

De waarde van Lean bij verzuim en re-integratie

Verzuim is vaak nog klassiek georganiseerd. Het proces is vooral gebaseerd op de Wet verbetering poortwachter en niet vanuit zaken als klant, klantwaarde, perfectie, verspilling en continu verbeteren. Dat pakt nadelig uit voor de werkgever maar zeker ook voor werknemers. 'Lean' brengt uitkomst, stellen Gaston Dollevoet en Herman Evers.

TEKST | Gaston Dollevoet en Herman Evers*

Een goede implementatie van het Lean gedachtegoed in verzuim- en re-integratieprocessen stelt werkgevers in staat om naast procesverbeteringen ook een verdieping in de kwaliteit van hun arbeidsrelaties aan te brengen. Zo komen zij tot structureel boven 97% productieve werkdagen, geen sancties van UWV en tot kwaliteitsverhoging van het proces dat leidt tot optimaal inzetbare medewerkers. Het roer gaat dan wel om!

Verzuim als 'productieproces'

Onderstaande waardeketen laat zien hoe Lean als verbeterproces werkt. Laten we dit eens toepassen op het proces van verzuim, re-integratie en inzetbaarheid, in deze volgorde.

Klant en waarde centraal

Door het sluiten van een arbeidscontract brengen

werkgever en werknemer enkele bijzondere relaties tot stand. De werkgever kiest ervoor om mensen aan zich te binden door ze in dienst te nemen. De werknemer is de leverancier van inzetbare uren die van waarde zijn voor de werkgever die dat als klant waardeert met een salaris. Door het arbeidscontract wordt de werkgever tevens zijn eigen leverancier van optimaal inzetbare medewerkers. Als de werknemer door (gedeeltelijke) arbeidsgeschiktheid zijn eigen werk tijdelijk niet kan doen, dan heeft hij nog altijd de plicht om nog zo veel mogelijk waarde te leveren voor de werkgever en de eindklant door bijvoorbeeld passend werk uit te voeren, te werken aan functioneel herstel en de schadelast te beperken. De werkgever heeft nu twee zaken aan zijn hoofd. Hij beoordeelt enerzijds een claim op 'loondoorbetaling bij ziekte', en samen met de werknemer beperkt hij anderzijds de schade door het resterende werkvermogen optimaal te benutten.

Waardestroom

Eenmaal bekend met Lean gaat de werkgever alle werkzaamheden die worden uitgevoerd in het proces 'leveren van inzetbare medewerkers' scherper zien. Is er in zijn verzuimprotocol wel gedacht vanuit klant, waarde

en leverancier? De hoofdprocessen die voor de klant van belang zijn, zijn de beoordeling van de aanvraag ziekteverlof met recht op loondoorbetaling, het beperken van de schade en het begrijpen van de oorzaak. De afgeleide processen bestaan uit de loondoorbetaling, het berekenen van de mate van arbeidsgeschiktheid en het benutten ervan en diverse wettelijk verplichte zaken zoals het maken van een probleemanalyse, 42e weekmelding enzovoort.

De werkgever bepaalt zijn behoefte (schadebeperking door benutten van inzetbare uren), vraagt om deskundige diensten en waardeert de behandeling of het verkregen advies op bruikbaarheid. Als er een spreekuurconsult is waarbij geen vraag (behoefte) is gesteld door de leidinggevende is dat te zien als verspilling. Als er adviezen worden gegeven die niet duidelijk zijn, dan is dat een 'verspilling' die terstond moet worden opgelost. We zorgen er dus voor dat we eerst helder voor ogen hebben wie de klant is en welke behoeften hij heeft. Daarna is de vraag of de werkgever of werknemer als klant zijn behoefte snel, goed en op maat krijgt ingevuld.

Flow

Flow leert ons kijken naar een aantal ondergeschoven kindjes bij re-integratieprocessen. Hoe frequent gaan de leidinggevende en de werknemer de inzetbaarheid beoordelen en verbeteren? Hoe lang duurt het voordat de zieke werknemer kan worden onderzocht door een bedrijfsarts en hoe lang moet er dan gewacht worden op het advies? Worden de activiteiten wel zo veel mogelijk aaneengesloten uitgevoerd of ontstaan er wachttijden? Dat geeft de meeste gelegenheid om alle verstoringen (ook wel verspillingen genoemd) eruit te halen. Zij vertragen het proces van (volledige) werkhervatting en zorgen voor onbenut werkvermogen.

Verspilling

Lean helpt bij het benutten van verbeteringsmogelijkheden door verspillingen te zien. Er worden acht soorten van verspilling onderscheiden die in de processen rondom verzuim, arbo, re-integratie gevonden kunnen worden. Sommige verspillingen kunnen worden geëlimineerd, anderen zijn noodzakelijk en kunnen zo veel mogelijk worden gereduceerd.

Pull

Pull zorgt ervoor dat de keten met activiteiten in werking wordt gezet zodra er een product of dienst wordt



Herman Evers, directeur van Evident.



Drs. Gaston Dollevoet, partner bij DEXIS Arbeid.

gevraagd (lees: geactiveerd) door de klant. Het vraagt om regie over het proces waarbij de leidinggevende zich bewust is van de eisen en verwachtingen die hij aan de procesgang stelt. Waarom moet er gewerkt worden in het tempo van de agenda van de bedrijfsarts? Kan deze niet veel betere diensten leveren als hij werkt naar de behoefte van zijn klant? Door zich volledig bewust te zijn van de noodzaak tot het stellen van vragen en geven van opdrachten geeft hij invulling aan het opdrachtgeverschap. Door eigenaar te zijn van het volledige proces 'werken naar optimale inzetbaarheid', beïnvloedt hij het proces maximaal en voert hij de regie over het proces 'leveren van inzetbare medewerkers'.

Continu verbeteren

Continu verbeteren betekent het doorlopend doelgericht zoeken naar de diverse soorten verspillingen door de werknemer en de leidinggevende. Dat heeft betrekking op de werkprocessen (Hoe) maar ook op de werknemers die doorlopend inzetbaar moeten worden of blijven (Wat). De leidinggevende en de werknemer kijken vooruit naar een eerstvolgende gewenste toestand en pakken al lerende stap voor stap de obstakels aan die zich voordoen. Dat kan systematisch en beheersbaar worden uitgevoerd met behulp van de Plan-Do-Check-Act-cyclus. Daarom begint een goed re-integratieproces ook met het bepalen van de richting in de vorm van een ambitie. Deze mag ver in de toekomst liggen, maar ligt vervolgens wel vast. Dus als bijvoorbeeld wordt afgesproken 'dat de organisatie het werkvermogen van alle medewerkers voor 100% benut', dan betekent dit dat er altijd voldoende passend werk voorradig moet zijn. Is dit niet het geval, dan blijkt dit een obstakel te zijn dat moet worden opgeheven in plaats van dat de ambitie wordt bijgesteld. Zo ontstaat direct een verbeteractie voor iedereen die hieraan een bijdrage kan leveren.

Opbrengst van waardetoevoeging

De essentie van het denken in toegevoegde waarde is dat de werkgever het opdrachtgeverschap aanneemt én de werknemer zijn eigenaarschap bewust is. Dit draagt bij aan het versterken van de arbeidsrelatie om (terugkeer naar) het werk fijner, leuker, gemakkelijker én goedkoper te maken.

Training Lean in verzuim

DEXIS Arbeid en Evident organiseren samen de driedaagse training Lean in verzuim. De eerstvolgende driedaagse vindt plaats op 20 mei, 3 juni en 17 juni.

www.evident-bv.nl en www.dexisarbeid.nl

Lean waardeketen (Van Assen, 2012)

