

“De basis moet op orde zijn”

Een succesvolle combinatie van Lean met procesgericht organiseren heeft zich afgespeeld bij de IGSD, een InterGemeentelijke Sociale Dienst voor de gemeente Oldambt in het noordoosten van Nederland. Het doel van de IGSD is om de inwoners van de regio Oldambt weer actief te krijgen, in een reguliere baan, of in één of andere vorm van sociale activering. In voorgaande jaren leek het doel: zorgen dat mensen een uitkering krijgen. Vanaf 2000 was er in het land sprake van een afname van klanten bij sociale diensten, de IGSD in Oldambt kende juist een toename. Hoge werkloosheid en toch vacatures. Er was een noodzaak om het anders en beter te gaan doen.



Alweer veranderen?

Directeuren met veranderplan op veranderplan in korte tijd gaven het effect, dat de medewerkers verandermoe waren geworden. De kans op weerstand voor weer een nieuw top-down veranderplan was groot. Om deze reden heeft toenmalig directeur Dick Vollbehr gekozen voor een andere aanpak: *“Mijn medewerkers zullen eerder positief meegaan in een veranderingsproces als zij invloed kunnen hebben op de andere manier van werken, en dus ook op de structuur van de organisatie. Dus niet alleen naar hen luisteren, maar veel concreter: laat ze het, binnen de vooraf gegeven kaders, zelf bedenken en uitvoeren”.*

Consulenten van de IGSD besteden veel tijd aan het regelen van de uitkering. Het doel is om de werkprocessen zo slim te maken, dat de doorlooptijd van aanvragen veel korter is en dat de consultant veel minder tijd hoeft te besteden aan een aanvraag (verminderen van de actietijd). De hierdoor gewonnen tijd gaan we gebruiken om klanten aan het werk te krijgen.

“De basis moet eerst op orde komen, zodat we focus kunnen leggen op onze opdracht om klanten weer aan het werk te krijgen” zegt Vollbehr. *“Welke organisatievorm daar het beste bij past, staat nog open.”*

De basis op orde brengen met Verbetereteams

Er is een aantal verbetereteams (kaizenteams) samengesteld uit consulenten, medewerkers van de uitkeringsadministratie en stafmedewerkers, die als opdracht kregen de huidige werkprocessen te verbeteren. Zij mochten zelfstandig een nieuw werkproces ontwerpen en de verbeteringen doorvoeren, die daarvoor nodig waren. De opdrachtgever van deze teams was de directeur, die samen met zijn managementteam de opdrachten voor de teams opstelde.

“Voor elk verbetereteam hebben we een opdrachtbrief geschreven met een opdrachtformulering en een meetbare doelstelling. De doelen gingen over drastische verkorting van doorlooptijden van de processen en zorgen dat consulenten minder tijd besteden aan administratieve handelingen. Het uiteindelijke doel van de IGSD was verkorting van de doorlooptijden en verminderen van de actietijden en daardoor een betere dienstverlening aan de klant. Deze doelstellingen voor de verbetereteams

ondersteunen de hogere doelstelling: meer klanten aan het werk. Door het bedenken en invoeren van slimmere processen kwam er tijd vrij die we wilden inzetten om meer mensen weer aan werk te helpen.”

Ontwerp en Actie

“Toen ik net bij de IGSD begon, had ik een organisatieplaatje in gedachten zoals het volgens mij moest gaan worden. Als ik die had doorgevoerd dan was ik vermoedelijk tegen weerstanden aangelopen. Door de teams eerst de werkprocessen te laten optimaliseren en daar een passende organisatievorm bij te bedenken, kunnen we als IGSD onze doelen gaan realiseren. In plaats van weerstand zag ik enthousiasme. De teams hebben zelfs een voorstel gemaakt om het huidige gebouw beter in te delen, en hebben een interne verhuizing doorgevoerd. Op de dag dat de nieuwe processen ‘live’ gingen, hingen aan de muren grote flappen papier met daarop de nieuwe procesbeschrijvingen. Er hebben zich eigenlijk nauwelijks problemen voorgedaan.”

Actietijd is gehalveerd

Nadat de voorstellen van de verbeter teams zijn ingevoerd, zijn de resultaten in een aantal gevallen nog beter dan de doelen uit de opdrachtbrieven. De tijd dat consulenten nog bezig zijn met de verwerking van een uitkeringsaanvraag is gehalveerd en de doorlooptijd van een aanvraag voor levensonderhoud is met meer dan 60% verkort en ligt ver onder het landelijke gemiddelde. Sommige vormen van aanvragen voor bijzondere bijstand handelen we nu binnen één dag af, ten opzichte van de oorspronkelijke doorlooptijd van 7 werkdagen. Verliezen, zoals de vele overdrachtmomenten en wachttijden en dubbele controles zijn uit de processen gehaald. De processen zijn nu veel overzichtelijker.



Dick Vollbeh: *“En, misschien wel het belangrijkste, de tijd die consulenten besteden aan de uitkeringsaanvragen is geminimaliseerd. Hierdoor komt er binnen de huidige bezetting tijd vrij om meer aandacht te besteden aan mensen aan werk helpen. Er zijn nu veel meer klantcontacten. Omdat de medewerkers de nieuwe processen zelf hebben ontworpen en ingevoerd is er maximale eigenaarschap. Iedereen is enthousiast over de nieuwe werkprocessen en hoe ze tot stand zijn gekomen en in de praktijk werken. Standaardisatie van de werkprocessen geeft ruimte om –in ons geval- meer aandacht aan re-integratie te kunnen geven”*

De IGSD was een samenwerking van de sociale diensten van 3 gemeenten. Inmiddels zijn door een herindeling deze drie gemeenten samengegaan tot een; de gemeente Oldambt. De IGSD is nu de Dienst Werk en Inkomen van de gemeente Oldambt.