

Management: gebruik de kracht van de werkvloer!

De samenleving wordt steeds complexer, de druk op gemeenten neemt toe en de omgeving stelt andere en hogere eisen aan de dienstverlening. Daarnaast moeten gemeenten vanwege de recessie in 2011 zo'n 20% bezuinigen. Kortom, gemeenten moeten nadenken over hoe ze de effectiviteit en de kwaliteit van hun dienstverlening kunnen verbeteren, de efficiency kunnen vergroten en de bestuurbaarheid van de organisatie beter kunnen stroomlijnen.

Bert Teeuwen, Jacqueline Eummelen en Heidi Ruitkamp (WagenaarHoes Organisatieadvies) en Marianne Dijkstra en Joop Johannink (Gemeente Enschede)

Dit kan op allerlei manieren. Wij hebben dit bij een aantal gemeenten succesvol doorgevoerd, waaronder de Dienst Maatschappelijke Ondersteuning (DMO) van de gemeente Enschede. In dit artikel beschrijven we de inzet van verbeterteams, de randvoorwaarden, het instrument en de resultaten met gemeente Enschede als casus.

Marianne Dijkstra: "Een opdrachtgever beïnvloedt het succes door een goede opdracht te verstrekken, randvoorwaarden te creëren en te zorgen voor een uitgebalanceerd team."

Voor de kwaliteit van een voorgestelde verbetering of een herontwerp is het van belang om de medewerkers zelf te betrekken bij de analyse van de werkprocessen. Als geen ander kennen zij de 'kneepjes van het vak', de problemen die daarbij opduiken en hoe hindernissen worden genomen of omzeild. Zij kunnen de organisatie-elementen lokaliseren die waarde toevoegen of verliezen opleveren. Daarom zetten wij bij procesverbetering verbeterteams in. Een verbeterteam is een multidisciplinaire groep mensen die werkt aan het verbeteren van werkprocessen in het eigen werkveld in een relatief korte periode. Eén van de pijlers in deze aanpak is 'eigenaarschap': medewerkers bedenken en implementeren zelf de oplossingen, betrekken hun collega's daarbij en zijn daardoor sterk verbonden met hun werkprocessen. De manager maakt geen deel uit van het verbeterteam, maar vervult de rol van opdrachtgever. Hij stelt het verbeterteam samen, bepaalt het doel en geeft aan wat hij van het verbeterteam verwacht. Hij bepaalt WAT er verbeterd moet

worden, de medewerkers kunnen aangeven HOE er verbeterd kan worden. De opdrachtgever maakt zijn bedelingen vooraf duidelijk met een opdrachtbrief waarin de doelstelling en de randvoorwaarden zijn opgenomen.

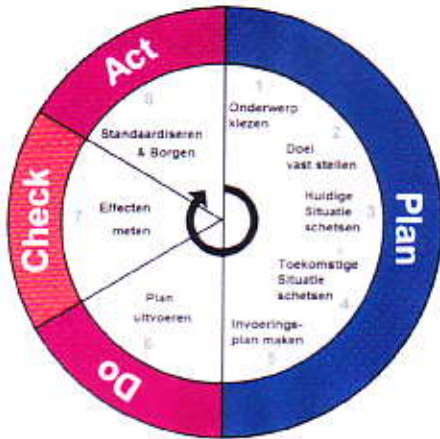
Randvoorwaarden geven ruimte

De opdrachtgever bepaalt de kaders waarbinnen een verbeterteam aan de slag gaat en creëert daarvoor de randvoorwaarden, die te maken hebben met bijvoorbeeld rechtmatigheid en doelmatigheid. Voorbeelden van randvoorwaarden:

- Maximaal uit te geven bedrag;
- Gebruik maken van de huidige systemen;
- De klant krijgt niet meer dan één contactpersoon;
- Men moet binnen de kaders van het bestaande beleidsplan blijven;
- Maar ook wettelijke beperkingen, zoals in het geval van DMO de Algemene Wet Bestuursrecht.

Joop Johannink: "Het bestaande proces gaat rigoureuus van tafel. De teamleden blijven niet hangen in oude culturen en voelen zich eigenaar van het nieuwe proces."

Als mensen niet weten hoe ver ze mogen gaan, blijven ze dicht bij de voor de hand liggende oplossingen. Randvoorwaarden geven ruimte, maar dit vraagt wel een daarop aangepast type leiderschap. Er worden immers andere eisen aan de leidinggevende als opdrachtgever gesteld. Meer loslaten en vertrouwen. Niet voortdurend bijsturen, maar de randvoorwaarden voor het gewenste eindresultaat benoemen. Wanneer ben je tevreden met het resultaat?



Het instrument: de waardestromanalyse

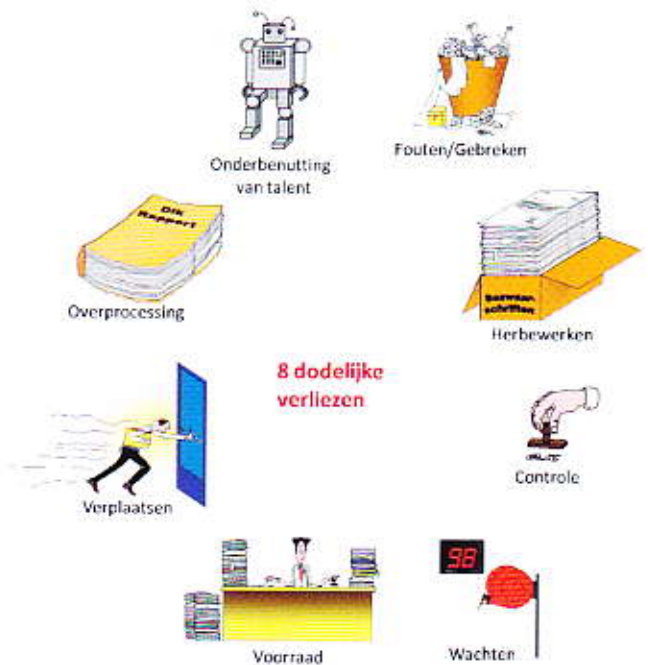
Een gestructureerde aanpak voor dit soort vraagstukken is van groot belang. Mensen zijn over het algemeen oplossingsgericht ingesteld, waardoor ze snel naar voor de hand liggende oplossingen grijpen, die uiteindelijk fop-oplossingen blijken te zijn. Er is dan in veel gevallen geen grondig onderzoek gedaan naar hoe het proces in elkaar zit en wat de bronoorzaken zijn van de huidige problematiek. We hanteren daarom bij onze aanpak een stappenplan dat is afgeleid van de Demingcirkel. De eerste twee stappen, onderwerp kiezen en doelstellen, voert de opdrachtgever uit. Het verbetereteam neemt de opdracht over bij stap 3 en zorgt voor verdere planning, uitvoering, effectmeting en borging.

Het verbetereteam start met het in kaart brengen van het huidige proces door middel van een waardestromanalyse onder leiding van een procesbegeleider. De procesbegeleider faciliteert de groep en stelt in die hoedanigheid voortdurend vragen, maar bemoeit zich niet met de inhoud van het proces. De procesbegeleider bouwt met het team in detail het huidige proces schematisch op. Ze maken met elkaar zichtbaar wát er gebeurt en wáárom het gebeurt, om ten slotte te bedenken hoe het binnen de randvoorwaarden slimmer en sneller kan. Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten in een bedoelde en (hopelijk) logische volgorde en met een beoogd resultaat: een product of dienst. Het verbetereteam bekijkt waarom een bepaalde activiteit in het proces zit en of die activiteit in de ogen van de 'klant' waarde toevoegt of verliest. De waardeverliezende activiteiten worden geschrapt. Voor administratieve processen hebben wij 8 dodelijke verliezen geïdentificeerd.

Werkprocessen veranderen gaat niet vanzelf

Wij gebruiken de principes van Lean Thinking, waarbij processen als een waardeketen worden gezien, met waarden toevoegende en waardeverliezende activiteiten. Denk daarbij aan:

- 1 Fouten en gebreken: ideale processen leveren producten die in één keer goed zijn en voegen daardoor waarde toe.
- 2 Herbewerking van product of dienst zijn waardeverliezende activiteiten.
- 3 Controle: hoe betrouwbaarder een proces, hoe minder controle nodig is. Controle is soms noodzakelijk, maar voegt geen waarde toe.
- 4 Wachten: het proces ligt stil, dit verlengt de doorlooptijd zonder dat er waarde toegevoegd wordt.
- 5 Voorraad: bijvoorbeeld kantoor- en foldermateriaal dat is gekocht en betaald, maar niet (of nooit) gebruikt wordt.
- 6 Verplaatsen: documenten kunnen soms wekenlang onderweg zijn of zelfs verdwalen in een bureaucratisch doolhof.
- 7 Overprocessing: meer tijd besteden aan een product of dienst dan strikt noodzakelijk is.
- 8 Onderbenutting van talent: wanneer er geen ruimte is voor ongevraagde adviezen en creatieve verbeterideeën van ambtenaren, dan ontwikkelen zij zich tot mensen die hun werk slechts automatisch doen.



Of iets waarden toevoegend of waardeverliezend is, wordt door de klant bepaald. Daarom stellen we in onze aanpak de klant centraal en richten de processen en de organisatie in vanuit het klantperspectief. Doel is de verliezen te elimineren wat resulteert in:

- Een verhoging van de effectiviteit en kwaliteit, doordat we juiste dingen beter doen;

- Het vergroten van de efficiency, doordat we meer doen in dezelfde of zelfs minder tijd door slimmere inzet van mensen en betere afstemming van middelen en processen;
- Het verbeteren van de bestuurbaarheid, doordat we beter weten wat en hoeveel we kunnen.

Joop Johannink: "Je committeert je als opdrachtgever aan de uitkomst. Alle oplossingen die binnen de randvoorwaarden passen, krijgen akkoord."

Bij verbeteropdrachten in een reguliere aanpak stuiten leidinggevendenden vaak op allerlei weerstanden, omdat uitsluitend de leidinggevende wordt gezien als resultaat-verantwoordelijke. Mensen zitten soms vast in handelingspatronen. Doordat werkprocessen vaak de afdelingsgrens overschrijden en mensen elkaar niet of nauwelijks kennen zijn de ideeën voor optimalisatie in dat geval vaak taakgericht. Proceshandelingen worden wellicht efficiënter, maar de kwaliteit van het proces als geheel verbeterd niet. Men zoekt bij het verbeteren van administratieve processen bijvoorbeeld vooral naar oplossingen in de automatisering, terwijl de logische opbouw van het proces zelf niet ter discussie staat. Juist daar zit vaak de winst.

De resultaten

Het proces aanvraag levensonderhoud bij de DMO in Enschede is dankzij de kracht van de werkvloer een slank proces geworden zonder onnodige controles en herwerkingen. De scheiding in wel of geen uitkering ligt nu veel eerder in het proces. Hierdoor zijn de administratieve werkzaamheden geconcentreerd op de plek waar ze thuishoren. Consulenten zijn er hartstikke blij mee.

Klanten van de DMO die naast recht op bijstand een aantal uren werkten, moesten periodiek aangeven wat de inkomsten hieruit waren. Gevolg was dat de klanten werden geconfronteerd met een extra administratieve last. Het verbetersteam heeft hier een oplossing voor gezocht. De informatiestroom loopt nu via derden, met als resultaat dat de WWB-consulenten nauwelijks meer met dit proces te maken hebben. Daar komt bij dat het aantal beëindigingen in het kader van de wet Walvis met meer dan 80% is afgenomen.

Dankzij de procesverbetering zijn nog meer bijkomende voordelen en verbetering tot stand gekomen, zoals een veel beter inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en betere leesbaarheid van beschikkingen. De teamleden zijn super-enthousiast. De oplossingen die zij bedenken gaan vaak over de details, maar kunnen een heel krachtige uitwerking hebben. Een belangrijk effect van de verbetersteams in de organisatie is dat mensen leren om kritisch te kijken naar bestaande bedrijfsprocessen en naar alles wat ze zelf daarin kunnen doen.

Marianne Dijcks: "De methode is niet voor elke manager geschikt. Als je moeilijk kunt loslaten en uiteindelijk zelf beslissingen wilt nemen over oplossingen, is de kans op succes kleiner."

De casus Enschede laat zien dat aanzienlijke effectiviteitswinst en besparingen zijn te realiseren door het verbeteren van de werkprocessen per afdeling, door werkprocessen te optimaliseren in ketens over afdelingen heen en door mensen end-to-end aan processen te koppelen in plaats van aan functies. Een noodzakelijke bezuiniging kan resulteren in verdere professionalisering met processen die waarde genereren.

