

OUD-BEIJERLAND VERBE

EEN LEVEN LANG LEAN

Steeds meer organisaties willen processen doorlopend verbeteren. Dat vraagt veel van een organisatie en van de begeleiders van al die verbeteringen. De gemeente Oud-Beijerland wil door procesverbetering haar klantfocus versterken, efficiënter werken en risico's beter beheersen. Oud-Beijerland investeerde daartoe in het opleiden van procesbegeleiders met als succesfactoren een goede basiskennis van procesmanagement, uitstekende communicatieve vaardigheden en de juiste organisatorische omstandigheden.

Tekst: Robijn Niemöller, adviseur bij De Processpecialisten

De gemeente Oud-Beijerland was al langer van plan om processen te verbeteren. Met ondersteuning van externe bureaus waren er al verschillende pogingen gedaan. Adviseur Bedrijfsvoering Ilona Fertoute vertelt: 'We begonnen steeds enthousiast, maar we kwamen niet verder dan het maken van procesbeschrijvingen. Zodra de externen weg waren, belandden de documenten in een la. Het verbeteren kwam niet van de grond. Na een paar pogingen hebben we toen besloten om het voortaan op eigen kracht te doen. Onze eerste stap was om alle processen te inventariseren. Dat gaf al veel inzicht. Daarna hebben we binnen de organisatie aanjagers gezocht.'

BESTAANDE PATRONEN DOORBREKEN

Als het creëren van een nieuwe functie niet de opzet is, worden collega's naast hun vaste functie ingezet als procesbegeleider. Je vraagt mensen om iets extra te doen en stelt daar tegelijk hoge eisen aan: het succes van de verbeteringen is van hen afhankelijk. De procesbegeleiders moeten hun collega's enthousiasmeren en harde resultaten boeken zonder hiërarchische macht. Het gewone werk moet ook doorgaan. Het lukt alleen als de procesbegeleiders de juiste kennis en vaardigheden hebben en sterk gemotiveerd

zijn om dingen te verbeteren. Een van de belangrijkste kenmerken van een goede procesbegeleider is analytisch vermogen. De procesbegeleider moet het hele proces van kop tot staart doorzien en de logica ter discussie kunnen stellen. Meestal gaat dat makkelijker naarmate de procesbegeleider minder kennis heeft van de inhoud. Domme vragen leiden vaak tot slimme antwoorden. Kennis van procesmanagement is nodig om de juiste vragen te stellen en mogelijke verbeteringen snel te signaleren. *Lean Management* bijvoorbeeld helpt om de klantvraag centraal te plaatsen en kritisch te kijken naar de toegevoegde waarde van processtappen. Ilona Fertoute: 'We hadden geen strakke selectiecriteria. Onze zes procesbegeleiders hebben heel verschillende functies en profielen: van applicatiebeheerder tot

beleidsmedewerker. Toch zijn er ook duidelijke overeenkomsten: het zijn allemaal enthousiaste, positief-kritische types die in staat zijn om dingen van een andere kant te bekijken en het leuk vinden om groepen te begeleiden. Het was een goed idee om de procesbegeleiders niet in te zetten voor hun "eigen" proces waar ze alles van weten, maar juist voor andere processen. Dat was in het begin wel eng: het vergt lef om veel vragen te stellen. Nu vinden de procesbegeleiders het een sport om alsmaar "waarom?" te blijven vragen. Daarmee doorbreken ze bestaande patronen.'

WIL DE ECHTE PROCESSEIGENAAR NU OPSTAAN?

De juiste persoon is nog geen garantie voor succes. De procesbegeleider is verantwoordelijk voor het inventariseren van

VOORDOEN, SAMEN DOEN, ZELF DOEN

De procesbegeleiders van de gemeente Oud-Beijerland zijn opgeleid door De Processpecialisten. Naast de basisprincipes en instrumenten van de Lean-filosofie is in de opleiding veel aandacht besteed aan projectmatig werken, presentatievaardigheden en omgaan met weerstand. De procesbegeleiders zijn al snel zelf aan de slag gegaan. Tijdens terugkomdagen presenteerden ze hun resultaten aan elkaar. De Processpecialisten hebben de presentaties begeleid, stelden kritische vragen en gaven tips en trucs. Inmiddels zijn de procesbegeleiders in staat om zelfstandig verbetertrajecten te begeleiden. Ilona Fertoute: 'De kracht van deze aanpak is dat de procesbegeleiders al snel zelf aan het werk waren.'

TERT OP EIGEN KRACHT



Procesbegeleiders zijn enthousiaste, positief-kritische types die in staat zijn om dingen van een andere kant te bekijken

verbetermogelijkheden en het najagen van doelstellingen. Vooral bij de implementatie, als het op 'doen' aankomt, blijkt het door onvoldoende tijd, capaciteit of prioriteit soms lastig om resultaten te behalen. Voor die randvoorwaarden is de proceseigenaar verantwoordelijk. De truc voor de procesbegeleider is om op tijd de proceseigenaar in te schakelen. Voor de proceseigenaar is er de uitdaging om het verbeterteam voldoende vrijheid te geven, maar om tegelijkertijd kaders en doelen duidelijk aan te geven en de implementatie te bewaken.

Ilona Fertoute: 'De proceseigenaren hadden aanvankelijk niet echt een beeld van hun rol. Sommigen dachten dat de procesbegeleiders al het werk zouden doen. Zo werkt het natuurlijk niet, we hebben niet voor niets proceseigenaren aangewezen. Over de rolverdeling tussen proceseigenaren en procesbegeleiders hebben we in het MT veel gesproken. Ook over het verschil tussen inhoudelijke sturing en processturing, vooral bij afdelingsoverstijgende processen. Het bleek belangrijk om de proceseigenaren te blijven activeren, zeker omdat die rol ook nieuw was. Niet iedere proceseigenaar

heeft automatisch gevoel voor processen. Juist als het op implementeren aankomt, moeten proceseigenaar en procesbegeleider samen het spel slim spelen, anders verdien je je investering niet terug.'

CONTINU VERBETEREN

Als procesbegeleiders en proceseigenaren goed in hun rol zitten, is de kunst om de stap te maken naar *continu verbeteren*: processen verbeteren moet routine worden. Daar horen verschillende instru-

eigenaar en teamleiders over de resultaten en de samenwerking.

We organiseren jaarlijks een bijeenkomst met alle proceseigenaren waar we resultaten en cases presenteren. Het MT wil graag concrete, meetbare resultaten zien, maar merkt niet direct wat er op de werkvloer gebeurt. Deze bijeenkomsten voorzien in hun behoefte. Een betrokken MT is onmisbaar. Ons MT neemt de procesbegeleiders serieus en geeft hun ook de credits voor de resultaten.

DOMME VRAGEN LEIDEN VAAK TOT SLIMME ANTWOORDEN

menten bij zoals audits, 'rondjes langs de velden' en structureel procesoverleg.

Ilona Fertoute vervolgt: 'De rol van procesbegeleider willen we zeker behouden. De procesbegeleiders zijn nog steeds enthousiast. Als coördinator van de procesoptimalisaties ben ik contactpersoon richting MT en troubleshooter. Ook mijn rol blijft nodig. Iedere drie maanden praat ik met de procesbegeleider, proces-

We hebben een planning voor de procesoptimalisaties, maar inmiddels worden de procesbegeleiders ook rechtstreeks benaderd door mensen uit onze organisatie die iets willen verbeteren. Dat is de extra winst van de procesoptimalisaties: mensen van verschillende afdelingen zoeken elkaar nu veel makkelijker op. We hebben er vanaf het begin veel mensen bij betrokken, en daar plukken we nu de vruchten van.'