

De gemeente Oss heeft, net als alle andere gemeenten in Nederland, een flinke bezuinigingstaak. Naast het besparen van geld door te stoppen met bepaalde voorzieningen is het nodig om de organisatie te laten krimpen.

Managers die ingehuurd zijn om een overheidsorganisatie slanker te maken, staan soms in dubio welke methode ze zullen toepassen. Volgens de Lean-principes is eigenaarschap belangrijk en zul je als je de organisatie wilt afslanken eerst tijd moeten winnen door processen van verliezen te ontdoen, en daarna de gewonnen tijd omzetten in minder formatie. De manager zal dan heel scherp moeten zijn op het cashen van de gewonnen tijd. Er zullen mensen in de tussenlagen zijn die de gewonnen tijd niet weg willen geven. Daarbij geldt dat processen de gewoonte hebben om over teams en afdelingen heen te gaan. De winst in lean gemaakte processen is soms 0,3 fte hier en 0,4 fte daar. Hoe verzilver je 0,3 fte tijdwinst? Als je die niet verzilverd, is het zo weer opgevuld met verliezen.

De andere variant is de harde lijn: eerst inkrimpen in het personeelsbestand, dan ontstaat vanzelf de druk om de processen slimmer te maken. De werkdruk is immers zo hoog geworden dat elke minuut tijdwinst er een is. Nadeel van dit systeem is het demoraliserende effect op de medewerkers, met een verhoogde kans op ziekteverzuim. Daarnaast zal de hierboven beschreven druk ook contraproductief gaan werken. Want waar vindt je de tijd om procesverbetering in gang te zetten? Wie heeft er nog tijd om in verbeterteams te gaan zitten nu er een aantal collega's weg zijn en de werkdruk flink gestegen?

### Oss: programma SLIM

Gert van Beek, programmamanager SLIM van de gemeente Oss: *“De komende jaren moet Oss, net als alle gemeenten, kritisch kijken naar haar begroting. Bezuinigingen vanuit het Rijk betekenen voor Oss een structurele jaarlijkse bezuiniging van tien miljoen. Daarom heeft het MT in mei 2010 de opdracht gegeven voor het programma SLIM, dat alle gemeentelijke processen herontwerpt. SLIM staat voor Samenwerking, Lean, Integraal en Mensen. Kernwoorden die het programma kleur en karakter geven.”*

*“De opdracht om het met minder te gaan doen komt van ‘boven’, maar de medewerkers maken de processen Slim,”* zegt Van Beek, *“We kiezen ervoor om de kennis en vaardigheden voor het verbeteren met Lean zelf te gaan doen. Om die reden zijn circa vijftien medewerkers opgeleid in hun rol van procesbegeleider van de vele verbeterteams (kaizenteams). Ondanks de koppeling met bezuinigingen, merken we dat de teamleden en het MT enthousiast zijn over de aanpak. En, niet onbelangrijk: uit de eerste zeven processen komt al een half miljoen euro aan besparingen.”*



Nu het programma draait, merkt Van Beek waar de lastigheden zitten in het koppelen van Lean met bezuinigen. Een daarvan is het inzichtelijk maken van het huidige kostenniveau. *“We hebben moeten leren om heel concreet te worden in het berekenen van de kosten. Voorheen deden we dat veel te veel op teamniveau, nu op procesniveau. Daarom werken we met proceseigenaren die sturen op procesniveau. De bezuiniging is slechts een trigger, belangrijker is dat we nu sturen op de borging van procesgericht werken.”*