

“PROCESGERICHT VERBETEREN IN DE PUBLIEKE SECTOR”

ING. BERT TEEUWEN

EEN SAMENVATTING

Procesgericht organiseren: processen en de organisatie inrichten vanuit het principe dat de klant en de processen die de klant bedienen centraal staan en niet de eigen afdeling en de eigen taken. De klant komt eerst: de processen worden ingericht om zo effectief mogelijk te zijn vanuit het oogpunt van de klant. Als de processen ingericht zijn, wordt de totale organisatie daaromheen gebouwd (soms zelfs letterlijk: het fysieke gebouw). Bij procesgericht organiseren werk je van buiten naar binnen.

Structuuringrepen kunnen nuttig zijn om een veranderproces op gang te brengen. Maar daar is niet altijd geld voor of de organisatie is ‘verandermoe’ geworden door een lange reeks van structuuringrepen, die met wisselend succes zijn doorgevoerd. In dit boek bieden wij een alternatief aan voor dit omslagdenken: maak gebruik van de kennis en vaardigheden van de huidige medewerkers om de bestaande processen te verbeteren. Hiermee sla je twee vliegen in een klap: het uiteindelijke resultaat is een effectieve organisatie met medewerkers die zich meer eigenaar van hun werk voelen en trots en gemotiveerd zijn.

In dit boek wordt vanuit bovenstaande principes verbetermanagement voor publieke organisaties besproken. Naast verbetertechnieken zoals het werken met de PDCA-verbetercirkel en het leren zien van de 7 dodelijke verliezen, worden manieren beschreven hoe medewerkers kunnen worden betrokken bij het verbeteren.

HOOFDSTUKKEN

1. INLEIDING IN VERBETERMANAGEMENT

Klanten hebben geen positief beeld over de prestaties van publieke dienstverleners. Het imago dat de overheid heeft op gebied van het verlenen van diensten is niet best en zure boeken als *De ambtenarenplaag* en websites als *Andere overheid.nl* en *Last van de overheid.nl* bevestigen dat beeld. Wat is verbetermanagement? Hoe verhoudt het verbeteren in de publieke sector zich met zakelijke ondernemingen. Is het doel van publieke organisaties ‘reductie van ongemakken, maar een last blijft het’ het hoogst haalbare? Wie is de klant (onder andere de burgerrollen)?

2. DE 7 DODELIJKE VERLIEZEN

Een proces is een aaneenschakeling van activiteiten in een bedoelde en (hopelijk) logische volgorde en met een beoogd resultaat, met als resultaat een product of een dienst. Activiteiten in processen kunnen worden opgedeeld in twee categorieën: waarde toevoegend en niet waarde toevoegend.



1^o druk, 93 bladzijden
Uitgever: WagenaarHoes
ISBN: 978-90-812925-1-1

Activiteiten die in de ogen van de klant (burger) geen waarde toevoegen, worden 'verliezen' genoemd. Voor administratieve processen zijn 7 dodelijke verliezen te identificeren.

3. TEAMGERICHT VERBETEREN

Prestatie hangt in belangrijke mate af van motivatie, en motivatie van medewerkers heeft een directe link met eigenaarschap. Eigenaarschap is het gevoel dat een medewerker krijgt wanneer hij invloed kan en mag uitoefenen op zijn eigen werk, bijvoorbeeld in een verbeterteam.

Wat is een verbeterteam? Wat is de rol van de opdrachtgever? Hoe zorg ik dat er oplossingen bedacht worden die uitvoerbaar zijn? Wie trekt z'n team?

4. GESTRUCTUREERD VERBETEREN MET DE VERBETERCIRKEL

Verbeter teams maken gebruik van de verbetercirkel die structuur biedt bij het oplossen van een probleem waaraan gewerkt wordt. De kern van de verbetercirkel is ontleend aan de PDCA-cyclus van dr. Edwards Deming. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld (een proces uit de publieke sector) wordt de toepassing van de verbetercirkel toegelicht. Administratieve processen verbeteren, hoe doe je dat?

5. DOORBRAAKMETHODE

Als de organisatie uit meerdere locaties bestaat waar vrijwel dezelfde processen lopen, hoe zorg je dan dat bij het verbeteren niet op elke locatie het wiel opnieuw wordt uitgevonden. De Doorbraak-methode geeft handvatten om in complexe situaties het verbeteren te managen.

6. PROCESGERICHT (RE)ORGANISEREN

De traditionele reorganisatie versus de ideale - de verticale opstart - organisatie. Procesgericht of taakgericht organiseren, wat is het verschil? Wanneer betrek je de medewerkers bij een reorganisatie? Hoe voorkom je een moeizame opstart?

7. WERKPLEKORGANISATIE MET DE 5S'EN

Als er verbeterd wordt ligt meestal de nadruk op het verbeteren van de logica van processen en het elimineren van verliezen. De fysieke omgeving waarin de medewerkers werken heeft grote invloed op de effectiviteit van processen. Een ongeorganiseerde, rommelige werkplek kan een bron zijn van fouten, verstoringen en ongevallen. Werkplekken kunnen worden ingericht als een schuur of als een supermarkt. 5S is een methode om te streven naar de ideale werkplek.

8. PRAKTIJKVOORBEELDEN

IGSD Oldambt: Intergemeentelijke Sociale Dienst zorgt voor maximaal eigenaarschap bij een reorganisatie. Gemeente Dordrecht afdeling Belastingen: werkplekorganisatie met 5S'en. BEL-combinatie: samenwerking van drie gemeenten, de inzet van verbeter teams om de processen te verbeteren.