

Management: gebruik de kracht van de werkvloer!

DMO-directeur Marianne Dijks:

“Er is een aantal factoren dat het succes van deze werkwijze met verbeterteams bepaalt: een opdrachtgever beïnvloedt het succes van het verbeterteam door een goede opdracht te verstrekken, randvoorwaarden te creëren en te zorgen voor een uitgebalanceerd team. Daarbij geven randvoorwaarden juist ruimte. Je ziet teams de grenzen ervan opzoeken waardoor er eerder rigoureuze oplossingen komen.”

De samenleving wordt steeds complexer, de druk op gemeenten neemt toe en de omgeving stelt andere en hogere eisen aan de dienstverlening van een gemeente. Daarnaast worden gemeenten als gevolg van de recessie in 2011 gedwongen een bezuiniging van zo'n 20% door te voeren in hun begroting. Kortom, gemeenten worden gedwongen na te denken over het verbeteren van de effectiviteit en de kwaliteit van de dienstverlening, het vergroten van de efficiency en het verbeteren van de bestuurbaarheid van de organisatie. Deze eisen noodzaken gemeenten verder te professionaliseren en de werkprocessen nog eens onder de loep te nemen en ze te verbeteren, te verwijderen of opnieuw te ontwerpen. Dit kan op allerlei manieren. Wij hebben dit bij een aantal gemeenten succesvol doorgevoerd. Bij de Dienst Maatschappelijke Ondersteuning (DMO) van de

Joop Johannink, teamleider DMO:

“Ooit zijn de werkprocessen bedacht. Maar gaandeweg verandert de omgeving door wetswijzigingen en organisatieverschuivingen. We passen onze processen daarop aan, maar je ziet toch dat in de loop van de tijd een proces ondoorzichtig en ingewikkeld is geworden. Dan is het goed om een proces in zijn geheel eens goed op de schop te nemen.”

gemeente Enschede hebben we gebruik gemaakt van de inzet van verbeterteams om de werkprocessen te verbeteren, met als resultaat krachtige oplossingen die het hele proces blijvend verbeteren. In dit artikel beschrijven we de inzet van verbeterteams, de randvoorwaarden, het instrument en de resultaten met gemeente Enschede als casus.

Inzet verbeterteams

De betrokkenheid van de medewerkers zelf bij de analyse van de werkprocessen is van belang voor de kwaliteit van de voorgestelde verbetering of herontwerp. 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. We werken daarom bij procesverbetering met verbeterteams. 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 daar hun collega's bij 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 bedoelingen 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:

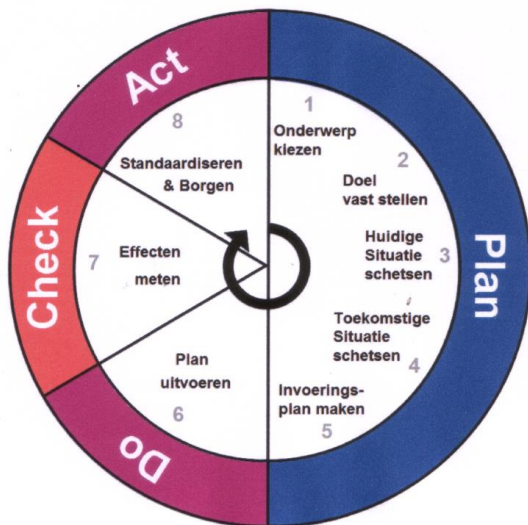
- Maximaal uit te geven bedrag;
- Gebruik maken van de huidige systemen;
- De klant krijgt niet meer dan één contactpersoon;
- Men moet binnen de kaders van het bestaande beleidsplan blijven;
- Maar ook wettelijke beperkingen, zoals in het geval van DMO de Algemene Wet Bestuursrecht.

Joop Johannink:

“De methode spreekt mij erg aan, omdat het bestaande proces rigoureuus van tafel gaat. De teamleden blijven niet hangen in oude culturen. En voelen zich eigenaar van het nieuwe proces, ze doen er alles aan om het echt te laten werken.”

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 waardeestroomanalyse

Een gestructureerd 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.

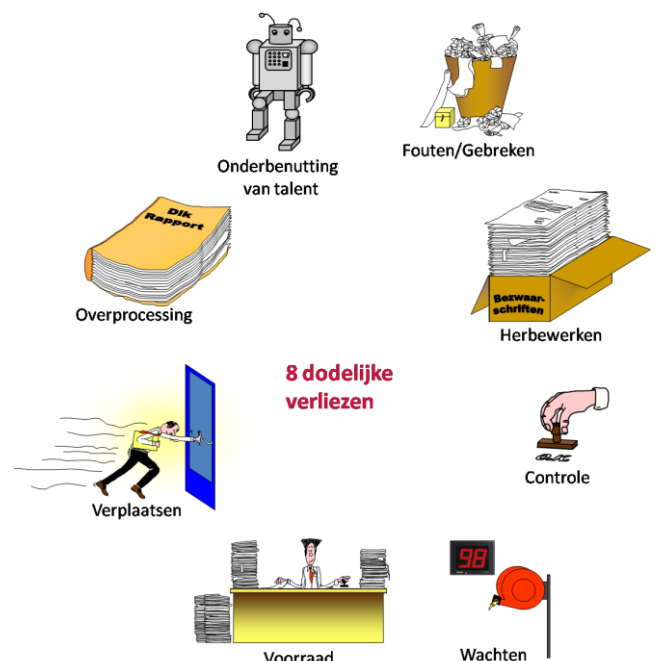
Het verbetereteam start met het in kaart brengen van het huidige proces door middel van een waardeestroomanalyse. De procesbegeleider bouwt met het team in detail het huidige proces schematisch op. Ze maken met elkaar zichtbaar wát er gebeurt en wáárom het gebeurt, om tenslotte te bedenken hoe het binnen 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 waardetoevoegende 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 ongevroegde adviezen en creatieve verbeterideeën van ambtenaren, dan ontwikkelen zij zich tot mensen die hun werk slechts automatisch doen.



Of iets waardetoevoegend 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. Dit 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 wát en hoevéél we kunnen.

Werkprocessen verbeteren gaat, zoals gezegd, niet vanzelf. Vaak wordt de als leidinggevende in de positie geplaatst dat deze verantwoordelijk is voor het te bereiken resultaat. Maar hoe krijgt een leidinggevende dit voor elkaar? Leidinggevendens stuiten vaak op allerlei weerstanden. Mensen zitten soms vast in handelingspatronen. Daarbij komt het feit dat werkprocessen vaak de afdelingsgrens overschrijden, waardoor mensen elkaar niet of nauwelijks kennen. Hierdoor zijn ideeën voor optimalisatie vaak taakgericht. Proceshandelingen worden wellicht efficiënter, maar de kwaliteit van het proces als geheel verbetert niet. Men zoekt bijvoorbeeld bij het verbeteren van administratieve processen vooral naar oplossingen in automatisering, terwijl de logische opbouw van het proces zelf niet ter discussie staat. Juist daar zit vaak de winst. Processen staan soms bol van de verliezen en voor je het weet worden deze mee geautomatiseerd. Het gaat erom deze verliezen te leren zien en aan te pakken.

Joop Johannink: "Je committeert je als opdrachtgever aan de uitkomst. Alle oplossingen die binnen de randvoorwaarden passen krijgen akkoord. Als je opdrachtbrief helder en ondubbelzinnig is, voorkom je allerlei discussies achteraf. In ons geval ging dat bijvoorbeeld over de definitie van 'tijdige betaling'. Dat interpreteren de administratief medewerkers anders dan ik."

Marianne Dijks: "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. Achteraf oplossingen blokkeren die de opdrachtgever niet bevallen maar die wel binnen de randvoorwaarden passen, geeft teleurstelling bij de opdrachtgever én de teamleden."

De resultaten

Een waardestroomanalyse resulteert in een strak proces met soms een tijdswinst van wel 30%. Ze zijn eenvoudiger, overzichtelijker en daardoor vaak makkelijker te besturen. Het werken met verbeterteams verhoogt het draagvlak voor het nieuwe proces en daarmee de kans op een succesvolle implementatie. De casus Enschede laat zien dat aanzienlijke effectiviteitswinst en besparingen zijn te realiseren door het verbeteren van de werkprocessen per afdeling, door werkprocessen 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.

Joop Johannink:

"Aanvraag Levensonderhoud is nu een proces met veel minder controles en herbewerking. De scheiding in wel of geen uitkering ligt nu veel eerder in proces. Administratieve werkzaamheden liggen nu op de plek waar ze thuishoren. Consulents zijn er hartstikke blij mee. Klanten die naast bijstand een aantal uren werken, moeten periodiek aangeven wat de inkomsten daaruit zijn. We willen graag dat onze klanten gaan werken, maar leggen hen in feite een extra administratieve last op. Een verbeterteam heeft gekeken of dat niet anders kan. Uiteindelijk is er een systeem bedacht waarbij grote groepen klanten niet meer direct hun inkomsten hoeven te verantwoorden. De informatiestroom loopt nu via derden. Resultaat is dat onze WWB-consulents nauwelijks meer met dit proces te maken hebben en dat het aantal beëindigingen in het kader van de wet Walvis met meer dan 80% is afgenomen. Processen zijn verbeterd met in hun kielzog allerlei bijkomende veranderingen zoals een veel beter inwerkprogramma voor nieuwe medewerkers en betere leesbaarheid van beschikkingen. Daar komt nog bij dat de teamleden superenthousiast zijn. De oplossingen die zij bedenken gaan vaak over de details, maar kunnen een heel krachtige uitwerking hebben. Een belangrijk effect van de verbeterteams in de organisatie is dat mensen leren om kritisch te kijken naar bestaande bedrijfsprocessen en naar alles wat ze doen."

Bert Teeuwen & Jacqueline Eummelen
WagenaarHoes Organisatieadvies

Marianne Dijks en Joop Johannink
Gemeente Enschede