

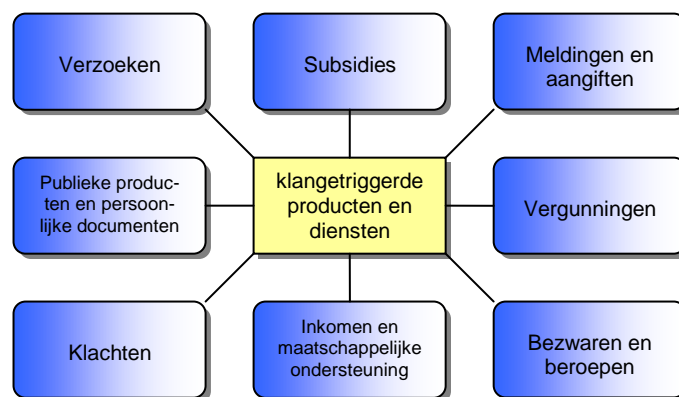
## Procedures

Geen organisatie zonder procedures, of ze nu tot in detail beschreven zijn of niet, ze zijn er. Echter, kennis over de procedures geeft handvaten om de processen in de organisatie te optimaliseren en om onderbouwde inrichtingskeuzes te maken. Toch is deze kennis bij veel gemeentes niet aanwezig. Decorium International werkt met bewezen methodieken van procesoptimalisatie. In dit document worden, de door ons gebruikte methodieken, LEAN en MEDIC, beschreven.

Procesoptimalisatie staat niet op zichzelf. Er zijn 4 factoren betrokken bij de optimalisatie van processen.

1. **Strategie:** Wat wil je bereiken? De huidige algemene strategie voor gemeentes is klantgerichtheid en zaakgerichtheid (snel, goed, stabiel en in samenhang met elkaar).
2. **Organisatie:** Welke inrichting past bij de strategie? De inrichting van de organisatie moet gebaseerd zijn op de strategie, structure follows strategy. Dit betekent dus dat de organisatie zo moet worden ingedeeld dat de strategie waargemaakt kan worden. Flexibiliteit is hier het sleutelwoord.
3. **Processen verbeteren:** Het werkelijk verbeteren van de processen gebaseerd op de strategie en mogelijk gemaakt door de organisatorische inrichting.
4. **Sturen op resultaat:** Vaststellen wat de prestaties dienen te zijn en medewerkers aanspreken op het resultaat. Wanneer medewerkers aangesproken kunnen worden moeten ze weten wat er van hen verlangd wordt.

Gezien het optimaliseren van procedures zeer nuttig, maar tijdrovend is en er veel noodzaak is voor betrokkenheid van de organisatie / medewerkers, wordt er een gecontroleerde keuze gemaakt over welke procedures er (als eerste) verbeterd gaan worden. Om te bepalen welke procedures moeten worden geoptimaliseerd, worden er drie maatstaven gebruikt. Mogelijkheid tot kwaliteitsverbetering, efficiëntieslag (kostenverlaging) en motivatie vanuit de vakafdeling. De eerste procedures die bekeken worden op basis van deze criteria zijn de procedures van de klanttriggerde producten en diensten, te weten:



### Kwaliteitsverbetering en efficiëntieslag

Hoewel kwaliteit zich in meerdere varianten uit dan alleen het sneller uitvoeren van de procedures, is de snelheid van afhandeling één van de belangrijkste kwaliteitsmaatstaven vanuit de ogen van klanten. Om te bepalen op welke wijze de procedure sneller afgehandeld kan worden moet er creatief naar de procedure worden gekeken.

Een efficiëntieslag leidt meestal tot kwaliteitsverbetering, maar het sneller afhandelen van procedures leidt niet altijd tot het maken van een efficiëntieslag. Wanneer het resultaat van een aanvraag sneller aan de klant wordt geleverd, maar dit voor de gemeente nog steeds evenveel kosten aan manuren oplevert, is de kwaliteit verhoogd, maar de kosten zijn gelijk gebleven. Gezien er in de toekomst met een lager budget méér gedaan moet worden binnen de gemeentes is het van belang om naast de kwaliteitsverhoging ook een kostenverlaging te realiseren in de vorm van een efficiëntieslag. Enerzijds wordt de efficiëntie verhoogd door de organisatorische inrichting in het KCC (Klant Contact Centrum), anderzijds door de processen te optimaliseren.

Om de efficiëntieslag te slaan, door middel van procesoptimalisatie, worden procedures benaderd vanuit de theorie van 'lean manufacturing'. Dit klinkt erg productieorganisatie gezien de term manufacturing, maar de methodiek kan overal worden toegepast waar gewerkt wordt met procedures. In lean manufacturing wordt er onderscheid gemaakt tussen acht verschillende soorten verspillingen, welke overigens niet allemaal van belang zijn voor dienstverlening: defecten, overproductie, transport, wachten, opslag, bewegingen en verplaatsingen, meer doen

dan nodig is, onbenutte creativiteit en onbenutte capaciteit. Voor het verhogen van de kwaliteit en het slaan van een efficiëntieslag dient er gekeken te worden naar de onderstaande verbetermiddelen:

Verbetermiddel	Omschrijving	Kwaliteit- en/of efficiëntieverhoging
Uitvoering door dezelfde persoon	Deelprocessen in een procedure worden door dezelfde persoon afgehandeld, zodat de wachttijd tussen de deelprocessen wordt verkort en geen tweede persoon zich erin hoeft te verdiepen.	Kwaliteitverhoging en efficiëntieverhoging.
Uitvoering door een ander persoon	Bepaalde deelprocessen worden juist door een ander uitgevoerd, omdat er geen sequentiële afhankelijkheid is, waardoor deelprocessen parallel uitgevoerd kunnen worden.	Kwaliteitverhoging
Fouten voorkomen	In één keer goed voorkomt contact na de levering en eventueel opnieuw uitvoeren of herstellen van de procedure.	Kwaliteitverhoging en efficiëntieverhoging
Direct doorgaan	Procedures die doorgezet worden naar een collega moeten direct voortgezet worden. Als er nog vragen zijn van de opvolgende medewerker moet de zaak nog vers in het geheugen liggen. Dit voorkomt opzoekwerk.	Kwaliteitverhoging en efficiëntieverhoging
Niet meer doen dan nodig	Het dient niet te gebeuren als de volgende in de lijn er niets mee doet, of als het niet cruciaal is voor de klant. 'Waarom doen we dit?', 'Voor wie doen we dit?' en 'Wordt er iets mee gedaan?'. Als op één van de vragen geen antwoord gegeven kan worden is de kans groot dat het overbodig is.	Kwaliteitverhoging en efficiëntieverhoging

#### Motivatie vanuit de vakafdeling

Naast de theoretische achtergrond van waar het meeste te halen valt op het gebied van kwaliteitsverbetering en efficiëntie, is het ook van belang op een inschatting te maken van de succeskans van de verbetering. Dit betekent dat er een realistische beoordeling gedaan moet worden over de motivatie die er heerst in de vakafdeling (participerende medewerker(s), maar bovenal de afdelingsmanager) en in het front office, met betrekking tot het optimaliseren en uiteindelijk afstaan/overnemen van de procedures, of een deel hiervan, aan/door het KCC. Naarmate er successen kunnen worden getoond aan de organisatie, zal er meer motivatie ontstaan voor optimalisatie van de overige procedures.

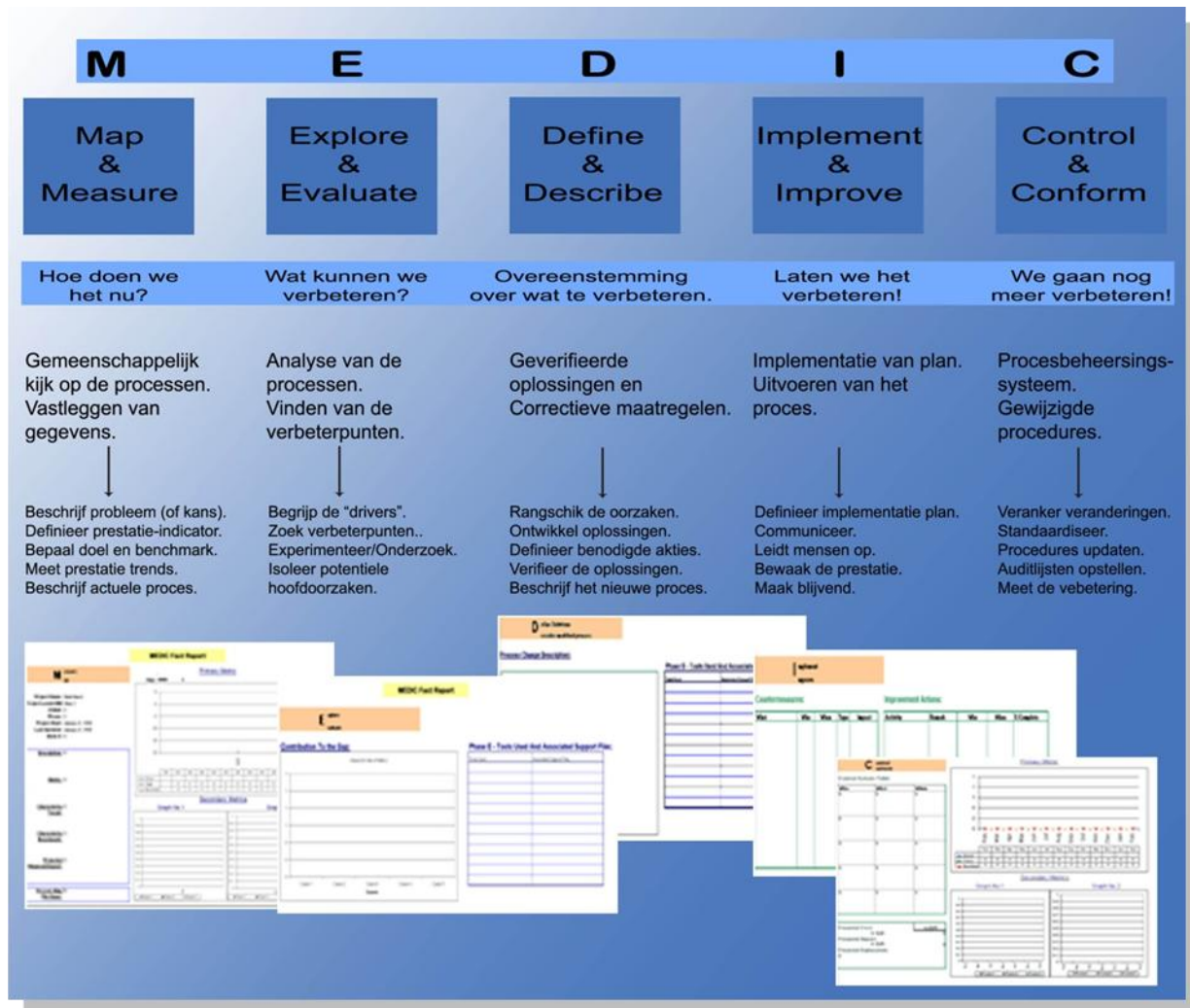
#### Gehanteerde methode

Om de procedures te optimaliseren is het van belang dat er creatief meegedacht wordt door de medewerkers van de vakafdelingen die de procedures uitvoeren en dat er gedacht wordt vanuit de samenhang tussen diensten vanuit de klantvraag. Om participatie te bewerkstelligen maakt Decorium International gebruik van de methode MEDIC. Dit is een soort DMAIC die veel ingezet wordt in de Six Sigma verandermanagement methodiek, maar in onze visie overzichtelijker en bruikbaar. MEDIC staat voor:

1. Map & Measure = Situatie in kaart brengen.
2. Explore & Evaluate = Situatie analyseren en mogelijke verbeterpunten aanmerken (drivers).
3. Define & Describe = Ontwikkeling van een theoretische oplossing/verbetering.
4. Implement & Improve = Implementeren van de verbetering.
5. Control & Conform = Verbetering verankeren, monitoren en ontwikkelen.

De eerste fase van het in kaart brengen van de situatie dient direct voor alle processen uitgevoerd te worden. Het optimaliseren zelf en vooral de implementatie van de vernieuwde situatie volgt gelijktijdig (kort vooraf) met het toevoegen van de procedure aan het zaakgericht werken via het zaakstelsel. Door de eerste stap voor alle procedures uit te voeren is er meer overzicht in de procedures en kan er gecontroleerd een beslissing worden gemaakt met welke procedures er gestart wordt met betrekking tot optimaliseren.

Hieronder wordt MEDIC schematisch weergegeven.



MEDIC is overzichtelijk en kan organisatiebreed worden ingezet om er zorg voor te dragen dat iedere projectmedewerker de procedures verbeterd vanuit dezelfde methodiek. Ook het management van de afdeling is dan op de hoogte van wat er gebeurt op de afdeling en hoe het gebeurt. Dit leidt tot meer begrip en motivatie en de verschillende projectmedewerkers van de vakafdelingen kunnen zo makkelijk met elkaar communiceren, ervaringen uitwisselen en onderlinge verbanden vinden om klantgerichter te kunnen werken. Decorium International geeft uw medewerkers training in deze methode. Hierdoor kunnen verbeterprojecten later zelfstandig opgepakt worden.

#### Toepassing MEDIC bij het verbeteren van de procedures

Fase	Activiteiten
<b>M</b>	In de eerste fase wordt de procedure gedetailleerd en cijfermatig in kaart gebracht. Hiervoor worden de factoren die de kwaliteit en efficiëntie bepalen SMART gemaakt. De belangrijkste prestatie-indicatoren zijn de doorlooptijd van een (aan)vraag en het aantal manuren dat er aan besteed is tijdens de verschillende fasen van de procedure (en tegen welk tarief). Het is dus van belang dat deze gegevens bekend zijn, zodat er een doel tot verbetering kan worden gesteld.
<b>E</b>	In deze fase wordt er specifiek gekeken naar de punten die van invloed zijn op de prestatie-indicator, de drivers. Wanneer procedures niet stabiel (veel variantie) geleverd worden, dan dienen de hoofdoorzaken hiervan aan het licht te worden gebracht. Het resultaat van deze fase is dat er meer zicht is op mogelijke verbeterpunten in de procedures. Tijdens deze fase kunnen ook experimenten worden uitgevoerd om te kijken wat het effect is van de drivers.

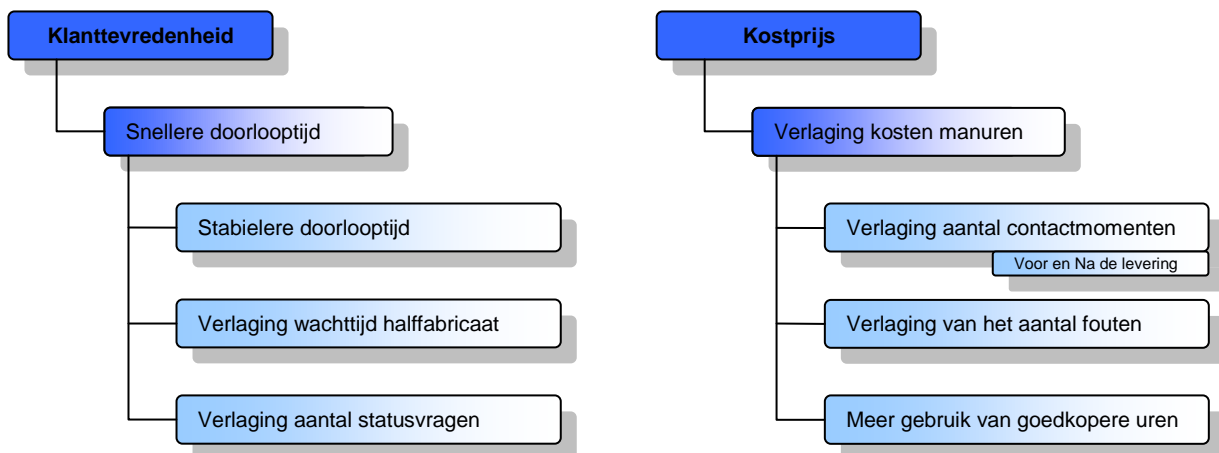
D Op dit moment is er zicht op de prestatie van de procedure en is er inzicht in de factoren die de prestatie beïnvloeden, de verbeterpunten. Er wordt nu gekeken naar de mogelijke oplossingen. Hiervoor worden de oorzaken gerangschikt naar mate zij invloed hebben op de prestatie-indicator. Over de meest invloedrijke verbeterpunten wordt als eerste gezocht naar een oplossing om er zorg voor te dragen dat de prestatie-indicator beter scoort. De oplossing leidt tot benodigde acties en er zal een theoretische nieuwe procedure ontstaan. Dit is het meest creatieve denkproces binnen MEDIC en het verdient de voorkeur om ook buiten de procedure te kijken. Van dienst- en productbanadering naar klant(aan)vraag.

I Nadat de nieuwe situatie op papier is ontwikkeld en goedgekeurd door de uiteindelijk uitvoerders en managers, dient de vernieuwde procedure geïmplementeerd te worden in de organisatie. Dit betekent dat ook de medewerkers, naast de projectmedewerker(s), duidelijk instructies ontvangen en gemotiveerd worden om in het vervolg op de vernieuwde wijze te werken. Doordat de procedure nog door alle medewerkers die ermee werken wordt gekeurd, staan zij al in zeker mate achter de vernieuwde werkwijze.

C Tijdens de laatste fase worden de vernieuwde werkwijzen, wanneer goedgekeurd op haar werking, vastgelegd en geïmplementeerd en het zaakstelsel (onderdeel van het mid office). Tevens wordt de interne audit over deze procedure aangepast aan de vernieuwde werkwijze. De prestatie-indicatoren blijven een bron van interesse en deze zullen na de verbetering consequent worden gemeten om te achterhalen of het gestelde doel is bereikt met de verandering. Zo niet moet er gekeken worden of er nog aanpassing gedaan kunnen worden. Wordt het doel stabiel gehaald kan er gekeken worden of het niet interessant is om het doel aan te scherpen.

### Prestatie-indicatoren van procedures en de prestaties

De kern van de verbetering is de prestatie-indicator. Wat gaan we verbeteren en hoeveel? De primaire prestatie-indicator voor de kwaliteit is de klanttevredenheid en voor efficiëntie is het de kostprijs. Naast de primaire prestatie-indicator is het verstandig om één of meerdere secundaire, directer meetbare, prestatie-indicatoren te hanteren die bereikte resultaten door de procedureverbetering beter aanduiden. Een secundaire prestatie-indicator is een voorloper voor, of gevolg van het verbeteren van de primaire prestatie-indicator. Hierbij is er onderscheid gemaakt naar de twee vormen van verbetering.



De prestaties van de indicatoren vloeien bij voorkeur uit het zakensysteem. Gezien dit voor de start nog niet beschikbaar is en er wel noodzaak is om te kunnen werken met onderbouwde gegevens, moeten de prestatie-indicatoren ook vooraf gemeten worden. Meten is tijdrovend en kan verzet opwekken bij de medewerkers, maar zorgt tevens voor betrokkenheid. Ook hebben medewerkers soms de mogelijkheid om de data te kleuren. Zeker als zij zelf verantwoordelijk worden gemaakt voor de registratie. Het heeft daarom de voorkeur om de registraties door één projectmedewerker van de vakafdeling te laten bijhouden en controleren. Alle medewerkers moeten dan aangeven wanneer er met een bepaalde taak ten behoeve van een bepaalde zaak wordt begonnen en wanneer deze weer doorgezet wordt naar een volgende medewerker. De tijd tussen het doorzetten en het oppakken door de volgende in de lijn is de wachttijd.