wettelijke vereisten. De achterliggende verwachting van medewerkers - "ik ben ziek en nu moet jij voor mij zorgen" - en de verzorgende houding van de leidinggevende - "jij hebt je ziek gemeld en nu moet ik aan de slag" - maakt het niet eenvoudig dit te doorbreken.

Pullstrategie

Bij de pullstrategie draait het denken om. De verzuimende medewerker denkt nu eerst aan de klantvraag, organiseert zonodig vervanging door een collega en inventariseert zijn mogelijkheden voor corvee (passend werk).

De leidinggevende stelt zich nu op als coachende claimbeoordelaar bij het verzoek tot loondoorbetaling van de medewerker, ook bij zelforganiserende teams. We zien nu een gelegenheid ontstaan voor een dialoog over inzetbare mogelijkheden, waardebeoordeling en waardebenutting door passende arbeid of interventie. De leidinggevende en medewerker trekken nu de waardetoevoeging van de verminderd inzetbare medewerker als het ware door het proces heen, iedere dag wordt de aanwezige waarde bepaald en benut in passende arbeid.

Verzuimprotocollen

We hebben gezien in deze derde bijdrage dat flow in het verzuim- en re-integratieproces door verschillende verstoringen kan worden belemmerd. Belangrijk is dat de klant regie ontwikkelt op het proces door zoveel mogelijk pullstrategieën toe te passen. Veel verzuimprotocollen zijn echter pushgedreven procedures aan de hand van de Wet verbetering Poortwachter. Hierin wordt niets gemeten noch worden activerende keuzes gemaakt. Hoog tijd om hiermee te stoppen en te werken aan meer effectieve oplossingen. Daarover de volgende keer meer!

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>) (<http://evident-prima.nl>)