

REKEN VOORGOED AF MET KRITIEKE PROCESSEN!

EEN ONDERZOEK NAAR CONTINU VERBETEREN BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM



overtref jezelf



Gemeente Rotterdam

CARMEN SCHENKEL

Scriptie

Gemeente Rotterdam

Afstudeerder:	Carmen Schenkel
Studentnummer:	0873234
Modulecode:	FBEAFS0744
Afstudeerbegeleider:	M. Rederker
Examinator:	M.T.A. Sadiq
Onderwijsinstelling:	Hogeschool Rotterdam
Maand en jaar van voltooiing:	juni 2017

REKEN VOORGOED AF MET KRITIEKE PROCESSEN!

EEN ONDERZOEK NAAR CONTINU VERBETEREN BIJ DE GEMEENTE ROTTERDAM



overtref jezelf



CARMEN SCHENKEL

Voorwoord

Dit rapport gaat over het informatie vergaren en het adviseren van de Gemeente Rotterdam over het toepassen van een continu verbeteren model. Dit onderzoek wordt gedaan in opdracht van de afdeling Financial Audit bij de Gemeente Rotterdam. En zal ik uitvoeren ter afsluiting van mijn studie bedrijfseconomie aan de Hogeschool Rotterdam. Dit onderzoek heb ik gekozen omdat het mij erg leuk en leerzaam lijkt.

Het doen van onderzoek is niet mijn sterkste punt daarom zag ik dit als een grote uitdaging waarbij ik veel kon leren. Ik ben dan ook tijdens dit onderzoek veel obstakels tegen gekomen die ik heb overwonnen. Dit was telkens weer een goede leerervaring. Een voorbeeld van zo'n obstakel was het theoretisch onderzoek. Hier had ik veel moeite mee omdat ik het nog nooit eerder in deze vorm had gedaan. Uiteindelijk door middel van hard werken en veel tijd erin gestoken te hebben is het mij toch gelukt. Deze opgedane kennis kan ik zeker gebruiken als ik nog een onderzoek ga doen.

Hierbij wil ik de heer Hoogvliet, hoofd Financial Audit en bedrijfsbegeleider, bedanken voor de goede begeleiding. Ik kon altijd met vragen bij hem terecht en heb veel van hem geleerd. Daarnaast wil ik de heer Rederker en mevrouw Dingenouts bedanken voor de goede feedback en begeleiding gedurende mijn afstudeerperiode. Uiteraard wil ik ook alle medewerkers van de Gemeente Rotterdam en de Gemeente Amsterdam, die tijd hebben kunnen maken voor een interview ten behoeve van het onderzoek, bedanken. Als laatste wil ik ook mijn stiefmoeder Kathelijne Boerema bedanken voor het leveren van feedback als externe partij.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Carmen Schenkel

Samenvatting

De uit het Meerjaren VerbeterPlan in control gebrachte financieel kritieke processen dienen in control te blijven en voortdurend verbeterd te worden. Om dit te doen, dient er een concept van continu verbeteren geïmplementeerd te worden bij de Gemeente Rotterdam. De Gemeente Rotterdam wil weten wat de toegevoegde waarde daarvan is.

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor het verder professionaliseren van de kritieke processen bij de Gemeente Rotterdam, door de waarde in kaart te brengen van continu verbeteren. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: *Wat voegt een Continu Verbeteren concept toe aan de professionalisering van de kritieke processen van de Gemeente Rotterdam en hoe kan dit geïmplementeerd worden?*

Door middel van een kwalitatief onderzoek wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvraag. Hierbij is er een intern onderzoek, een theoretisch onderzoek en een benchmark gedaan. Omdat dit een breed onderzoek is, is de scope van dit onderzoek beperkt tot drie van in totaal vijftien financieel kritieke processen. Dit zijn de processen Sociale uitkeringen, Belastingen en Vastgoed.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het toevoegen van een continu verbeteren concept een positief effect kan hebben op de processen, mits deze goed wordt uitgevoerd. Dit komt doordat er efficiënter wordt gewerkt, fouten niet alleen verbeterd worden maar ook voorkomen en de kwaliteit en prestaties zullen verbeteren. Daarnaast zullen de medewerkers zich meer betrokken voelen waardoor hun prestaties ook verbeterd worden. Hierbij is wel op te merken dat het veel tijd kost en het beschouwd moet worden als een proces wat nooit eindigt.

Op basis hiervan wordt aanbevolen om de manier van continu verbeteren, zoals toegepast door de Gemeente Amsterdam, te implementeren bij de Gemeente Rotterdam. Dit is de combinatie van de methodes Lean, Vanguard en Appreciative Inquiry (AI). Dit dient echter wel per proces bekeken te worden. Het proces Belastingen is al begonnen met Lean Kaizen. Over een jaar kan gekeken worden of de gewenste resultaten zijn behaald. Als Lean Kaizen op bepaalde punten niet optimaal werkt wordt geadviseerd te kijken naar de modellen AI en Vanguard voor eventuele aanvullingen. Bij het proces Vastgoed is nog niet bezig met continu verbeteren met behulp van een model. Geadviseerd wordt dit wel te gaan doen, hierbij wordt Lean als basis geadviseerd met eventuele elementen van Vanguard en AI. Omdat de expertise van Lean al aanwezig is bij de Gemeente Rotterdam zal dit makkelijker geïmplementeerd kunnen worden. Het proces Sociale uitkeringen is al ver op weg met Lean Kata, net zoals de Gemeente Amsterdam. Het effect ervan is al terug te zien in de resultaten waardoor hier geen verder advies op gegeven zal worden.

Naast de aanbevelingen per proces wordt geadviseerd de afdelingshoofden van alle afdelingen een training Systeemdenken aan te bieden. De Gemeente Amsterdam werkt hiermee en is hier zeer tevreden over. Het geeft nieuwe inzichten waardoor de processen op nieuwe manieren verbeterd kunnen worden. Deze trainingen kosten ongeveer €2.500 per persoon met daarbij nog de werktijd van de deelnemers en het duurt vijf lesdagen. In totaal dienen voor de drie processen uit de scope zeven mensen opgeleid te worden wat de totale kosten van de training, exclusief de werktijden van de deelnemers, €17.500 maakt. Gedurende dit traject, wat ongeveer twee jaar zal duren, worden de verbeteringen gelijk al zichtbaar.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Begrippenlijst.....	4
H1. Onderzoekscontext.....	5
1.1 Gemeente Rotterdam	5
1.2 Cluster Middelen en Control	6
1.3 Afdeling Financial Audit.....	6
1.4 Huidige situatie	7
1.5 Ontwikkelingen	9
1.6 Onderzoeksvraag.....	9
H2. Onderzoeksaanpak en- verantwoording.....	10
2.1 Vraagstelling.....	10
2.2 Onderzoeksmodel	10
2.3 Onderzoeksstrategie	11
H3. Theoretisch kader.....	13
3.1 Continu Verbeteren	13
3.1.1 Definities continu verbeteren	13
3.1.2 Waarom continu verbeteren?.....	13
3.1.3 Voor- en nadelen van continu verbeteren	14
3.1.4 Methodes om continu te verbeteren	14
3.1.5 Lean	14
3.1.6 INK-model.....	17
3.1.7 Balanced ScoreCard	19
3.1.8 INK-model en BSC	20
3.2 Kwaliteitsmanagement	20
3.3 Performance management.....	21
3.4 Processen	22
3.4.1 Belastingen en heffingen.....	22
3.4.2 Vastgoed	25
3.4.3 Sociale uitkeringen.....	28
H4. Onderzoeksresultaten	32
4.1 Theoretisch beste methode.....	32
4.1.1 Score.....	32
4.1.2 Resultaten.....	34
4.2 Continu verbeteren bij de gemeente Amsterdam.....	35

4.2.1 Methode van continu verbeteren	35
4.2.2 Continu verbeteren bij de processen	36
4.2.3 Implementatie	38
4.2.4 Kwaliteits- en performancemanagement	38
4.3 De beste methode voor de Gemeente Rotterdam	38
H5. Conclusies en aanbevelingen	40
Literatuurlijst	43
Bijlagen:.....	45
A: Organogram Gemeente Rotterdam en Financial Audit.....	45
B: Interview Rachel van de Blink (Belastingen, Gemeente Rotterdam)	47
C: Interview Micha Pijl (Vastgoed, Gemeente Rotterdam)	52
D: Interview Ruud Polak en Vera Euser (Sociale uitkeringen, Gemeente Rotterdam)	56
E: Resultaten beoordelingscriteria	60
F: Interview Robert van Meurs (Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam)	61
G: Vervolg interview Robert van Meurs (De Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam).....	65
H: Interview Mascha van de Kuit (De Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam)	72

Inleiding

Bij de Gemeente Rotterdam is in 2014 het Meerjaren VerbeterPlan (MVP) ingericht om te borgen dat de Gemeente in control en compliant is. Dat programma loopt op zijn eind en de wens van het cluster Middelen en Control, dat verantwoordelijk is voor de regie op het MVP, is de programmatische aanpak te laten overvloeien in een proces van continu verbeteren. Bij het MVP is gewerkt aan de verbetering van 18 financieel kritieke processen. Nu deze (bijna) zijn verbeterd is het doel om deze processen continu te verbeteren. Onder het cluster Middelen en Control valt de afdeling Financial Audit. Deze afdeling wil graag meer kennis vergaren over de waarde van het continu verbeteren. Bij dit onderzoek is een scope gemaakt van drie processen, namelijk: Sociale uitkeringen (BUIG), Vastgoed en Belastingen. Deze processen zijn tijdens het MVP onderhanden genomen.

Het doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen voor het verder professionaliseren van de kritieke processen bij de Gemeente Rotterdam, door de waarde in kaart te brengen van continu verbeteren.

Er zal een intern onderzoek, een theoretisch onderzoek en een benchmark plaatsvinden. Bij de benchmark wordt gekeken bij een andere, vergelijkbare gemeente. De beste gemeente voor een vergelijking met Gemeente Rotterdam is de Gemeente Amsterdam.

Leeswijzer:

In hoofdstuk 1 zal de onderzoekscontext worden beschreven en in hoofdstuk 2 de hieruit opvolgende onderzoeksanpak- en strategie. Waarna in hoofdstuk 3 het theoretisch kader wordt beschreven en in hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten. De uiteindelijke conclusie en aanbevelingen staan in hoofdstuk 5.

Begrippenlijst

Begrip	Betekenis	Afkorting
Meerjaren VerbeterPlan	Een plan van de Gemeente Rotterdam om “volledig in control” te worden. Hierbij wordt gewerkt aan de doeltreffendheid, doelmatigheid en het financieel beheer.	MVP
Cluster	“Organisatieonderdeel dat is belast met de ontwikkeling en uitvoering van beleid op daartoe door het college vastgestelde werkterreinen.” (Het college van burgemeester en wethouders van de Gemeente Rotterdam, 2015)	
Management Team	Hoogste managementlaag van de Gemeente Rotterdam	MT

H1. Onderzoekscontext

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekscontext beschreven. Hierbij zal een beschrijving gegeven worden van de Gemeente Rotterdam, het cluster Middelen en Control en de afdeling Financial Audit. Daarnaast zal de huidige situatie geschetst worden en worden de ontwikkelingen op het gebied van continu verbeteren aangekaart.

1.1 Gemeente Rotterdam

De Gemeente Rotterdam ligt in Zuid-Holland en bestaat uit veertien stadskwartieren. De gemeentelijke organisatie is ca. 11.000 fte groot en bestaat uit de clusters Stadsbeheer, Stadsontwikkeling, Dienstverlening, Werk en Inkomen, Maatschappelijke Ontwikkeling, Middelen & Control en Bestuurs- en concernondersteuning.

De grootste politieke partijen bij de Gemeente Rotterdam zijn, na verkiezingen in 2014, Leefbaar Rotterdam met veertien zetels, de PvdA met acht zetels en D66 met zes zetels. Het hiermee gevormde college van burgemeesters en wethouders bestaat uit drie wethouders van Leefbaar Rotterdam, twee wethouders van D66 en één wethouder van de CDA. De voorzitter van het college en de gemeenteraad is burgermeester Ahmed Aboutaleb. (www.rotterdam.nl)

De missie van het gemeentebestuur luidt: "bouw aan een sterke economie en een aantrekkelijke woonstad." (Gemeente Rotterdam, 2007)

De Stadsvisie Rotterdam bestaat uit drie delen (Gemeente Rotterdam, 2007):

1. Ontwikkelingsstrategie: de belangrijke bestuurlijke beslissingen die nodig zijn om de visie te realiseren, en de consequenties daarvan.
2. Gebiedsuitwerking: de visie voor de verschillende delen van de stad.
3. Uitvoeringsstrategie: de wijze waarop de Stadsvisie wordt uitgevoerd. Effectmeting stelt de gemeente in staat voorrang te geven aan plannen die het meest bijdragen aan een sterke economische structuur en een aantrekkelijke woonstad.

De Gemeente Rotterdam kent vier kernwaarden, namelijk: samenwerking, verantwoordelijkheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid (Gemeente Rotterdam, z.j.)

In *Bijlage A, figuur 19* is het organogram van de Gemeente Rotterdam weergegeven.

Omdat de Gemeente Rotterdam zo groot is, is deze opgedeeld in vijftien hoofdprocessen. Bij elk van deze van deze processen hoort een proceseigenaar die aanwezig is bij één of meerdere clusters. Daarnaast kan zo'n proces door meerdere clusters heen lopen. Dit is weergegeven in *figuur 1*.

	W&I	MO	SB	SO	DV	BCO	M&C
1. Administratie & Verslaglegging							
2. Inkoop							
3. Aanbesteden							
4. Betalingsorganisatie							
5. HR							
6. Verstrekte subsidies en bijdragen							
7. Belastingen							

8. Sociale uitkeringen							
9. WMO							
10. Vastgoed							
11. Grondexploitatie							
12. Verkoop en facturatie							
13. Ontvangen subsidies en bijdragen							
14. Treasury							
15. IT (GC)							

	= Proceseigenaar
	= Cluster wordt geraakt door het proces

Figuur 1: Hoofdprocessen en verantwoordelijken. (Bron: Gemeente Rotterdam, z.j.)¹

1.2 Cluster Middelen en Control

Het cluster Middelen en Control is een cluster dat rechtstreeks onder de algemeen directeur valt en bestaat uit de onderdelen: Clustercontrol, Concerncontrol en Financial Audit. "Het onderdeel Middelen en Control heeft tot taak vanuit een onafhankelijke positie het management te adviseren in het kader van beslissen, besturen, registreren en verantwoorden met het doel het management te faciliteren om tot afgewogen, consistente en integrale besluiten te komen. Het onderdeel Middelen en Control is in het kader daarvan verantwoordelijk voor de inrichting en strategie van het allocatieproces." (Het college van burgemeester en wethouders van de Gemeente Rotterdam, 2015)

In *Bijlage B, figuur 20* is de organogram van het cluster Middelen en Control weergegeven.

Zoals in *figuur 1* is weergegeven, is het cluster Middelen en Control proceseigenaar van de processen: treasury en ontvangen subsidies en bijdragen. Het proces ontvangen subsidies en bijdragen is organisatiebreed en het cluster Stadsontwikkelingen is mede-proceseigenaar hiervan.

Het hoofd van het cluster Middelen en Control is de Concerncontroller. De Concerncontroller is verantwoordelijk voor de volgende aspecten: (Het college van burgemeester en wethouders van de Gemeente Rotterdam, 2015)

- de financieel-organisatorische inrichting van het concern;
- de inrichting en kwaliteit van het middelenallocatieproces;
- de inrichting en kwaliteit van het managementcontrolesysteem;
- de inrichting en kwaliteit van een onafhankelijke Financial auditfunctie;
- specifieke taken, waaronder het toezicht op deelnemingen en treasuryfunctie.

1.3 Afdeling Financial Audit

Een onderdeel van het cluster Middelen en Control is de afdeling Financial Audit (FA), deze afdeling is 41 fte groot en staat onder leiding van Adri Hoogvliet (afdelingshoofd).

De afdeling Financial Audit toets met systeemgerichte en gegevensgerichte controles de (uitkomsten van) financieel kritieke processen zoals inkoop, aanbesteden en Sociale uitkeringen. De afdeling geeft zekerheid aan het college en de concerndirectie ten aanzien van de betrouwbaarheid en rechtmatigheid van de informatievoorziening. In *figuur 2* is te zien op welke wijze, systeemgericht of gegevensgericht, de FA de controle aanpakt op de processen.

¹ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

	Controle aanpak FA 2015 2016 2017(concept)		
1. Administratie & Verslaglegging	G	G	G
2. Inkoop	G	G	S
3. Aanbesteden	G/S	G/S	G/S
4. Betalingsorganisatie	G	G	G
5. HR	S	S	S
6. Verstrekte subsidies en bijdragen	G	S	S
7. Belastingen	S	S	S
8. Sociale uitkeringen	G	G	G
9. WMO	G	G	G
10. Vastgoed	G	G	G
11. Grondexploitatie	G	G	S/G
12. Verkoop en facturatie	G	G	G
13. Ontvangen subsidies en bijdragen	G	G	G
14. Treasury	S	S	S/G
15. IT (GC)	G	G	S/G

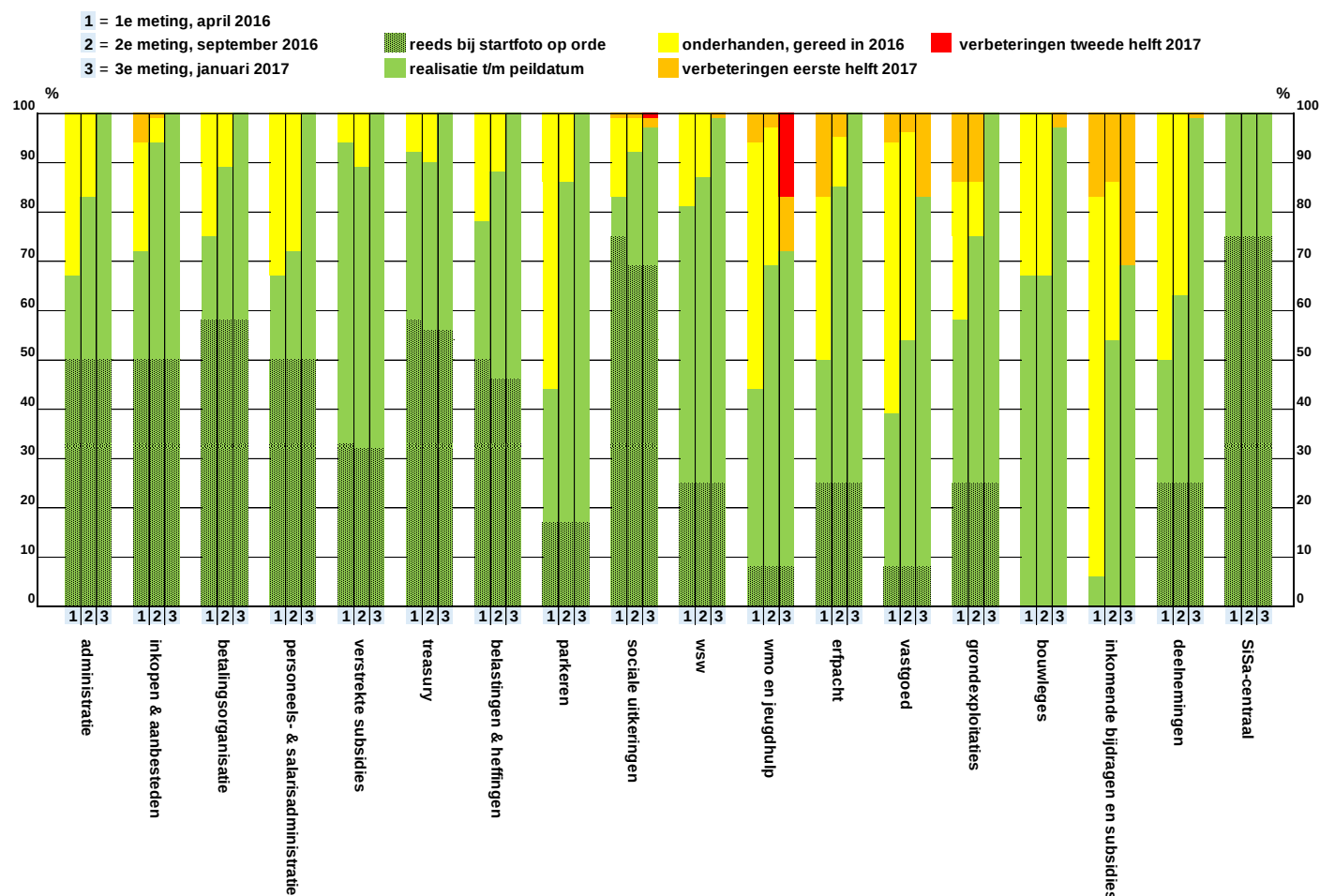
S	= Systeemgericht
G	= Gegevensgericht

Figuur 2: Controle aanpak van FA per proces. (Bron: Gemeente Rotterdam, z.j.)²

1.4 Huidige situatie

Ten tijde van dit onderzoek is het cluster Middelen en Control druk bezig met het afronden van het Meerjaren VerbeterPlan (MVP). Bij het MVP is gewerkt aan het verbeteren van 18 financieel kritieke processen. Hierbij is gewerkt aan het op orde brengen van het financieel beheer, de doeltreffendheid en doelmatigheid. Dit programma zal ten einde komen in mei 2017 waarna wordt geanalyseerd in hoeverre de doelen van het MVP zijn behaald. In januari 2017 heeft een 3^e meting plaatsgevonden van de voortgang van het MVP. In onderstaande afbeeldingen zijn de resultaten hiervan weergegeven. (Gemeente Rotterdam, Oskam, Etman & Spijkerman, 2017)²

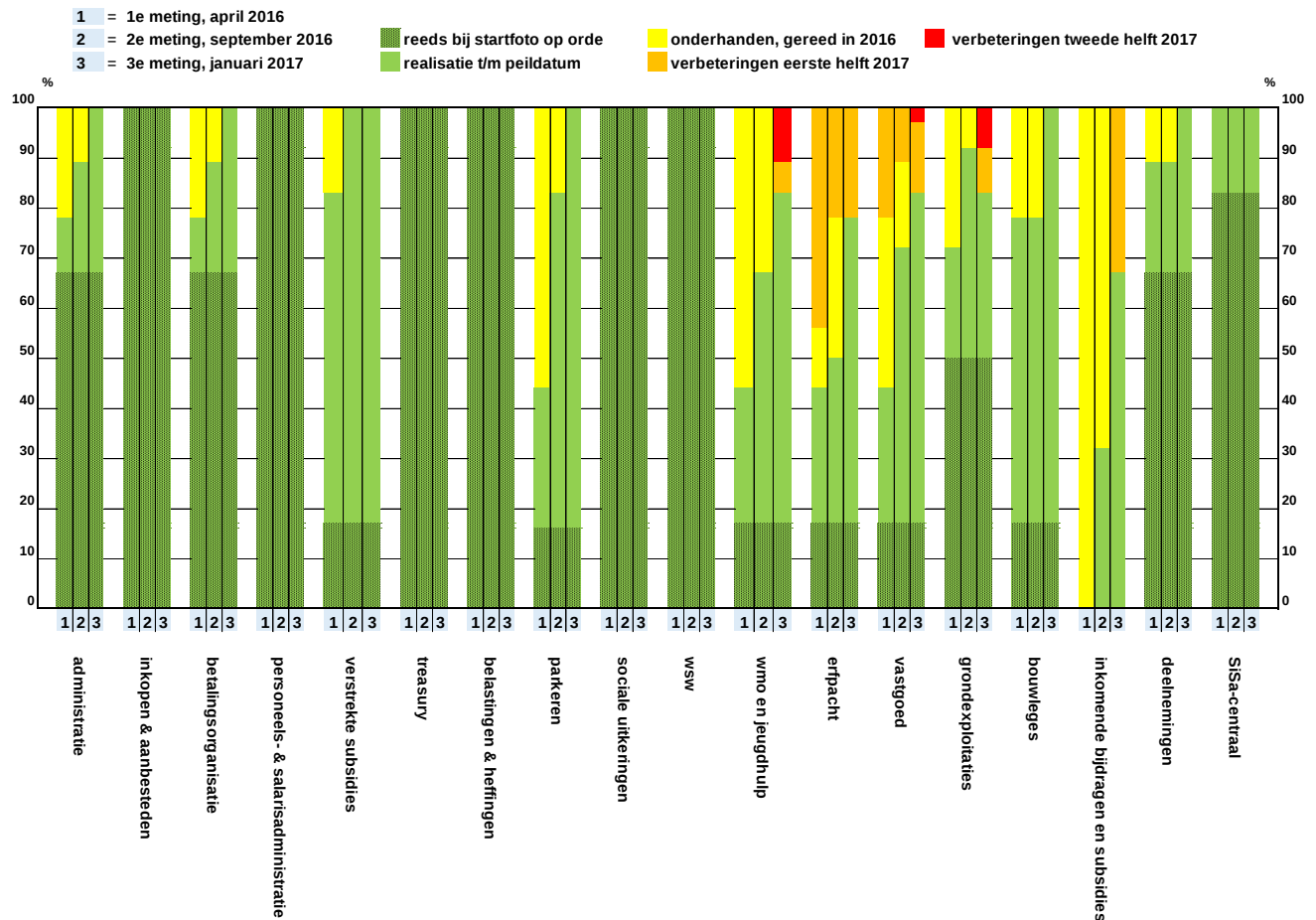
² Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.



Figuur 3: Voortgang in het op orde brengen van doelgerichtheid & doelmatigheid. (Bron: Gemeente Rotterdam, Oskam, Etman & Spijkerman, 2017)³

Na de laatste meting in mei 2017 moet nog aan een aantal punten gewerkt worden. Deze onderdelen zijn rood gekleurd in bovenstaande figuren. Het doel is deze te verbeteren in de tweede helft van 2017. Hierna zijn alle financieel kritieke processen op orde, waarna gewerkt kan worden aan het continu verbeteren van deze processen. (Gemeente Rotterdam, Oskam, Etman & Spijkerman, 2017)³

³ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.



Figuur 4: Voortgang in het op orde brengen van getrouwheid en rechtmatigheid. (Bron: Gemeente Rotterdam, Oskam, Etman & Spijkerman, 2017)⁴

1.5 Ontwikkelingen

Bij het cluster Middelen en Control wordt hard gewerkt aan het afronden van het MVP en wordt gekeken wat na de afronding moet gebeuren. Ze zijn van mening dat na de afronding van het MVP, wanneer de kritieke processen op de goede kwaliteitsniveau zitten, er behoefte zal zijn aan verdere ontwikkeling. Processen dienen namelijk te worden gehandhaafd en voortdurend verbeterd te worden. (Gemeente Rotterdam, Oskam, Etman & Spijkerman, 2017)⁴

Dat continu verbeteren steeds populairder wordt bij de overheidsinstanties is te zien aan de stijgende interesse in Lean-management. Hierbij worden de verspillende activiteiten bepaald en wordt aandacht gegeven aan het continu verbeteren van processen en prestaties. De gemeente moet steeds meer taken en diensten overnemen van de Rijksoverheid, waardoor Lean-management en ook het continu verbeteren van deze taken en diensten steeds interessanter wordt. (PW De Gids, 2014)

1.6 Onderzoeksvraag

De uiteindelijke hoofdvraag voor dit onderzoek luidt: *Wat voegt een Continu Verbeteren concept toe aan de professionalisering van de kritieke processen van de Gemeente Rotterdam en hoe kan dit geïmplementeerd worden?*

⁴ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

H2. Onderzoeksaanpak en- verantwoording

In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksmodel schematisch weergegeven en toegelicht. Daarnaast zal de onderzoeksstrategie worden beschreven met de daarbij horende verantwoording.

2.1 Vraagstelling

Hoofdvraag:

Wat voegt een Continu Verbeteren concept toe aan de professionalisering van de kritieke processen van de Gemeente Rotterdam en hoe kan dit geïmplementeerd worden?

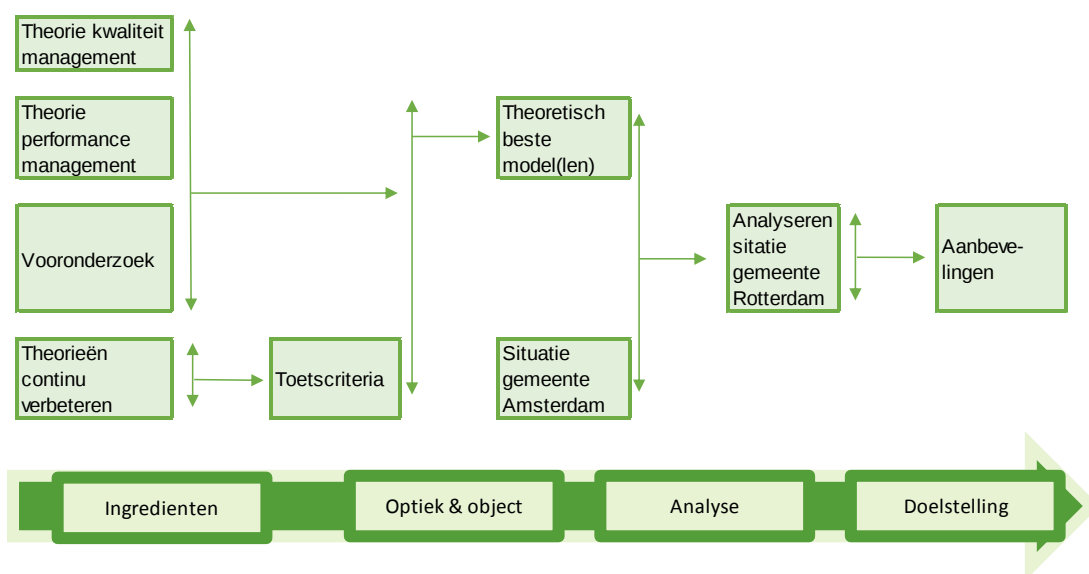
Deelvragen:

1. Welke Continu Verbeter methode is volgens de theorie het beste voor de Gemeente Rotterdam?
2. Wat is performancemanagement en kwaliteitsmanagement?
3. Hoe zien de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen eruit bij de Gemeente Rotterdam?
4. Welke methode van continu verbeteren is volgens de theorie het beste voor de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam?
5. Op welke manier wordt gebruik gemaakt van een continu verbeteren concept bij de Gemeente Amsterdam?
6. Welke methode van continu verbeteren is praktisch gezien het beste voor de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam en hoe kunnen de gekozen modellen toegepast worden op ieder proces?

2.2 Onderzoeksmodel

In deze paragraaf wordt het onderzoeksmodel weergegeven en toegelicht. Hierbij zal dieper worden ingegaan op de vijf aspecten van een onderzoeksmodel, te noemen: ingrediënten, optiek, object, analyse en de doelstelling.

In *figuur 5* is het onderzoeksmodel weergegeven. Dit model is opgesteld volgens de theorie van Verschuren en Doorewaard (2007). Aan de hand van dit model zal dit onderzoek in goede banen geleid worden zodat het doel wordt behaald. In dit model zijn de zojuist genoemde aspecten te zien. Het onderzoeksobject – en optiek worden hieronder verder toegelicht.



Figuur 5: Onderzoeksmodel. Door: Carmen Schenkel. (Bron: Verschuren en Doorewaard, 2007)

Onderzoeksoptiek

Het onderzoeksoptiek is de wijze waarmee naar het onderzoeksobject gekeken wordt. Dit wordt samengesteld aan de hand van de ingrediënten (Verschuren en Doorewaard, 2007). Met deze ingrediënten zal worden bepaald wat theoretisch het beste model is voor de toepassing van continu verbeteren voor de Gemeente Rotterdam. Hiermee kan kritisch gekeken worden naar het onderzoeksobject.

Onderzoeksobject

Het onderzoeksobject is datgene wat wordt onderzocht en waar het uiteindelijke advies mee gegeven kan worden (Verschuren en Doorewaard, 2007). Bij dit onderzoek wordt gekeken naar wat de toegevoegde waarde is van het implementeren van een methode van continu verbeteren bij de Gemeente Rotterdam. Daarnaast wordt gekeken naar wat hiervoor de beste methode zal zijn.

2.3 Onderzoeksstrategie

In dit rapport wordt op twee manieren onderzoek gedaan, namelijk bureauonderzoek en veldonderzoek. In *figuur 6* is weergegeven welke onderzoeksmethode zijn toegepast op de deelvragen, dit zal hieronder verder worden toegelicht.

	Veldonderzoek			Bureauonderzoek		
	Interview	Benchmark	Interne documenten	Externe bronnen	Intranet gem. Rotterdam	Voorgaande deelvragen
Deelvraag 1			●	●		
Deelvraag 2				●		
Deelvraag 3	●		●		●	
Deelvraag 4						●
Deelvraag 5	●	●				
Deelvraag 6	●					●

Figuur 6: Onderzoeksmethode per deelvraag. Door: Carmen Schenkel.

Deelvraag 1: Welke methode van continu verbeteren is volgens de theorie het beste voor de Gemeente Rotterdam?

Type onderzoek: bureauonderzoek

Door het raadplegen van verschillende theorieën zal in kaart worden gebracht wat continu verbeteren is, welke methodes er zijn en wat de voor- en nadelen van deze methodes zijn.

Deelvraag 2: Wat is performancemanagement en kwaliteitsmanagement?

Type onderzoek: bureauonderzoek

De focus van dit onderzoek ligt bij de performance- en kwaliteitsmanagement daarom zal doormiddel van bureauonderzoek een theoretisch kader gemaakt worden van deze begrippen.

Deelvraag 3: Hoe zien de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen eruit bij de Gemeente Rotterdam?

Type onderzoek: veldonderzoek en bureauonderzoek

Om te bepalen wat het beste model volgens de theorie is voor het continu verbeteren bij de Gemeente Rotterdam moet er ook naar de processen gekeken worden. Bij elk proces zijn weer andere aspecten belangrijk waardoor er weer een ander model beter is. Daarom zal doormiddel van bureauonderzoek worden gekeken naar de processen inhoudelijk, wat het verloop ervan is, hoe MVP de processen heeft geholpen en wat de kwaliteit en performance is. Omdat niet alles is te vinden op het intranet van de Gemeente Rotterdam zal de resterende benodigde informatie worden verkregen

doormiddel van interviews. Deze interviews worden gehouden met een medewerker van de processen. Voor Belastingen is dit met Rachel van de Blink, voor Vastgoed met Micha Pijl en voor Sociale uitkeringen met Ruud Polak en Vera Euser.

Deelvraag 4: Welke methode van continu verbeteren is volgens de theorie het beste voor de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam?

Type onderzoek: bureauonderzoek

Deze deelvraag kan beantwoord worden aan de hand van deelvragen 1 t/m 3. Aan de hand van deelvraag 2 en 3 zullen toetsingscriteria worden opgesteld. Deze criteria worden gebruikt bij de beoordeling van de 3 modellen die zijn behandeld bij deelvraag 1. Als er nog aanvullende informatie nodig is zal deze gehaald worden bij de medewerkers die geïnterviewd zijn bij deelvraag 3 en bij Adrie Hoogvliet, de belanghebbende van dit project.

Deelvraag 5: Op welke manier wordt gebruik gemaakt van een continu verbeteren concept bij de Gemeente Amsterdam?

Type onderzoek: veldonderzoek

Als er is bepaald wat volgens de theorie de beste modellen zijn voor de verschillende processen wordt gekeken naar hoe het met deze processen gaat bij de Gemeente Amsterdam. De Gemeente Amsterdam is al een tijdje bezig met het continu verbeteren van processen en dient als een goed voorbeeld. Omdat de Gemeente Amsterdam geen interne documenten mag leveren zal dit worden onderzocht aan de hand van interviews en observatie. Bij de Gemeente Amsterdam wordt het continu verbeteren aangestuurd vanuit de Amsterdamse school. Daarom zal gesproken worden met Robert van Meurs, die daar werkzaam is. Daarnaast zal hij ook benaderd worden voor de processen Belastingen en Vastgoed. Voor het proces Sociale uitkeringen zal gesproken worden met Mascha Kuip. De observatie zal plaats vinden bij de Amsterdamse school waarbij meegekeken wordt bij Robert van Meurs. Om een goed beeld te krijgen zal gekeken worden naar de gebruikte methode(s), de wijze van implementatie, de toepassing op de verschillende processen en of de kwaliteit en performance van de processen zijn veranderd sinds de implementatie.

Deelvraag 6: Welke methode van continu verbeteren is praktisch gezien het beste voor de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam en hoe kunnen de gekozen modellen toegepast worden op ieder proces?

Type onderzoek: bureauonderzoek

Bij deze deelvraag wordt vastgesteld of de theoretische beste methode (vastgesteld bij deelvraag 4) ook praktisch gezien de beste methode is. Dit zal worden bepaald aan de hand van de resultaten van deelvraag 5. Hierna zal worden gekeken naar wijze van implementatie. Dit zal gedaan worden aan de hand van de verkregen informatie van de interviews met de Gemeente Amsterdam en de afdelingen van de Gemeente Rotterdam.

H3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Hierbij komt de theorie van continu verbeteren, kwaliteitsmanagement, performance management en de huidige situatie van de processen Vastgoed, Belastingen en Sociale uitkeringen aan bod.

3.1 Continu Verbeteren

In deze paragraaf wordt de theorie achter continu verbeteren beschreven met de daarbij behorende methodes. Als eerste zullen een aantal definities worden benoemd. Hierna wordt de reden van continu verbeteren toegelicht en de voor- en nadelen ervan. Daarnaast worden drie methodes waarbij continu verbeteren wordt gebruikt toegelicht.

3.1.1 Definities continu verbeteren

In de theorie zijn veel definities gegeven van continu verbeteren. Hieronder zijn vier definities weergegeven (Fryer, Antony en Douglas, 2015)

“In 1999 bekeek Caffyn continu verbeteren als het kunnen van organisaties om de concurrenten te verslaan met behulp van innovatie en het betrekken van een aantal medewerkers.”

In 2000 beschreef Boer continu verbeteren als: *“het geplande, georganiseerde en systematische proces van lopende, incrementele en organisatie brede veranderingen van de bestaande praktijken die gericht zijn op het verbeteren van de prestaties van het bedrijf.”*

In 2004 verklaarde Marthichenko dat *“continue verbetering gaat over het verbeteren van prestaties van de organisatie”* en benadrukt de duurzaamheid van het continu verbeteren.

Bij deze definities is de nadruk gelegd op de lopende aard van het proces en dat continu verbeteren een organisatie breed proces is. Zo ook bij een definitie uit 2005 gemaakt door Bhuiyan en Baghel. Deze definitie zal gehanteerd worden bij deze scriptie. Voor deze definitie is gekozen omdat er gesproken wordt over een cultuur en de essentie van samenwerken aankaart. Wat deze definitie het meest compleet maakt en goed aansluit op het doel van de Gemeente Rotterdam en dit rapport.

Definitie continu verbeteren, door Bhuiyan en Baghel:

“Een cultuur van duurzame verbetering gericht op de eliminatie van afvalstoffen in alle systemen en processen van een organisatie. Het gaat er hierbij om dat iedereen samen werkt om verbeteringen aan te brengen zonder dat er grote investeringen worden gedaan.”

3.1.2 Waarom continu verbeteren?

Organisaties worden voortdurend geconfronteerd met de uitdaging van “meer doen met minder”. De concurrentie blijft groeien en de wettelijke controles worden strenger. Het is niet meer mogelijk om als organisatie stil te staan en nog als een volwaardige concurrent te worden gezien. Klanten verwachten verbeteringen en eisen steeds hogere kwaliteit. (Fryer, Antony en Douglas, 2015) De nodige middelen zijn echter niet altijd beschikbaar om verbeteringen door te voeren in een organisatie. Juist daarom is continu verbeteren een goede stap. Hierdoor worden er voortdurend kleine verbeteringen gemaakt zonder dat er bijvoorbeeld een grote investering nodig is. (Fryer, Antony en Douglas, 2007)

3.1.3 Voor- en nadelen van continu verbeteren

Het toepassen van continu verbeteren wordt steeds belangrijker voor een organisatie. Martichenko (2004) verklaarde: “organisaties die continu verbeteren niet omarmen zullen destructieve patronen van reorganisatie, herstructureren, ontslagen en andere management technieken tonen waardoor managers denken dat ze goed bezig zijn.”

Een aantal voordelen van continu verbeteren zijn: (Fryer, Antony en Douglas, 2015)

- lage investering;
- ideeën en suggesties komen van degene die daadwerkelijk het werk aan het doen zijn;
- meer betrokkenheid van medewerkers;
- verbeterde prestaties en kwaliteit;
- vermindering van afval;
- lagere kosten;
- verbeterde klantentevredenheid.

Het verbeteren van een organisatie kan geen nadelen met zich meebrengen, het draait ten slotte om de verbeteringen van iets. Wel kan het zo zijn dat het verkeerd wordt aangepakt en het concept continu verbeteren niet volledig wordt benut. Hermkens (2013) concludeert dat continue verbetering faalt door plichtmatig gedoe. Ondernemers willen graag snel resultaten zien, wat bij continu verbeteren niet mogelijk is. Er moet organisatie breed gewerkt worden aan de filosofie van de organisatie waarbij de werknemers gemotiveerd moeten worden om slimmer te werken.

3.1.4 Methodes om continu te verbeteren

Om continu te verbeteren binnen een organisatie is een goede bijpassende verbetermethode nodig. Omdat elke methode zijn eigen specifieke eigenschappen heeft zal elke methode beter van toepassing zijn bij een bepaald type organisatie en bepaalde processen. Zo is er ook een methode die het beste zal passen bij een overheidsinstelling. (“verbetermethoden”, z.j.)

Volgens Bert Van Teeuwen is dit de methode Lean, waar hij een boek over geschreven heeft: Lean voor de overheid (2012). Volgens dhr. Van Teeuwen is een publieke organisatie, zoals de gemeente, te runnen als een onderneming. Een publieke organisatie kan het beste leren van de best practices uit de private sector. Eén daarvan is Lean, hierbij staan continu verbeteren en de mensen centraal. Waarbij waarden worden gecreëerd voor de klanten en verspillingen geëlimineerd worden (Van Teeuwen, 2012) Daarnaast is er het INK-model, dit model is eveneens goed toe te passen op organisaties in de publieke sector (INK, 1998). Bij het INK-model komt het continu verbeteren het beste naar voren als het geïntegreerd wordt in de PDCA-cyclus van Deming (VUmc, 2004). En als laatste is er de Balanced ScoreCard (BSC), wat ook een goede methode is voor het continu verbeteren van een organisatie. Hierbij wordt onder andere gewerkt aan de innovatie waar het draait om continu verbeteren. (Bruggeman et al., 2007)

In de volgende sub-paragrafen worden deze drie methodes, Lean, INK-model en de BSC, toegelicht.

3.1.5 Lean

Lean stelt de klant centraal en creëert hier waarde voor door verliezen zichtbaar te maken en deze te elimineren. Hierbij streven de medewerkers naar eigenschap voor de processen en worden de medewerkers experts gemaakt. (Van Teeuwen, 2012)

Lean kent vijf basisprincipes welke helpen bij het implementeren ervan. Deze basisprincipes worden niet gezien als een stappenplan, het functioneert enkel als leidraad en de volgorde van toepassing is dan ook niet relevant. De principes zijn: (Womach en Jones, 1996)

1. Waarde creëren

Bij elke verbetermethode staat de klant centraal en zo ook bij Lean. Als er maximale waarde wordt gecreëerd voor de klant is een organisatie goed bezig. Een overheidsinstantie heeft te maken met zijn burgers. Deze burgers hebben echter wel verschillende rollen. Als eerste zal moeten worden bepaald welke rollen de burger heeft en welke waarde hiervoor gecreëerd moet worden (Van Teeuwen, 2012).

2. Bepaal de waardestroom / leer verliezen te zien

Bij de waardestroom worden de processen in kaart gebracht en onderscheid gemaakt tussen waarde toevoegende handelingen en verliezen. Bij een proces is er sprake van dodelijke verliezen, dit zijn activiteiten die in de ogen van de burger geen waarde toevoegt aan het proces (Van Teeuwen, 2012).

Verliezen zijn niet altijd te elimineren, zo is er een onderscheid te maken tussen vermijdbare en onvermijdbare verliezen. Het is gemakkelijk om verliezen te bestempelen als onvermijdbaar en het te accepteren, terwijl het juist beter is als een proces geen verliezen kent. Het ideale proces is namelijk het proces zonder verliezen, dit is dan wel bijna onmogelijk. Door continu verbeteren komt dit ideale proces wel steeds dichterbij.

Als er wordt gesproken over het verbeteren van processen wordt bedoeld dat al de verliezen uit processen wordt gehaald. De doorlooptijd van processen wordt dan verkort en de kwaliteit stijgt. Hiermee wordt het doel om de vraag van de burger zo efficiënt en goedkoop mogelijk te helpen behaald.

Om de administratieve processen te verbeteren moeten deze zichtbaar gemaakt worden, dit zijn ze meestal niet. Processen worden zichtbaar door de waardestromanalyse (WSA). Bij deze analyse wordt het gehele proces, inclusief, verliezen in kaart gebracht. Hierbij wordt gekeken welke handelingen worden gedaan, hoelang iets stil ligt en waar de vraag daadwerkelijk wordt omgezet in een dienst of product.

3. Creëer flow

Er is sprake van Flow als een proces vloeiend stroomt, waarbij het product of de dienst in het proces nooit stil staat. De beste manier van flow is door het elimineren van alle tussenvoorraden, hierdoor is er sprake van één-voor-één-flow. Dit betekent dat stukken niet meer per stapel worden afgehandeld, en worden doorgestuurd naar de volgende, maar per stuk worden afgehandeld en doorgestuurd. Dit is alleen mogelijk als de werkvoorraad is afgestemd op het vraagtempo van de klant (of burger) en het totale proces (Van Teeuwen, 2012).

4. Pull vanuit de klant

Het pullprincipe luidt: "pas gaan produceren als er een concrete bestelling van een klant ligt." Hieruit is op te maken dat het proces tijdelijk stil ligt als er geen bestellingen zijn. Hierdoor zullen er minimale, of geen, tussenvoorraden zijn. Daarnaast wordt het goed zichtbaar als er onbalans is en de doorlooptijd van het proces korter wordt (Van Teeuwen, 2012).

5. Streef naar perfectie (en verbeter continu)

Er is sprake van perfectie als er geen dodelijk verliezen meer aanwezig zijn. Dit zorgt ervoor dat vanuit het perspectief van de burger alle activiteiten waarde toevoegen aan het product of de dienst. De perfecte organisatie is niet mogelijk, hiernaar blijven streven is echter wel zeer belangrijk (Van Teeuwen, 2012).

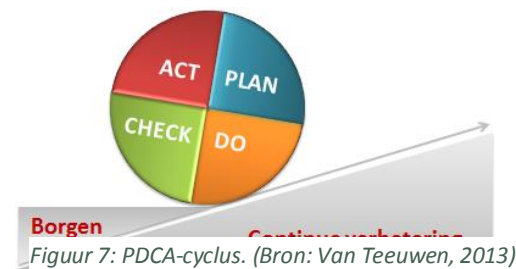
Om Lean continu te verbeteren zijn meerdere methodes beschikbaar, hieronder staan er drie beschreven.

1. Kaizen

Kaizen betekent letterlijk veranderen naar beter. Het doel van Kaizen is het elimineren van verspillen, Just in time leveringen en standaardisering van productie. Het combineren van Lean en Kaizen is dan ook een logische stap. Met Lean wordt de visie bepaald en met Kaizen wordt deze verwezenlijkt. Bij Kaizen wordt dit gedaan door het proces, systeem, product of dienst uit elkaar te halen om het vervolgens op een betere manier weer in elkaar te zetten. Hierbij wordt iedereen betrokken om dagelijks kleine verbeteringen te maken. Dat maakt het hebben van respect voor de mensen zeer belangrijk, die een grote rol spelen bij de verbeteringen. (In 't Veld, 2013)

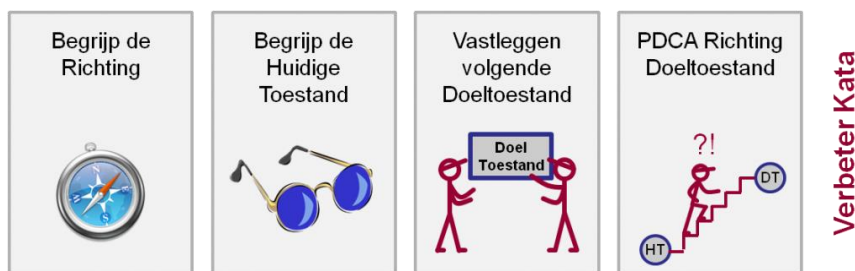
2. PDCA-cyclus

PDCA staat voor Plan, Do, Check en Act. Deze methode kan een organisatie sneller laten werken en de kwaliteit continu verbeteren. Bij Lean wordt bij de PDCA-cyclus uitgebreid gekeken naar de 'Plan' fase, deze is dan ook opgedeeld in 5 stappen: Onderwerp selecteren, Doel stellen, Probleem onderzoeken, Oplossing bedenken en Actieplan maken. Hierna zal pas worden gekeken naar de andere 3 fases (zie figuur 7). (Van Teeuwen, 2013)



3. Verbeter-kata

De verbeter-kata is een proces van continu verbeteren, en om uitdagingen te realiseren dat bestaat uit vier stappen (zie figuur 8). Als eerste wordt de richting bepaald, dit helpt bij de tweede stap: het begrijpen van de huidige toestand. Vervolgens wordt de volgende doeltoestand vastgesteld. Hierna kan er worden gekeken naar hoe er genavigeerd kan worden van de huidige toestand naar de doeltoestand. Deze laatste stap kan worden gedaan aan de hand van de hierboven beschreven PDCA-cyclus. (Toyota Kata NL, z.j.)



Figuur 8: De verbeter-kata. (Bron: Toyota Kata NL, z.j.)

Nadelen Lean

Veel organisaties boeken voortgang bij het gebruik van Lean, maar kunnen er ook in falen. Lean kan moeilijk te begrijpen zijn waardoor het niet effectief wordt gebruikt (Gort, 2015). Ruby Gort geeft hiervoor vijf redenen:

1. Sneller gaan door langzamer te gaan.
Om op lange termijn een korte doorlooptijd te krijgen moet er eerst aandacht en tijd gegeven worden aan het proces.
2. Stabiliteit versus continu verbeteren.
Om stabiliteit te creëren is er een ritme nodig, hiermee komt de weg naar continu verbeteren open te liggen. Dit vergt tijd en dient niet te snel gedaan te worden.
3. Standaardisatie versus creativiteit.

Duidelijk grenzen zijn nodig om ruimte te creëren voor creativiteit. Hierbij is het belangrijk dat dit in kleine stappen tot stand komt. Eerst moet de basis geleerd worden, waar vaak niet de tijd voor genomen wordt.

4. Veeleisend zijn, maar wel met respect.

Om continu te verbeteren helpt het om hoge doelen te stellen. Dit doel moet niet zomaar aan de werknemers gegeven worden maar het moet in overleg met hun gedaan worden.

5. Aandacht voor kwaliteit versus lagere kosten.

Door in kleinere groepen te werken kan de doorlooptijd korter, gaan de kosten omlaag en gaat de kwaliteit omhoog. Dit komt omdat problemen makkelijker te vinden en op te lossen zijn.

Uit bovenstaand punten is te concluderen dat de tijd die in Lean gestoken moet worden het grootste struikelblok is voor veel organisaties. Vaak wil men het snel even oplossen maar dat werkt averechts bij Lean. Er moet eerst tijd en geld ingestoken worden om het tot een succes te maken. Op lange termijn zal het dan tijd en geld opleveren.

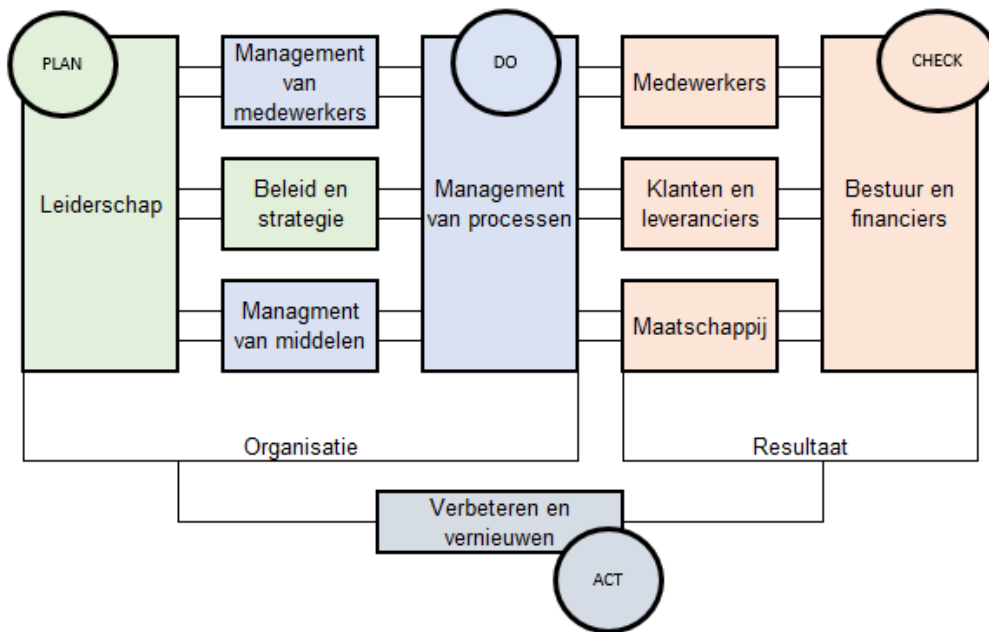
3.1.6 INK-model

Het INK-model wordt toegepast in het kader van verbeteringsmanagement. (Ahous et al, 1998) Het is de Nederlandse variant van het EFQM-model, ontwikkelt door het Instituut Nederlandse Kwaliteit. Het was in eerste instantie bedoeld voor organisaties in de private sector. Na een tijdje is echter gebleken dat het net zo goed geschikt is voor de publieke sector. (INK, 1998)

Met behulp van het INK-model kan een organisatie in kaart worden gebracht. Hierdoor kan er gekeken worden naar wat goed gaat en waar eventuele verbeterpunten zijn. (VUmc, 2004) Het INK model heeft twee doelen, namelijk: het bepalen van de positie van de organisatie en het beginnen van continu verbeteren. Voor het continu verbeterproces wordt, naast het INK-model, gebruik gemaakt van de PDCA-cyclus, zoals benoemd in paragraaf 3.1.5, en vijf ontwikkelingsfasen. (INK, 2002)

In *figuur 9* is het INK-model weergegeven. Hierin is te zien dat het bestaat uit negen aandachtsgebieden en een feedbackloop. Het management dient aan elk van deze gebieden aandacht te geven om goed sturing geven mogelijk te maken. (VUmc, 2004)

Het INK-model is gebaseerd op een vijftal principes, namelijk: praktijkgericht, doelgericht balanceren tussen belangen, ontwikkelfasen en de PDCA als regelkring. Eén van deze principes, de PDCA als regelkring, gaat over het continu verbeteren. In *figuur 9* zijn de elementen van de PDCA-cyclus verwerkt. Bij 'plan' wordt de richting bepaalt en worden de doelen en plannen vastgesteld. Bij 'do' voeren de medemedewerkers en middelen de werkzaamheden uit. Bij 'check' wordt gekeken naar de resultaten waarna bij 'act' deze metingen worden geanalyseerd en verbeteringen worden aangebracht. (VUmc, 2004)



Figuur 9: INK-model. Door: Carmen Schenkel. (Gebaseerd op bron: INK, 2002)

De vijf ontwikkelingsfasen van het INK-model zijn:

1. Activiteit georiënteerd: de nadruk ligt op afzonderlijke activiteiten. (Plesser et al, 2005)
2. Proces georiënteerd: het primaire proces wordt beheerst. (VUmc, 2004)
3. Systeem georiënteerd: de PDCA-cyclus zal organisatie breed worden toegepast. (VUmc, 2004)
4. Keten georiënteerd: er wordt samengewerkt met partners om kennis en capaciteiten maximaal te benutten. (Plesser et al, 2005)
5. Totale kwaliteit: er is sprake van interne en externe continue verbetering. (Plesser et al, 2005)

Vanaf fase 3 wordt het continu verbeteren van de processen langzaam geïntroduceerd in de organisatie en in fase 5 is het geheel geïmplementeerd en werkt het optimaal.

Het sturen met het INK-model heeft als voordeel dat er resultaatgericht wordt gestuurd. Door de PDCA-cyclus te integreren in het INK-model wordt dit mogelijk gemaakt. Daarnaast kan hierdoor gewerkt worden aan het continu verbeteren. (VUmc, 20004)

Nadelen INK-model

Volgens Steven de Groot, onderzoeker van de Universiteit van Tilburg zijn er een aantal kritiepunten van het INK-model (De Groot, 2007). Deze kritiek komt voornamelijk voort uit het feit dat het INK bedrijven aanspoort om te streven naar een steeds hogere ontwikkelingsfase. Dit wordt gedaan ongeacht of het ook wel noodzakelijk is voor de organisatie. Hierdoor stellen organisaties verkeerde prioriteiten waardoor het INK-model niet volledig zal worden benut. Daarnaast wordt het INK-model steeds vaker gebruikt voor doeleinden waar het niet voor ontworpen was en waarvoor het niet geschikt is. Hierbij wordt het gebruikt als een stuurmodel, leermodel en excelleermodel. Het INK certificeert organisaties op basis van het INK-model, wat een kwalijke zaak is. Het model heeft namelijk geen normatief legitimerend kader. Het laatste kritiekpunt is dat het INK niet een verschil maakt in organisaties. En erkent daarbij niet dat het model geschikter zou zijn voor een bepaalde organisatie als er een aanpassing wordt gedaan. Het houdt te stellig vast aan één model. (De Groot, 2007)

3.1.7 Balanced ScoreCard

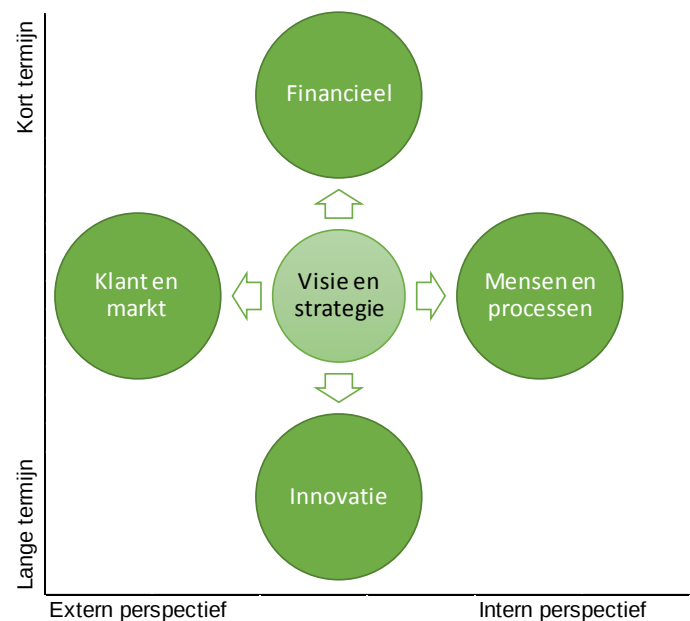
De Balanced ScoreCard (BSC) is een instrument om de strategische doelen te formuleren. (Kaplan & Norton, 1992) Hiervoor worden de beleidsdoelen vertaald in een set maatstaven op een ScoreCard. Met deze ScoreCard kan gemakkelijk worden gezien hoe de organisatie ervoor staat. Het management wordt hierdoor voorzien van informatie die nodig is voor hen om goed besturen mogelijk te maken. Hierbij is het belangrijk dat de gehanteerde maatstaven en de normen tijdig worden geëvalueerd. Bij de maatstaven worden vooral langeretermijndoelen als uitgangspunt genomen welke vervolgens met behulp van de BSC worden vertaald naar korte termijnsturing. (Arthur Andersen Business Consulting, 1999)

In *figuur 10* wordt de BSC weergegeven. Hier is te zien dat er vier perspectieven zijn, namelijk: financieel, innovatie, klant en markt en mensen en processen. Bij elk van deze perspectieven kan een vraag gesteld worden: (Arthur Andersen Business Consulting, 1999)

- Financieel: hoe behalen we onze financiële doelen?
- Mensen en processen: in welke processen moeten we uitblinken?
- Innovatie: hoe kunnen we blijven verbeteren en groeien?
- Klant en markt: wat vinden onze klanten van ons?

Deze vier genoemde perspectieven zijn niet dwingend. Om de BSC beter toe te passen in de publieke sector worden er wel eens aanpassing gedaan. Bij de publieke sector, in tegenstelling tot de private sector, is het financiële perspectief niet het belangrijkste perspectief. Dit perspectief wordt dan vaak vertaald naar een 'finaliteitsperspectief', hierbij wordt meer rekening gehouden met het eindproduct dan met de financiële resultaten. (McAdam & Walker, 2003)

De perspectieven 'klant en markt' en 'mensen en processen' worden beschouwd als de belangrijkste perspectieven voor een organisatie dat concurrerend succes heeft. Maar omdat de doelen voor succes blijven veranderen moet een organisatie continu verbeteringen toepassen. Hieruit is te concluderen dat de waarde van een organisatie direct ligt bij de organisatie zijn vermogen om te innoveren, verbeteren en leren. (Kaplan & Norton, 1992) Het perspectief 'innovatie' draait om het continu verbeteren. Hierbij wordt aangegeven welke infrastructuur een organisatie moet hebben om op lange termijn te innoveren. Wat betekent dat de prestaties niet worden gemeten maar er wordt gekeken naar de mate van verbetering in de prestaties. (Bruggeman et al., 2007)



Figuur 10: Balanced ScoreCard. Door: Carmen Schenkel. (Bron: Kaplan & Norton, 1992)

Er zijn drie aspecten te noemen welke nodig zijn om processen en klantrelaties continu te verbeteren, namelijk:

1. Strategische competenties: het kunnen van het personeel (Bruggeman et al., 2007)
2. Strategische technologieën: beschikbaarheid van informatie (Bruggeman et al., 2007)
3. Klimaat voor verandering: motivatie, overeenstemming en empowerment met de strategische doelstellingen (Bruggeman et al., 2007)

Nadelen BSC

De Balanced ScoreCard kent een aantal nadelen. Ten eerste heeft de BSC voorzorg nodig, het is geen hulpmiddel waarmee een probleem in één nacht is op te lossen. Hieruit is te concluderen dat het veel tijd en geld zal kosten. Daarnaast laten de vier perspectieven van de BSC niet het hele plaatje zien van de bedrijfsgroei en ontwikkeling. Het financiële perspectief is erg beperkt en het zou beter zijn als deze wordt gebruikt in combinatie met andere methodes. Als laatste gebruiken bedrijven vaak middelen die niet van toepassing zijn op hun situatie. Het is daarom zeer belangrijk dat bij het opstellen van de BSC er gebruik wordt gemaakt van de informatie die bij de behoefte past. (Bowen & McDonough, 2011)

3.1.8 INK-model en BSC

De zojuist behandelde modellen: INK en BSC werken goed samen. Ze vullen elkaar aan op punten waar ze zelf te kort komen. In *figuur 11* worden er zes punten genoemd waarin de BSC en het INK-model elkaar aanvullen. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het INK-model ondersteunt bij de planning en de BSC meer focust op de control. Beide afzonderlijk toepassen is een optie als de organisatie een model zoekt voor één van deze deelgebieden. Voor verbetering van de gehele planning en control cyclus is het samenvoegen van de modellen een betere optie. (Arthur Andersen Business Consulting, 1999)

INK-model	BSC
Vraagt om maatstaven per resultaatgebied	Ontwikkelt maatstaven per resultaatgebied
Geen specifieke focus, meer gericht op verbetering van algemene bedrijfsvoering	Geen algemene focus, meer gericht op verbetering van specifieke bedrijfsvoering
Resultaatgebieden	Perspectieven
Geeft algemeen inzicht in de werking van de organisatie	Geeft specifiek inzicht in de werking van de organisatie
Geeft aanknopingspunten voor verbetering aan de hand van een stelsel van 'best practices'	Ontwikkeld een 'meetsysteem' waarmee afwijkingen van de maatstaven worden geconstateerd
Meet hoever een organisatie op weg is naar 'totale kwaliteit'	Meet de mate waarin de bedrijfsdoelen zijn gerealiseerd

Figuur 11: INK-model en BSC. Door: Carmen Schenkel (Bron: Arthur Andersen Business Consulting, 1999)

Ter aanvulling van *bovenstaande figuur* dient opgemerkt te worden dat het INK-model een voordeel meebrengt voor overheidsinstanties. Met de meting van de totale kwaliteit wordt aangegeven in hoeverre inspanningen worden geleverd om de bedrijfsvoering te verbeteren. Hiermee kan er gewerkt worden aan de band met belanghebbende. Voor een overheidsinstantie is dit zeer waardevol omdat dit meestal maar beperkt zelf beïnvloedbaar is en de effecten later pas zichtbaar worden. (Arthur Andersen Business Consulting, 1999)

3.2 Kwaliteitsmanagement

In deze paragraaf wordt de theorie van kwaliteitsmanagement beschreven. Hierbij zal aan bod komen wat het inhoudt, wat het belang ervan is en wat de link is met continu verbeteren.

Het begrip kwaliteitsmanagement bestaat uit twee delen: kwaliteit en management. Kwaliteit geeft de mate aan waarin een stel toegewezen eigenschappen van een object voldoet aan de eisen. En het management coördineert de activiteiten om een organisatie aan te sturen en te controleren. Het bepalen van de kwaliteit wordt gedaan door het kwaliteitsmanagement. Zij voeren het kwaliteitsbeleid uit en stellen de kwaliteitsdoelstellingen vast. Daarnaast maken zij hier ook een

planning voor, controleren zij de nakoming hiervan en zijn bezig met het continu verbeteren van de kwaliteit. (ISO, 2015)

Het kwaliteitsmanagement dient rekening te houden met NEN-EN-ISO 9001:2015 nl. Hierin worden eisen gesteld aan het kwaliteitssysteem van een organisatie. ISO is een internationale organisatie die normen vaststelt wat wordt gedaan in een samenwerkingsverband van 163 landen. Het Nederlandse Normalisatie-instituut (NEN) regelt de nationale eisen, de vertaling en uitgaven van de ISO. ("ISO 9000 - Quality management", 2015)

Het kwaliteitsmanagement kan gebruik maken van kwaliteitssystemen. Een systeem is een set van onderling op elkaar inwerkende elementen. Anders geformuleerd is een kwaliteitssysteem een samenhangend geheel van elementen dat nodig is voor het behalen van de kwaliteit (ISO, 2015)

Een goed voorbeeld van een kwaliteitssysteem is KiC (Kwaliteit in Control). Dit is een programma voor de kwaliteitscontrole voor gemeenten, zorginstellingen en publieke dienstverleners. KiC is per afdeling of proces in te richten en geeft inzicht in de kwaliteit van de productie. Bij de Gemeente Rotterdam wordt dit kwaliteitssysteem toegepast bij het cluster Werk en Inkomen waaronder het proces Sociale uitkeringen valt. (De Jong, z.j.)

Het kwaliteitsmanagement kan aan de hand van het INK-managementmodel werken aan het vergroten van hun kwaliteit. Dit model is behandeld in paragraaf 3.1.6

3.3 Performance management

In deze paragraaf wordt de theorie van performance management beschreven. Hierbij zal aan bod komen wat het inhoudt, waarom het van belang is en wat de link is met continu verbeteren.

Het begrip performance management, of prestatie management, is een zeer breed op te vatten begrip. Dr. De Waal en mr. Kerklaan (2003) maken het begrip duidelijk aan de hand van het begrip prestatie meting. *"Prestatie meting is het proces van verzamelen, verwerken en distribueren van prestatie-informatie."* Dit alleen zal echter niet gelijk tot prestatie verbetering leiden, het is enkel een voorwaarde ervan. Als prestatie meting ook de actie onderneemt om de prestatie-indicatoren te verbeteren is er sprake van prestatie management.

Definitie prestatie management: (De Waal & Kerklaan, 2003)

"Het proces waarin sturing van de organisatie plaatsvindt door het systematisch vaststellen van beleid, strategie en doelstellingen van de organisatie, deze vervolgens te vertalen naar alle organisatieniveaus en meetbaar te maken door deze doelstellingen te concretiseren naar kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, op basis hiervan een rapportage op te zetten om daarmee acties te kunnen ondernemen voor bijsturing van de organisatie."

Uit bovenstaande definitie kan worden opgemaakt dat Performance management kan bijdragen bij het verduidelijken van doelstellingen door deze meetbaar te maken in kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren. Daarnaast helpt het omdat er regelmatig feedback aan de managers wordt gegeven over de resultaten. Bij performance management wordt gewerkt aan de verbetering van de prestaties. Deze verbetering zullen nooit klaar zijn, hierdoor is er sprake van continue verbetering. (De Waal & Kerklaan, 2003)

Een bekend managementsysteem voor performance management is de Balanced ScoreCard (BSC). In paragraaf 3.1.7. is dit systeem behandeld.

3.4 Processen

In dit rapport worden drie processen van de Gemeente Rotterdam behandeld. In deze paragraaf zal dieper worden ingegaan op deze processen: proces Belastingen, proces Vastgoed en proces Sociale uitkeringen. Hierbij zal antwoord worden gegeven op de deelvraag: *Hoe zien de processen Belastingen, Vastgoed en Sociale uitkeringen eruit bij de Gemeente Rotterdam?* Daarbij wordt gekeken naar de procesbeschrijvingen, hoe de processen na het MVP nog verbeterd dienen te worden, of en hoe er al gewerkt wordt aan continu verbeteren, hoe er aan de kwaliteit wordt gewerkt binnen de processen en of er iets wordt gedaan met performance management.

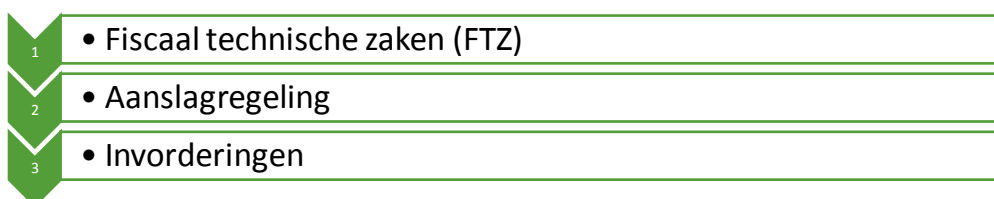
3.4.1 Belastingen

Het proces Belastingen is onderdeel van het cluster Dienstverlening. Belastingen bestaat uit 3 afdelingen, namelijk: invorderingen, aanslagregeling en FTZ. (zie *figuur 12*) Het proces tussen deze afdelingen is het hoofdproces Belastingen en heffingen. Onder dit proces zitten weer sub en deelprocessen. Dit kunnen processen zijn voor het verwerken van de financiële mutaties, voor het invorderen, de uitvoering en de Kwijtschelding. (Bijlage B)



Figuur 12: Afdelingen Belastingen. (bron: Bijlage B)

Bij het proces Belastingen en heffingen zijn drie deelprocessen, zoals zojuist genoemd: invordering, aanslagregeling en FTZ, zie *figuur 13*. Het proces is voor 80% geautomatiseerd in het systeem. Dit is het systeem ONS (ons nieuwe systeem). Hier vinden ook alle checks en balances plaats. De 20% die daar buiten valt wordt controleert via het vierogen-principe of paravering. Hieronder worden deze deelprocessen verder toegelicht, waarbij er niet verder wordt ingegaan op de vele processen die daar onder liggen. (Bijlage B)



Figuur 13: Proces Belastingen. (Bron: Bijlage B)

1. FTZ

Bij het proces Belastingen wordt gekeken naar de objecten in de stad. Deze objecten hebben een waarde, wat samen de waarde is van de stad. Bij de FTZ wordt deze waarde vastgelegd. Dit wordt gedaan op basis van de wet WOZ, voor zowel woningen als niet-woningen. Er wordt gekeken naar straten in de stad van soortgelijk omvang, hier worden verschillende mutaties en transacties in een jaar beoordeeld. Hiermee kan worden vastgesteld of de waarde is gestegen of gedaald. Dit wordt in één keer modelmatig gedaan van alle soortgelijke straten. (Bijlage B)

Hiernaast heeft de Gemeente Rotterdam ook haven gerelateerde objecten, zoals grote kantoren, dit valt onder het niet-courante gedeelte. Deze worden vaak gewaardeerd via

vaststellingsovereenkomsten. Hierbij worden de uitgangspunten voor waardering van een object voor vijf jaar vastgesteld in een onderhandeling met de eigenaar van het object. (Bijlage B)

2. Aanslagregeling

Nadat de waarde is bepaald wordt door de afdeling aanslagregeling er een aanslag opgelegd. Hierbij wordt de eigenaar en de gebruiker bepaald, deze krijgen dan een aanslag voor bepaalde heffingen. Als de aanslag is opgelegd dient deze binnen zes weken betaald te zijn. Hier voldoet zo'n 95% aan, of sluiten een betalingsregeling af. (Bijlage B)

3. Invorderingen

Bij invorderingen worden de binnenkomende betalingen verwerkt en worden deze afgeletterd op de aanslag die openstaat. Daarnaast worden er herinneringen en aanmaningen gestuurd naar de resterende 5% die de aanslag niet binnen de aangegeven periode betaald hebben. Wanneer er dan nog niet wordt betaald komen deurwaarders en beslaglegging aan de pas. (Bijlage B)

MVP

Bij de 3^e meting van het MVP is vastgesteld dat het proces Belastingen en heffingen nu in control is, zie *figuur 14*. De basis van de procesbeschrijvingen zijn op orde, maar vergen altijd onderhoud. Dit onderhoud wordt nu continu bijgehouden door de kwaliteitsmedewerkers en het expertisecentrum. Het proces 'Belastingen en heffingen' is onderdeel van een keten van activiteiten, die deels bij andere clusters plaatsvinden. Na het MVP is gebleken dat er veel meer gestuurd moet worden op deze ketens. (Gemeente Rotterdam, Schalkwijk, Van der Blink & Spijkerman, 2017)⁵

referentiemodel	plan	opzet	bestaan
financieel beheer			
7 proces helder			
8 governance geregeld			
9 mandaatregelingen vastgesteld			
10 procesbeschrijving uitgewerkt			
11 wijziging procesdocumenten			
12 wet- en regelgeving geborgd			
13 risicoanalyse aanwezig			
14 beheersmaatregelen geïmplementeerd			
15 controle naleving beheersmaatregelen			
16 opvolging bevindingen FA en PwC			
17 standaard sturingsinformatie			
18 dossiers op orde			
effectiviteit en efficiency			
1 doelen smart			
2 beoogd effect proces			
3 presaties helder (in kpi's)			
4 toereikende middelen			
5 periodieke analyses			
6 bijsturing door lijn			

Figuur 14: 3e meting MVP Belastingen. (Bron: Gemeente Rotterdam, Schalkwijk, Van der Blink & Spijkerman, 2017)⁵

⁵ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

Continu verbeteren

Tijdens de reorganisatie van 2013 zijn de huidige clusters gecreëerd, waaronder ook het cluster dienstverlening. Onder dit cluster zitten de onderdelen welke nergens anders bij paste, namelijk: Belastingen, publiekszaken, stadsarchief en gebieden. De primaire processen van deze onderdelen hebben weinig raakvlakken met elkaar, wat samenwerken moeilijk maakt. Nu komt er in januari 2018 een tweede grote reorganisatie aan voor het cluster Belastingen waarbij wordt gekeken of het mogelijk is dat onderdelen op sommige gebieden samenwerken. De afdelingen ANS en FTZ lopen hierbij voor op de rest, waar er vorig jaar is begonnen met Kaizen. (Bijlage B)

Kaizen is een methode van continu verbeteren welke wordt gebruikt in combinatie met Lean (zie paragraaf 3.1.5). Er is hiervoor gekozen omdat de expertise in huis is en omdat ze continu wilden verbeteren. Het implementeren van Kaizen staat onder begeleiding van het expertisecentrumprocessen, die zeer ervaren zijn met Lean en Kaizen. (Bijlage B)

Omdat er in januari 2018 een grote reorganisatie aankomt, gaat de implementatie van Kaizen dan ook pas van start. Wel is er begonnen met het werken met Kaizen bij de afdelingen ANS en FTZ. De primaire processen van deze afdelingen liggen erg dicht bij elkaar, onderling wordt echter niet gecommuniceerd. Het uiteindelijke doel is het samenvoegen van deze twee afdelingen, dit is proces gezien beter. De afdelingen zijn hier vorig jaar mee begonnen. Dit is echter nog niet officieel, er wordt gewerkt "as if". Hierbij kan worden getoetst of het ook echt werkt en of er nog ergens verbeterpunten zijn. (Bijlage B)

Bij de implementatie van Kaizen voor de afdelingen ANS en FTZ is er begonnen met workshops voor alle medenemers, zonder het management. Hierbij zijn de medewerkers bekend gemaakt met Kaizen. Na de workshops zijn de medewerkers in groepen verder gegaan om het proces te herontwerpen. Hierbij draaide het vooral om het bewust worden en een cultuur doorbreken. De meeste medewerkers zijn al lang werkzaam bij de Gemeente Rotterdam en is het proces een routine geworden en wordt niet meer gekeken of het eigenlijk niet efficiënter kan. (Bijlage B)

Kwaliteitsmanagement

Bij elke afdeling zitten kwaliteitsmedewerkers. Deze kwaliteitsmedewerkers voeren per kwartaal steekproeven uit. Hierbij wordt gekeken naar wat er is binnen gekomen, wat is definitief toegekend en wat is er verminderd op de aanslag. Daarnaast checken de kwaliteitsmedewerkers de dossiers. Waarbij wordt gecontroleerd of alle stukken erin zitten en of de belasting/heffing terecht was of niet. Met deze informatie wordt een rapport opgesteld welke wordt gecontroleerd door de afdeling FA. (Bijlage B)

Naast de rapportage aan FA t.b.v. de jaarrekening voeren de kwaliteitsmedewerkers samen met het expertisecentrumprocessen de veranderingen door in de procesbeschrijvingen. Deze wijziging komen mogelijk door wijzigingen van de wet- en regelgeving of door proceswijzigingen. Dit wordt gedaan zodat de procesbeschrijvingen aansluiten op de huidige situatie en is een continu proces. (Bijlage B)

Performancemanagement

Er worden maandelijks twee interne en één concern brede rapportages opgesteld. Eén interne rapportage is specifiek gemaakt voor het directieteam, hierin worden van de belangrijkste belastingsoorten een aantal zaken gemeten. De andere interne rapportage is een management rapportage op een geaggregeerd niveau. Deze wordt gemaakt voor Belastingen zelf en wordt verspreid onder de afdelingshoofden en teammanagers. Hierin wordt gemonitord hoever ze zijn, wat nog moet gebeuren en als er achterstand is wordt dit aangekaart. (Bijlage B)

Per kwartaal zijn er overleggen tussen de directeur, de afdelingshoofden, de teamleider, de gegevensanalist en de business controller. Bij dit overleg wordt gesproken over het primaire proces en de interne rapportages. Als hierbij afwijkingen zichtbaar zijn kijkt het team naar de reden hiervan, wat hieraan aan gedaan kan worden en wat de planning is. Ook wordt gekeken of de doelstellingen bijgesteld moeten worden als hij er op lijkt dat deze niet gehaald worden. (Bijlage B)

De concern brede rapportage is een concerndashboard. Deze tool is bedoeld voor alle clustermanagers en controllers. Het is een hulpmiddel dat helpt bij het sturen van de afdelingen. Het bestaat uit een aantal onderdelen, namelijk: financiën, HR, projecten en inkoop. Voor het up-to-date houden van het dashboard worden er per kwartaal, of soms maandelijks, overleggen gehouden. Hierbij wordt voornamelijk gekeken naar de onderdelen financiën, HR en inkopen. Hieruit volgt een rapportage welke aangeeft hoe ver de afdelingen zijn en wat er nog gedaan moet worden. (Bijlage B)

3.4.2 Vastgoed

Het proces Vastgoed is onderdeel van het cluster Stadsontwikkeling en is niet enkel één proces maar bestaat uit 5 processen. Deze zijn allemaal onderdeel van het primaire proces van de Gemeente Rotterdam. In *figuur 15* zijn deze vijf processen in willekeurige volgorde weergegeven. Onder *figuur 15* is elk proces kort toegelicht. (Bijlage C)



Figuur 15: Proces Vastgoed. (Bron: Bijlage C)

1. Aankoop van Vastgoed

Zo nu en dan komt het voor dat de Gemeente Rotterdam iets nieuws wilt bouwen waar al wat staat of een pand wilt hebben. Dan zal dit pand worden gekocht, waarvoor het aankoopproces van Vastgoed is. (Bijlage C)

2. Verkoop van Vastgoed

De Gemeente Rotterdam heeft veel panden in zijn bezit met een commercieel doeleinde. Dit hoort niet bij de gemeente, de panden van de gemeente moeten enkel dienen voor maatschappelijke doeleinde. Deze panden worden verkocht volgens het verkoopproces van Vastgoed. (Bijlage C)

3. Verhuur van Vastgoed

De gemeente verhuurt zijn panden uit op basis van een collectieve huurovereenkomst en op basis van een individuele huurovereenkomst. De collectieve huurovereenkomst is bedoeld voor huurders met een maatschappelijk doeleinde, zoals bijvoorbeeld scholen. En de individuele huurovereenkomst is bedoeld voor de huurders met maatschappelijke doeleinde, zoals bijvoorbeeld winkels. (Bijlage C)

4. Beheer en onderhoud van Vastgoed

Vastgoed heeft zo'n 3000 panden in de Gemeente Rotterdam. Hiervoor wordt het beheer en onderhoud gedaan zodat deze verhuurd kunnen worden. Niet al het beheer en onderhoud gedaan wordt door de Gemeente Rotterdam. Er zijn namelijk een hele grote groep commerciële panden

waar de gemeente vanaf wilt. Omdat het beheer en onderhoud veel tijd en geld kost is er besloten het beheer van deze panden uit handen te geven aan een externe partij. (Bijlage C)

5. Inhuren van Vastgoed

Om de ambtenaren te huisvesten huurt de Gemeente Rotterdam panden in welke vervolgens worden verhuurd aan de gemeente zelf. Dit wordt gedaan volgens het inhuurproces van Vastgoed. (Bijlage C)

Ontwikkelingen

Op 23 augustus 2016 is er door SBV Forensics het Rapportage Feitenonderzoek Boompjeskade 10-14 Rotterdam opgesteld. Hieruit is gebleken dat de directie (later afdeling) van Vastgoed niet in staat bleek goed te presteren onder bijzondere omstandigheden. De casus van Boompjeskade 10-14 luidt:

“Een atypische huurder slaagt er gedurende 5,5 jaar in een pand te gebruiken zonder (op een paar maanden na) huur te betalen. En bovendien 8,7 miljoen euro aan bouwwerkzaamheden te factureren (en grotendeels betaald te krijgen) zonder dat daar noemenswaardige verrichtingen tegenover staan.” (Kaptein & Vulperhorst, 2016)

In vervolg van het rapport van SBV zijn prof. Muel Kaptein en dr. Lenny Vulperhorst als buitenstaanders op verzoek een zienswijze gaan maken. Zij toetsen het functioneren van de directie (later afdeling) Vastgoed op acht factoren, welke van invloed zijn op een goed functionerende gemeentelijke Vastgoedorganisatie. (Kaptein & Vulperhorst, 2016)

Deze factoren zijn: (Kaptein & Vulperhorst, 2016)

1. een werkende structuur;
2. functionerende interne informatiesystemen;
3. management dat vanuit materiedeskundigheid ook oog heeft voor detail;
4. professionele, omgevingsbewuste medewerkers;
5. een doorleefde werkwijze;
6. een bij de Vastgoedsector passende cultuur;
7. intern toezicht;
8. risicobeheersing.

De conclusie van dit onderzoek is dat de casus zeer ernstig is. Het is ernstig op het niveau van handelen en gedrag van betrokkenen, collega's en management zijn niet goed geïnformeerd en misleid, het management heeft de ernst van de zaak onderschat, de controlemechanismen zijn niet nageleefd of omzeild, risicobeheersing ontbrak, de stad ondervindt hier schade aan en het vertrouwen in ambtenaren is geschonden. (Kaptein & Vulperhorst, 2016)

Daarnaast heeft het ook een effect gehad op het Meerjaren VerbeterPlan, dit wordt hieronder toegelicht.

MVP

Bij de 3^e meting van het MVP is vastgesteld dat het proces Vastgoed bijna in control is. Het afgelopen jaar had Vastgoed te maken met een fraudezaak waardoor er vertraging is opgelopen. In *figuur 16* is te zien dat er ten tijde van dit onderzoek hard gewerkt wordt om de laatste dingen in orde te maken. Dit zal naar verwachting na het 2^e kwartaal op orde zijn. Enkel referentiepunt 3, prestaties helder (KPI's), zal wat meer tijd nodig hebben. Het KPI raamwerk is opgezet en goedgekeurd door het MT (hoogste management laag). De implementatie vindt in 2017 plaats. Door de implementatie van het KPI-raamwerk moeten de bestaande dashboards/rapportages worden aangepast. Dit zal naar

verwachting medio 2017 gerealiseerd zijn. Hierdoor zal het nieuwe KPI-raamwerk per 2018 pas volledig operationeel zijn. (Gemeente Rotterdam et al., 2017)⁶

referentiemodel	plan	opzet	bestaan
financieel beheer			
7 proces helder			Q2-17
8 governance geregeld			Q2-17
9 mandaatregelingen vastgesteld			
10 procesbeschrijving uitgewerkt			Q2-17
11 wijziging procesdocumenten			Q2-17
12 wet- en regelgeving geborgd			
13 risicoanalyse aanwezig			Q1-17
14 beheersmaatregelen geïmplementeerd			Q2-17
15 controle naleving beheersmaatregelen			
16 opvolging bevindingen FA en PwC			
17 standaard sturingsinformatie			Q1-17
18 dossiers op orde			Q2-17
effectiviteit en efficiency			
1 doelen smart			
2 beoogd effect proces			
3 prestaties helder (in kpi's)			Q4-17
4 toereikende middelen			
5 periodieke analyses			Q2-17
6 bijsturing door lijn			Q2-17

Figuur 16: 3e meting MVP Vastgoed. (Bron: Gemeente Rotterdam et al., 2017)⁷

Continu verbeteren

Vastgoed is niet actief bezig met continu verbeteren aan de hand van een model. Ten tijde van dit onderzoek zijn ze nog bezig met het afronden van het MVP. Ondertussen is er ook een vervolgonderzoek gaande op het onderzoek van Kaptein en Vulperhorst over de fraudezaak van boompjeskade. Dit wordt onderzoek gedaan door Grijpstra en Gudde. Zij gaan kijken naar waar Vastgoed nu is en wat er nog nodig is om Vastgoed tot een professionele organisatie te maken. Eind juni 2017 zal een advies gegeven worden over hoe Vastgoed zich kan verbeteren. (Bijlage C)

Kwaliteitsmanagement

Medio 2015 was er meer behoefte aan de verbetering van de kwaliteit van de bedrijfsvoering. Hiervoor zijn een aantal mensen aangenomen om tijd te steken in verbeteracties, waar de reguliere werknemers geen tijd voor hadden. Deze kwaliteitsadviseurs van de bedrijfsvoering zijn voornamelijk bezig met het verbeteren van onderdelen waar de werknemers tegenaan lopen. (Bijlage C)

Performancemanagement

Ten tijde van dit onderzoek is Vastgoed nog bezig met het afronden van het MVP, een onderdeel daarvan is het opstellen van een KPI-raamwerk. Dit zal uiteindelijk een managementinformatie dashboard leveren waarmee te zien is hoe er gescoord wordt, wat het target is en wat er nog

⁶ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

⁷ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

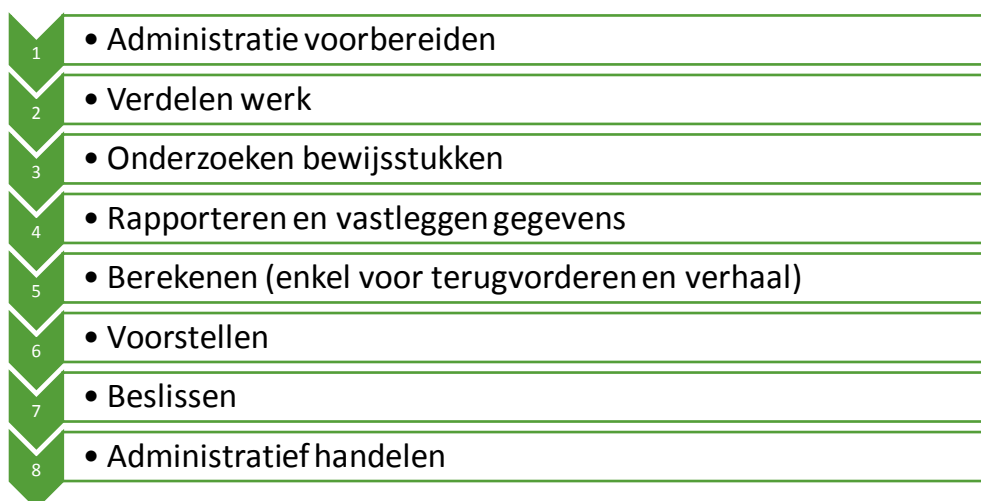
verandert kan worden. Hiermee kan dan worden gekeken waarom iets boven of onder het target zit en wat aanvaardbaar is. (Bijlage C)

3.4.3 Sociale uitkeringen

Het proces Sociale uitkeringen is onderdeel van het cluster Werk en inkomen en is te verdelen in een aantal deelprocessen:

1. aanvragen;
2. beheren;
3. beëindigen;
4. terugvorderen en verhaal.

Het verloop van deze deelprocessen is weergegeven in *figuur 17*. Hierbij is op te merken dat het deelproces: terugvorderen en verhaal iets afwijkt van de andere. Er is namelijk een extra stap: "berekenen". Verder komen de processen overeen. Onder *figuur 17* worden de stappen verder toegelicht. (Gemeente Rotterdam, 2016)⁸



Figuur 17: Proces Sociale uitkeringen. (Bron: Gemeente Rotterdam, 2016)⁸

1. Administratie voorbereiden

Dit wordt gedaan door de Administratieve ondersteuner. Het signaal wordt in ontvangst genomen en beoordeeld. Bij de beoordeling wordt bekeken of het signaal direct kan worden uitgevoerd of dat het in behandeling genomen moet worden. Dit kan worden gedaan in overleg met de inkomensconsult.

2. Verdelen werk

Hierbij draagt de Administratieve ondersteuner het fysieke dossier over aan de Teamchef of de Kwaliteitsmedewerker en zet het in het systeem. Deze zetten de werkzoekende in het systeem op naam van de Inkomensconsultant Intake als het een aanvraag levensonderhoud betreft. Bij alle andere aanvragen en signalen wordt de werkzoekende in het systeem op naam van de Beheergroep gezet. Daarbij wordt het dossier overgedragen aan de Inkomensconsultant of de Beheergroep.

Het kan ook zo zijn dat de Administratieve ondersteuner de aanvraag overdraagt aan de Beheergroep. Als de Beheergroep het dossier ontvangt, wordt bepaalt welke medewerker het signaal of aanvraag gaan afhandelen. De gekozen medewerker krijgt het dossier maar in het systeem blijft de werkzoekende op de naam van de Beheergroep staan.

⁸ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

3. Onderzoeken bewijsstukken

Aan de hand van de aanvraag of het signaal bepaald de medewerker of voldoende informatie beschikbaar is om het recht op uitkering vast te stellen of de wijziging door te voeren. Hiervoor controleert de medewerker alle gegevens op aanwezigheid, doorloopt de bewijsstukken inhoudelijk en onderzoekt de verbanden tussen de bewijsstukken. Als er aanvullende gegevens nodig zijn moet de medewerker één of meer van deze deelprocessen volgen: gesprek, hersteltermijn, huisbezoek of inschakelen specialist. Als hierna nog steeds gegevens ontbreken, volgt één van de volgende deelprocessen: opschorten of buiten behandeling stellen.

4. Rapporteren en vastleggen gegevens

Hierbij rapporteert de medewerker de bevindingen in het betreffende rapportageformat en beoordeelt of er een reden is om van het standaard beleid af te wijken. Zo ja, dient dit te worden vastgelegd in de rapportage. Zo nee, dient het standaard beleid gevolgd te worden. Hierbij worden de noodzakelijke gegevens vastgelegd in de betreffende schermen in het systeem. En worden eventueel noodzakelijke brieven of stukken aangemaakt.

5. Berekenen (enkel voor terugvorderen en verhaal)

De medewerker berekend de dienst. Wanneer de medewerker toekenning maakt van geld aan een derde dient er in het systeem altijd een toelichting te worden gegeven waaruit blijkt voor wie of waarvoor de betaling bedoeld is.

6. Voorstellen

De medewerker stelt de dienst voor in het systeem, maakt de eventuele financiële afspraken aan, controleert de eventuele financiële afspraken, completeert de eventuele financiële afspraken en bewaart vervolgens het voorstel. Wanneer dit is gedaan wordt automatisch het proces “beslissen” klaargezet bij een Gebrevetteerde medewerker of de Kwaliteitsmedewerker. Indien er sprake is van individualisering draagt de Gebrevetteerde medewerker het fysieke dossier over aan de Kwaliteitsmedewerker.

7. Beslissen

De Kwaliteitsmedewerker of de Gebrevetteerde medewerker controleert de rapportage, het voorstel en de eventuele correspondentie op volledigheid, onderlinge verbanden en fouten. Daarnaast worden de bewijsstukken gecontroleerd op aanwezigheid en op correcte inhechting in het dossier. Wanneer het voorstel akkoord is wordt bepaald of er een beschikking moet worden aangemaakt. Zo ja, dient de juiste beschikking aangemaakt te worden en worden de rapportage, de eventuele correspondentie en het voorstel goed gekeurd in het systeem. Vervolgens kan het dossier overgedragen worden aan de Administratieve ondersteuner.

Wanneer het voorstel niet akkoord is, maakt de Kwaliteitsmedewerker een rapportage aan waarin wordt aangegeven op welke inhoudelijke gronden het voorstel, de rapportage en/of de correspondentie niet akkoord zijn. Hierna dient de afkeuring in het systeem te worden geregistreerd. Waarna het fysieke dossier terug gaat naar de medewerker.

De medewerker maakt met de aanwijzingen van de Kwaliteitsmanager een nieuw voorstel of nieuwe correspondentie. Deze wijzigingen dienen te worden vastgelegd in de rapportage van de Kwaliteitsmedewerker. Hierna wordt het fysieke dossier opnieuw overgedragen aan de Kwaliteitsmedewerker.

8. Administratief afhandelen

Na het beslissen zal de Administratieve ondersteuner de afhandeling doen. Hierbij zal de Administratieve ondersteuner de eventueel aanwezige correspondentie versturen. En kopieën van

de verzonden correspondentie aan het fysieke dossier toevoegen. Hierna wordt het dossier afgehandeld in het systeem en wordt het fysieke dossier verzonden en gearcheeerd.

MVP

Bij de 3^e meting van het MVP is vastgesteld dat het proces Sociale uitkeringen nu in control is. In *figuur 18* is te zien dat er enkel bij punt 18, dossiers op orde, het nog niet klaar is. Dit betreft de implementatie van de digitale dossiervorming. Dit is in het voorjaar van 2017 op kleine schaal uitgerold en zal de maanden daarna worden uitgebreid. De digitalisering raakt vooral het doelmatigheid, niet de rechtmatigheid. Deze is al zonder digitalisering op orde. Na de digitalisering zal de komende jaren een vervolmakingsslag worden ingezet waarin ook het proces wordt gedigitaliseerd. (Gemeente Rotterdam & Etman, 2017)⁹

referentiemodel	plan	opzet	bestaan
financieel beheer			
7 proces helder			
8 governance geregeld			
9 mandaatregelingen vastgesteld			
10 procesbeschrijving uitgewerkt			
11 wijziging procesdocumenten			
12 wet- en regelgeving geborgd			
13 risicoanalyse aanwezig			
14 beheersmaatregelen geïmplementeerd			
15 controle naleving beheersmaatregelen			
16 opvolging bevindingen FA en PwC			
17 standaard sturingsinformatie			
18 dossiers op orde			
effectiviteit en efficiency			
1 doelen smart			
2 beoogd effect proces			
3 presaties helder (in kpi's)			
4 toereikende middelen			
5 periodieke analyses			
6 bijsturing door lijn			

Figuur 18: 3e meting MVP sociale uitkering. (Bron: Gemeente Rotterdam & Etman, 2017)⁹

Continu verbeteren

Eind 2015 heeft het MT het besluit genomen met het Kata-methodiek te gaan werken. Dit is van start gegaan in februari 2016. Hier is voor gekozen om te zorgen dat men elke dag iets in handen heeft om te verbeteren. Daarnaast was de afdeling opzoek naar een methode om in korte tijd genoeg veerkracht te ontwikkelen om mee te gaan met de snelle ontwikkelingen. Bij de implementatie zijn een 11-tal collega's geselecteerd, die opgeleid zijn in het toepassen van het Kata-methodiek, om te gaan werken als Kata-mentoren. Deze Kata-mentoren coachen teammanagers op het toepassen van het Kata-methodiek. Hierbij wordt de gehele afdeling betrokken doormiddel van het invoeren van weekstarten. Elke week wordt hier besproken wat de resultaten zijn, wat er moet gebeuren, of er nog verspillingen of verbetermogelijkheden zijn geconstateerd en wie dat gaat oppakken. (Bijlage D)

⁹ Bron is een intern document van de Gemeente Rotterdam en niet publiekelijk toegankelijk.

Kata is een onderdeel van “Rotterdams verbeteren”. Dit is een manier om de verschillende diensten van het cluster Werk en Inkomen te verbeteren. Het Rotterdams verbeteren is gebaseerd op de Lean-methodiek (zie paragraaf 3.1.5). Hierbij zijn een vijftal uitgangspunten vastgesteld: (Gemeente Rotterdam & Le Feber, 2017)⁹

- Wij sturen op maximale waarde voor onze klanten.
- Wij benutten alle kennis en kunde van onze medewerkers.
- Iedereen is elke dag bezig met routinewerk én met continu verbeteren.
- Wij nemen besluiten op basis van realiteit én feiten.
- Wij optimaliseren waardestromen: Rotterdam werkt.

Rotterdams verbeteren is al deels in de praktijk gebracht met Kata. Kata is Japans voor routine (Gemeente Rotterdam & Le Feber, 2017) 7. Er wordt een nieuwe routine geleerd om te verbeteren en elkaar hierop te coachen. Bij de afdeling Sociale uitkeringen is deze methode zeer goed gevallen maar is het wel veel werk. Een routine verbreek je niet zomaar en het kost veel tijd en moeite deze goed te implementeren op een hele afdeling of proces. (Bijlage D)

Kwaliteitsmanagement

De Sociale uitkeringen hebben een kwaliteitssysteem aangekocht. Dit is KiC, een systeem dat de kwaliteit van de processen registreert. Hierbij wordt onder andere een koppeling gemaakt met de mensen die de processen uitvoeren, performance, mandatering van de mensen zelf en opleidingen. Vanuit een continu verbeteren perspectief gezien is dit systeem niet Lean. Met het systeem moeten mensen namelijk extra handelingen doen. Daarentegen laat het goed de kwaliteit zien en wat verbeterd moet worden waarmee een goede aanpak gemaakt kan worden. (Bijlage D)

Om het KiC systeem en alles wat daaronder valt te beheren is er een handboek kwaliteit opgesteld. Dit is een naslagwerk van een verzameling van officiële besluiten van de directie. Hierin staan de gemaakte afspraken over samenwerking, taakverdeling en besluitvorming. Ook zijn hier de procesbeschrijvingen te vinden. (Bijlage D)

Ten tijde van dit onderzoek is de kwaliteit van de Sociale uitkeringen op orde. Er mag maximaal 1% fout zijn en daar zitten ze nu onder. Dit is het voor het eerst in jaren. Hiermee kan worden gezegd dat het proces in control is. (Bijlage D)

Performance management

In het kader van performance management is er niet iets vast gelegd voor Sociale uitkeringen. Wel wordt bij de maandelijkse en kwartaal rapportages Balanced scorecards gebruikt. Hierbij wordt echter niet dieper ingegaan op de prestaties en hoe deze verbeterd kunnen worden. Ook wordt niet met de taal van continu verbeteren gesproken. (Bijlage D)

H4. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van het bureau- en veldonderzoek behandeld. Hierbij wordt antwoord gegeven op de deelvragen.

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Hierbij komt aan bod wat volgens de theorie de beste methode is van continu verbeteren voor de gemeente Rotterdam, op welke manier de gemeente Amsterdam gebruik maakt van continu verbeteren en wat praktisch gezien de beste manier van continu verbeteren is voor de gemeente Rotterdam. Daarnaast zal er ook worden beschreven hoe de gekozen modellen het beste toegepast kunnen worden op ieder proces.

4.1 Theoretisch beste methode

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag: “Welke methode van continu verbeteren is volgens de theorie het beste voor de processen belastingen, vastgoed en sociale uitkeringen bij de gemeente Rotterdam?” Om hier antwoord op te geven is er aan de hand van het theoretisch kader en de interviews in overleg met A. Hoogvliet (Hoofd Financial Audit, Gemeente Rotterdam) een aantal criteria opgesteld. Deze criteria zijn te vinden in *onderstaande figuur*. Elke methode die is beschreven in hoofdstuk 3, Lean, INK-model en Balanced ScoreCard, is hiernaast gelegd. In deze paragraaf zullen de resultaten daarvan worden beschreven waarna er een theoretisch beste methode wordt gekozen.

Onderdeel	Beoordelingscriteria	Weging
1. Algemeen	a. Het model sluit aan bij het management in de organisatie	●●●
	b. Het model sluit aan bij de typologie van de processen	●●○
	c. Het model moet toepasbaar zijn voor meerdere processen	●○○
	d. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie	●●○
	e. Het model is eenvoudig te implementeren	●○○
	f. Door het model wordt er stapsgewijs verbeterd	●●●
2. Sociale uitkeringen	a. Model legt de focus op het toevoegen van klantwaarde en het tegengaan van verspilling	●●●
	b. Medewerkers worden actief betrokken bij het ontwikkelen en uitproberen van verbeter ideeën	●●○
3. Belastingen	a. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie ¹⁰	●●●
	b. Door middel van het model wordt de kennis van de medewerkers volledig benut	●●○
4. Vastgoed	a. Goed te monitoren model	●●●
	b. Het model is niet een te theoretisch moeilijk model	●●○

Figuur 19: Beoordelingscriteria. Door: Carmen Schenkel.

4.1.1 Score

In Bijlage E zijn de resultaten van de beoordeling van de modellen weergegeven. Hierbij is een schaal toegekend op basis van de theorie tussen “1” (geheel niet passend) en “5” (geheel passend) welke is vermenigvuldigd met de in figuur 19 aangegeven weging.

¹⁰ Aangeven is dat bij de belastingen (zie Bijlage B) dit een zeer grote rol speelt bij de besluitvorming, vandaar een herhaling van punt 1d met een hogere weging.

De toegekende scores per model zijn in figuur 20 weergegeven. Onder deze figuur volgt een korte motivatie van de toegekende scores aan een beoordelingscriteria. Dit wordt gedaan per model.

Onderdeel	Beoordelingscriteria	Lean	INK	BSC
1. Algemeen	a. Het model sluit aan bij het management in de organisatie	4	3 ¹¹	3
	b. Het model sluit aan bij de typologie van de processen	1	3	4
	c. Het model moet toepasbaar zijn voor meerdere processen	4	5	2
	d. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie	5	2	2
	e. Het model is eenvoudig te implementeren	1	1	1
	f. Door het model wordt er stapsgewijs verbeterd	4	4	2
2. Sociale uitkeringen	a. Model legt de focus op het toevoegen van klantwaarde en het tegengaan van verspilling	5	1	1
	b. Medewerkers worden actief betrokken bij het ontwikkelen en uitproberen van verbeter ideeën	5	3	3
3. Belastingen	a. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie	5	2	2
	b. Door middel van het model wordt de kennis van de medewerkers volledig benut	5	3	3
4. Vastgoed	a. Goed te monitoren model	4	4	4
	b. Het model is niet een te theoretisch moeilijk model	4	2	2

Figuur 20: Score beoordelingscriteria. Door: Carmen Schenkel

Lean

1. Algemeen

De gemeente Rotterdam is bij enkele processen al begonnen met het werken met Lean, daaruit is te concluderen dat het model aansluit bij het management. Lean is specifiek gecreëerd voor productiebedrijven en is daarom niet passend bij de typologie van de gemeente Rotterdam. Deze methode kan echter wel goed aangepast worden om optimaal te werken voor niet productiebedrijven en -processen. Daarnaast beschikt de gemeente Rotterdam al over veel kennis van Lean, er is namelijk een Expertisecentrum Processen waar er experts van Lean aanwezig zijn. Geen één model van continu verbeteren zal gemakkelijk te implementeren zijn, het zal altijd veel tijd en geld kosten. Een nieuwe manier van denken en werken is niet eenvoudig. Lean is daarnaast wel stapsgewijs te doorlopen, het model kent namelijk een vijftal "stappen" welke doorlopen moeten worden om continu te verbeteren.

2. Sociale uitkeringen

Bij Lean staan de klanten centraal en wordt er waarde gecreëerd door het elimineren van verliezen. Daarnaast streeft Lean ernaar om de medewerkers experts te maken. Daarom zijn bij beide criteria, die gesteld zijn door Sociale uitkeringen, vijf punten toegekend.

3. Belastingen

De gemeente Rotterdam beschikt over een Expertisecentrum Processen waar er experts van Lean aanwezig zijn. En doordat ernaar wordt gestreefd om de medewerkers experts te maken, zal hun expertise ook volledig worden benut. Daarom zijn aan beide criteria, die benoemd staan bij het proces belastingen, vijf punten toegekend.

4. Vastgoed

¹¹ De met "3" beoordeelde criteria zijn neutraal omdat deze niet goed te beoordelen zijn.

Hoewel er veel bij Lean komt kijken is het wel een duidelijk opgezet model wat niet heel ingewikkeld is en door de vijf “stappen” goed te volgen en te monitoren. Omdat het een, voor de gemeente Rotterdam, relatief eenvoudig te implementeren model is zijn bij het proces Vastgoed aan beide criteria vier punten toegekend.

INK-model

1. Algemeen

Het INK-model is voor alle processen inzetbaar in de private en publieke sector. Bij de gemeente Rotterdam zijn er geen experts aan te wijzen van het INK-model. Deze kunnen wel aanwezig zijn, maar zij zullen daar niet actief mee bezig zijn. Net zoals het Lean model zal dit model ook niet gemakkelijk te implementeren zijn. Wel wordt het model stapsgewijs toegepast doormiddel van de stappen van de Deming-cirkel, welke zorgen voor continue verbeteringen.

2. Sociale uitkeringen

Bij het INK-model is er niets vastgelegd over de het toevoegen van klantwaarde en tegengaan van verspilling. Daarom is bij deze criteria, die gesteld zijn door Sociale uitkeringen, één punt toegekend.

3. Belastingen

Zoals bij punt 1 al is gesteld zijn er geen experts aan te wijzen van het INK-model.

4. Vastgoed

Het INK-model bestaat uit vijf fases waardoor het goed te monitoren is. Het model bestaat echter wel uit veel elementen, men moet zich eerst goed verdiepen in de theorie om er optimaal gebruik van te kunnen maken. Het is voor de gemeente Rotterdam dus een relatief lastig te implementeren model.

Balanced ScoreCard

1. Algemeen

De BSC is gemakkelijk aan te passen aan de gewenste doeleinden. De vier perspectieven zijn namelijk niet dwingend. Omdat er maar vier perspectieven zijn, blijft hetgeen dat wordt bekeken zeer beperkt waardoor het niet toepasbaar is voor alle soorten processen. Daarnaast zijn er bij de gemeente Rotterdam geen experts aan te wijzen van de BSC. Ook is het, zoals bij alle andere modellen, niet gemakkelijk te implementeren. Daar komt nog bij dat de BSC niet een duidelijke stappenplan heeft om stapsgewijs te kunnen verbeteren.

2. Sociale uitkeringen

Bij de BSC is er niets vastgelegd over het toevoegen van klantwaarde en tegengaan van verspilling. Daarom is bij deze criteria, die gesteld zijn door Sociale uitkeringen, één punt toegekend.

3. Belastingen

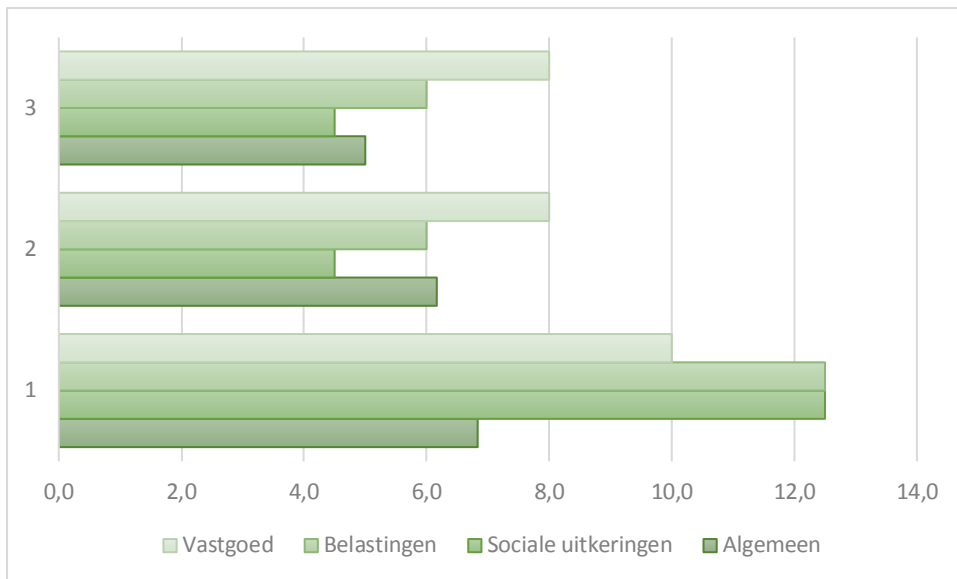
Zoals bij punt 1 al is gesteld zijn er geen experts aan te wijzen van de BSC. Deze heeft voor belastingen een hogere weging, maar er worden eveneens twee punten aan toegekend.

4. Vastgoed

De BSC is opgezet om goed te kunnen monitoren. Echter is het wel ook een theoretisch moeilijk model waar veel tijd in gaat zitten om het te leren.

4.1.2 Resultaten

In figuur 21 zijn de resultaten per model weergegeven in een grafiek. Deze cijfers zijn het gemiddelde resultaat van de uitkomsten van de resultaten, welke te vinden zijn in Bijlage E.



Figuur 21: Resultaten beoordeling theorie modellen. Door: Carmen Schenkel

In deze figuur is duidelijk te zien dat Lean de beste score heeft bij alle onderdelen. Hieruit is te concluderen dat het theoretisch beste model voor alle drie de processen hetzelfde is, namelijk: Lean.

4.2 Continu verbeteren bij de gemeente Amsterdam

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag: “Op welke manier wordt gebruikt gemaakt van een continu verbeteren concept bij de gemeente Amsterdam?” Om hier antwoord op te geven hebben er drie interviews plaatsgevonden (zie Bijlage F, G en H). Hierbij zijn een aantal onderwerpen besproken: de methode van continu verbeteren bij de gemeente Amsterdam, de toepassing van de methode bij de drie processen van de scope, de implementatie van deze methode en of deze implementatie effect heeft gehad op de performance- en het kwaliteitsmanagement van de gemeente Amsterdam. Alle bevindingen worden in deze paragraaf toegelicht.

4.2.1 Methode van continu verbeteren

De gemeente Amsterdam is in 2009 begonnen met continu verbeteren met behulp van de Vanguard methode. Gaande weg kwam men erachter dat dit een zeer trage methodiek is. Daarom is er verder gegaan met Lean, maar wel met elementen van de Vanguard methode. Hier zijn vervolgens de adviseurs, die hierin gespecialiseerd zijn, mee verder gegaan. Deze adviseurs hebben verschillende richtingen en stromen binnen het verandermanagement bekeken. Deze zijn samen en afzonderlijk bekeken. En daaruit is de methode van continu leren en verbeteren uit gekomen, wat dus een combinatie is van verschillende methodes.

De methode van continu leren en verbeteren van de gemeente Amsterdam bestaat uit elementen van Lean, Vanguard en Appreciative Inquiry (AI). Deze keuze is gemaakt omdat deze modellen elkaar goed aanvullen om het “perfecte” systeem te creëren voor de gemeente Amsterdam. Het model is nooit echt perfect te noemen, er zijn namelijk continu ontwikkelingen waarop ingespeeld moet worden. Ook het model wordt dus continu verbeterd.

Systeemdenken

De zojuist genoemde modellen zijn opgehangen aan een kapstok van Systeemdenken. Systeemdenken is een manier van denken waarbij een probleem of uitdaging op een bepaalde manier wordt bekeken. In tegenstelling tot analytisch denken, waarbij het probleem uit elkaar wordt gehaald, wordt er gekeken buiten het probleem. Om dit te doen zijn er drie stappen, namelijk:

1. Waar is het systeem onderdeel van?
2. Wat is de bedoeling/het gedrag van het grotere systeem?
3. Aan de hand van de bedoeling van het grotere systeem kan de rol of functie van het kleinere systeem worden geïdentificeerd.

Wanneer bovenstaande punten worden vastgesteld kan worden begrepen waarom iets gebeurt.

Single & Double learning is ontwikkeld door Chris Argyris en ligt in de relatie met Systeemdenken. Hierbij wordt veranderd op basis van het antwoord op de “waarom” vraag, de veronderstellingen en de aannames. Dit zijn de veronderstellingen en aannames die er waren bij het opstellen van het huidige systeem. Er wordt niet meer direct een probleem omgezet in een strategie zonder afstand te nemen en te kijken wat er daadwerkelijk gebeurt. En door dat niet te doen wordt er gekeken hoe het systeem eigenlijk had moeten zijn, waardoor ook het probleem niet terug zal keren.

Methodes

Lean is impliciet ontwikkeld voor het maken van auto's op basis vraag. Daarom zal Lean niet direct succesvol zijn bij andere soorten organisaties. Maar Lean heeft wel goede instrumenten die het leerproces versnellen, zoals: de dagstart, weekstart, verbeterbord en het principe Kata. Maar bij Lean ontbreekt het hele planproces, welke wel aanwezig is bij de Vanguard methodiek. De Vanguard methodiek gebruikt vraaganalyses om de performance van dienstverlenende organisaties in kaart te brengen en deze als hefboom voor verandering te gebruiken.

De Vanguard methode lijkt veel op de PDCA-cyclus, het element “act” ontbreekt. Deze methode is er specifiek op gericht om het management terug te krijgen in de organisatie. De “check” fase van de methode bestaat dan ook uit zes stappen, namelijk:

1. Wat is de bedoeling van je organisatie of organisatieonderdeel in klanttaal?
2. Waar gaat het om in de organisatie?
3. Hoe goed doen we het in de organisatie?
4. Hoe is de doorstroom in de organisatie?
5. Welke systeemcondities bepalen de prestaties?
6. Welk denken zit achter de huidige systeemcondities?

Punten één tot en met vier geven antwoord op de “hoe” vraag, punten vijf en zes op de “waarom” vraag.

4.2.2 Continu verbeteren bij de processen

Elk proces is weer anders, daarom wordt er in deze paragraaf specifiek gekeken naar de processen belastingen, vastgoed en sociale uitkeringen.

Belastingen

Bij de belastingen is met behulp van Systeemdenken geprobeerd los te komen van een gestandaardiseerd proces. Daarbij is gekeken naar hoe processen verbeterd kunnen worden, waar het andere processen raakt en hoe de interactie momenten verbeterd kunnen worden. Om dit te doen, dient eerst de realiteit in kaart te worden gebracht. Dit is gedaan door een waardestromanalyse te maken.

Naast het toepassen van continu verbeteren is er ook een grote reorganisatie gaande. Hierbij is het proces van kwijtschelding bijvoorbeeld geheel veranderd. Het was een zeer groot omslachtig proces wat nu is verkleint en veel effectiever is (zie Bijlage G).

- Door de reorganisatie en het toepassen van continu verbeteren bij belastingen zijn er een aantal resultaten te benoemen:

- Minder kwijtscheldingsverzoekschriften binnen gekregen
- Snellere doorlooptijd afhandeling verzoekschriften
- Snellere invordering
- Minder bezwaarschriften
- Snellere doorlooptijden afhandeling bezwaarschriften
- Minder uitval in de bestandverwerking

Vastgoed

Bij Vastgoed werd niet effectief gewerkt. Door middel van Systeemdenken is gekeken waarom dit zo was. Daaruit bleek dat er slecht gecommuniceerd werd omdat de afdelingen enkel met hun eigen taak bezig waren. Daarnaast is gebleken dat er te veel aparte diensten bezig waren met vastgoed, wat een groot nadeel is voor de burger. Om dit op te lossen is als eerste een nieuwe afdeling opgezet, de afdeling bezwaren en regie. Bij deze afdeling zijn alle expertises bij elkaar gezet waardoor er geen verschillende afdelingen meer zijn, ze zitten nu fysiek bij elkaar wat een goede communicatie mogelijk maakt. Daarna zijn er vier diensten samengevoegd, namelijk stadsdeel centrum, basis informatie, WOZ en dienst wonen. Hierdoor heeft de burger minder werk omdat de diensten waar hij mee te maken had samen zijn gaan werken.

Sociale uitkeringen

Bij sociale uitkeringen wordt het meeste gewerkt met Lean Kata. Hiermee is gestart door het toevoegen van procesverbeteringen met behulp van proces verbeterteams en de verbeterroutine. Aan de hand hiervan wordt er steeds gekeken wat het grootste obstakel is, wat eraan gedaan kan worden en wordt het effect van de maatregel gevolgd. Er zal dus van obstakel naar obstakel gewerkt worden. Als eerste is er begonnen met het opleiden van mensen over hoe de processen verbeterd kunnen worden. Gaandeweg kwam er een onvoorzienbare obstakel naar voren, namelijk dat het bijna niet te implementeren is. Dit kwam omdat de managers geen idee hadden waar het daadwerkelijk over ging. Daarom is er vervolgens gekeken hoe dat komt, waar dit gebeurt en wanneer het gebeurt. De actie die hieruit voortkwam is dat de managers zijn opgeleid om de processtuuringsvaardigheden uit te breiden. Dit is gedaan in een periode van drie jaar waarbij 120 leidinggevende zijn opgeleid. Vervolgens kwam weer het volgende obstakel naar voren, namelijk dat er randvoorwaarden gecreëerd moeten worden waardoor er ook daadwerkelijk verbeterd kan worden.

Sociale uitkeringen werkt dus voornamelijk met de coaching en verbeter Kata van Lean. Conform deze methode wordt er ook geïmplementeerd. Hierbij is het van belang dat de Kata's worden geïmplementeerd door het te integreren als een hele normale manier van werken.

Het belangrijkste resultaat van alle verbeteringen rondom sociale uitkeringen, en dus ook de reorganisatie, is dat het financieel toezicht is opgeheven. Dit financiële toezicht was er sinds 2011, tijdens de crisis. De opheffing hiervan is een grote mijlpaal voor sociale uitkeringen. Daarnaast zijn alle bestuurlijke doelen behaald die zijn afgesproken met de wethouder.

Tijdens de implementatie was er een obstakel dat de voortgang belemmerde. En dat was dat niet alle leidinggevende achter het idee stonden. En als men iets niet wil leren, zullen ze dit ook niet doen. Hierdoor zijn ook niet alle beoogde resultaten behaald. Daarnaast is het een kritiekpunt van Lean management en Kata dat het veel vraagt van de hersencapaciteit van mensen. Het leren van een routine vraagt namelijk altijd om wat extra's.

4.2.3 Implementatie

De gemeente Amsterdam is een zeer diverse werkgever. Er zijn niet veel specialisten op dat gebied, wat de implementatie van een methode van continu verbeteren erg lastig maakt. Dit heeft de gemeente los gelaten en ze zijn aan de slag gegaan met het idee dat men het gaande weg zal leren. Het is namelijk een proces van jaren waarbij het proces gaande weg wordt verbeterd.

De implementatie is begonnen bij de afdeling kwijtschelding van belastingen. Hiermee is begonnen in 2011 en het traject loopt nog steeds. Het is namelijk een proces van continu verbeteren, dit eindigt nooit. Daarom moet ook wel over een proces gesproken worden i.p.v. een project. Een project zal uiteindelijk eindigen, continu verbeteren niet. Bij de eerste fase bij de afdeling kwijtschelding is er gekeken of Systeemdenken zou werken. Dit was een groot succes dus erna volgde meer afdelingen. Belangrijk is dat er begonnen wordt met een proces of afdeling waarvan men weet dat resultaten snel te zien zijn. Dit kan dan namelijk als voorbeeld en motivatie worden gebruikt bij andere afdelingen en processen.

Dhr. Meurs noemt één succesfactor wat volgens hem echt zeer belangrijk is, maar vaak onderschat wordt. Dit is het gezamenlijk betekenis geven aan het onderwerp. Als dit niet wordt gedaan zal er gedurende het proces worden gemerkt dat de individuele belevingswereld ver uit elkaar kan lopen. Dit wordt vaak pas laat opgemerkt waardoor men opnieuw moet beginnen. Daarom moet er gewerkt worden vanuit een bedoeling, dit brengt de Vanguard methode in. Deze bedoeling zit op het niveau van sociaal-constructivisme, wat betekend dat je met elkaar begint bij het gezamenlijk betekenis geven van een onderwerp.

Een valkuil bij het implementeren van een methode van continu verbeteren is dat de omgeving geen realistisch beeld heeft van het principe van veranderopgaves. Vaak wordt gedacht dat het snel gedaan is en dat het een eenmalig trucje is. Maar de wereld blijft veranderen en die veranderingen moet een organisatie voor zijn.

4.2.4 Kwaliteits- en performancemanagement

De nieuwe manier van werken heeft op verschillende punten een positief effect gehad op de prestaties en kwaliteit. De doorlooptijden van een kwijtscheldingsverzoek zijn verlaagd van zeven maanden naar twee weken. Ook de doorlooptijden van bezwaarschriften zijn aanzienlijk verlaagd van twee maanden naar binnen een week. Daarnaast is er sinds de invoering van de nieuwe manier van werken geen eindvoorraad bezwaarschriften meer. Hieruit is te concluderen dat het heeft geleid tot een versnelling van werken en betere kwaliteit.

De herwaardering wordt gedaan op basis van een model. De gegevens die in dit model stonden waren onjuist waardoor de herwaardering niet juist werd uitgevoerd. Dit is verbeterd door de nieuwe manier van werken, het model bestaat nu uit de goede gegevens. Hierdoor is de kwaliteit toegenomen en is er minder inzet op verwerking van uitval nodig.

4.3 De beste methode voor de Gemeente Rotterdam

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de vraag: “Welke methode van continu verbeteren is praktisch gezien het beste voor de processen belastingen, vastgoed en sociale uitkeringen bij de gemeente Rotterdam en hoe kunnen de gekozen modellen toegepast worden op ieder proces?”

In de voorgaande paragraaf is er aan de hand van beoordelingscriteria bepaald dat Lean theoretisch gezien de beste methode is voor de Gemeente Rotterdam. De Gemeente Amsterdam werkt hier ook mee, maar heeft ook twee andere modellen en een manier van denken erin verwerkt. Dit omdat uit onderzoek is gebleken dat alleen Lean niet voldoende is. Bij elke afdeling is hier een eigen draai aan

gegeven. Sociale uitkeringen focust zich zeer op Lean Kata. En bij Belastingen en Vastgoed wordt gewerkt met de standaard methode waarbij het Systeemdenken centraal staat.

De Gemeente Rotterdam is zeer goed te vergelijken met de Gemeente Amsterdam. De manier waarop de Gemeente Amsterdam is gaan continu verbeteren heeft positieve effecten gehad op de organisatie, de prestaties en de kwaliteit. Hieruit is te concluderen dat de door de Gemeente Amsterdam gehanteerde methode ook de praktische beste methode is voor de gemeente Rotterdam.

H5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Wat voegt een Continu Verbeteren concept toe aan de professionalisering van de kritieke processen van de Gemeente Rotterdam en hoe kan dit geïmplementeerd worden?*

Bij de kritieke processen is de basis op orde gebracht met behulp van het Meerjaren VerbeterPlan. Om te borgen dat de kritieke processen op orde blijven is het van belang dat deze continu verbeterd worden. Er zijn namelijk altijd ontwikkelingen gaande in de wereld, hier moeten de processen in meegaan. Volgens de theorie zou dit het beste kunnen met behulp van Lean. Bij de Gemeente Rotterdam wordt er bij twee van de drie processen al gewerkt aan continu verbeteren met Lean. Belastingen is net begonnen met Kaizen en Sociale uitkeringen is al ver gevorderd met Kata.

Om te bepalen wat volgens de praktijk de beste methode is, is er gekeken naar de Gemeente Amsterdam. Bij de Gemeente Amsterdam zijn ze al een geruime tijd bezig met continu verbeteren. Hiervoor gebruiken zij niet één methode maar meerdere methodes met een overkoepeling van Systeemdenken. Deze methodes zijn Lean, Vanguard en Appreciative Inquiry (AI). Volgens de Gemeente Amsterdam vullen deze methodes elkaar goed aan om voor hun een zo perfect mogelijke methode van continu verbeteren te creëren. Bij Belastingen en Vastgoed wordt ook echt gewerkt met deze specifieke combinatie. Bij Sociale uitkeringen ligt de focus meer bij Lean Kata, wat overeenkomt met de Gemeente Rotterdam.

Aan de prestaties en kwaliteit van de Gemeente Amsterdam is een duidelijke verbetering te zien sinds de invoering van de continu verbeteren methode. Zo zijn er bijvoorbeeld snellere doorlooptijden, minder uitval en kleinere eindvoorraden geconstateerd. Gelijktijdig is er een reorganisatie geweest bij de Gemeente Amsterdam. Deze reorganisatie is gedaan met behulp van Systeemdenken om het systeem zo goed mogelijk opnieuw in te richten. Hierbij lag de focus vooral op het verbeteren van de communicatie tussen de verschillende processen en afdelingen. Ze zijn meer gaan samenwerken om zo fouten en extra werk te voorkomen. Dit heeft uiteraard ook een impact gehad op de verbeteringen van de kwaliteit en prestaties.

Als een continu verbeteren concept op de juiste manier wordt toegepast kan dit veel waarde toevoegen aan de processen. Zoals ook is gebleken bij de Gemeente Amsterdam. Er zal efficiënter worden gewerkt waarbij fouten niet alleen worden verbeterd maar in het vervolg voorkomen zullen worden. Daarnaast kan worden voldaan aan de steeds hogere kwaliteitseisen van de burgers. De kwaliteit en de prestaties worden dan verbeterd. Dit zal misschien lang duren en in kleine stappen maar het gebeurt wel. En daarnaast zal het ook meer waardering van de medewerkers opleveren. Zij worden er meer bij betrokken waardoor zij zich gewaardeerd voelen en beter zullen presteren. Een continu verbeteren concept kan echter wel snel falen. Men wil namelijk snel resultaten zien, wat bij continu verbeteren niet mogelijk is. Voordat ermee begonnen wordt is het dus belangrijk dat iedereen hiervan op de hoogte is.

De implementatie van de Gemeente Amsterdam kan als goede leidraad worden gebruikt bij de Gemeente Rotterdam. Zij geven aan dat het belangrijk is te beginnen bij een klein proces dat gemakkelijk te verbeteren is. Dit proces kan dan worden gebruikt als voorbeeld en motivatie voor de andere processen. Een succesfactor is dat er een gezamenlijke betekenis gegeven moet worden aan het onderwerp. Dit om te voorkomen dat men andere dingen verwacht dan dat er daadwerkelijk wordt gedaan. Een valkuil is dat er wordt gedacht dat het implementeren snel gedaan kan worden. Het is een proces van continu verbeteren, dit is nooit klaar want alles om de organisatie heen blijft veranderen. Hieronder volgt per proces een advies.

Belastingen

Bij het proces van Belastingen van de Gemeente Rotterdam is er bij de start van Lean Kaizen veel aandacht gegeven aan de medewerkers. Zij hebben workshops gevolgd waar verbeterpunten zijn uitgekomen, welke vervolgens zijn gepresenteerd aan de managers. De Gemeente Amsterdam heeft echter de focus gelegd bij de opleiding van de managers. Hieruit is niet te concluderen dat wat de Gemeente Rotterdam heeft gedaan fout is. De Gemeente Amsterdam heeft hiervoor namelijk gekozen omdat de managers dan de medewerkers kunnen opleiden, waardoor geld bespaard kan worden. Wel wordt er geadviseerd dat de afdelingshoofden van het proces Belastingen van de Gemeente Rotterdam een training Systeemdenken gaan volgen. Dit is bij de Gemeente Amsterdam als een zeer effectieve manier van denken bevonden waarmee de methode van continu verbeteren nog beter kan worden gebruikt.

Bij het proces Belastingen zijn er vijf afdelingshoofden aanwezig welke worden geadviseerd een training Systeemdenken te volgen. De kosten van zo'n training zijn gemiddeld €2.500 per persoon wat het totaal €12.500 maakt. Hierbij komt ook de werktijd van de deelnemers. De training bestaat uit ongeveer vijf lesdagen. Uiteraard kan er direct begonnen worden met anders werken en de opleiding van de medewerkers door de afdelingshoofden. Dit traject kan ongeveer twee jaar duren. Maar omdat er direct wordt begonnen met anders werken zullen er gedurende dit traject al verbeteringen zichtbaar worden. (M. van de Kuit, persoonlijke communicatie, 13 juni 2017)

Omdat het proces Belastingen bij de Gemeente Rotterdam nog maar net van start is gegaan met Lean Kaizen wordt er ook geadviseerd deze na een periode van een jaar nog eens kritisch te bekijken. Hierbij moet gekeken naar de kwaliteit en de prestaties en hoe deze zijn veranderd tijdens de implementatie. Als hieruit blijkt dat het nog niet optimaal of naar wens werkt wordt er geadviseerd te kijken naar de methodes Vanguard en AI. Deze hebben bij de Gemeente Amsterdam in combinatie met Lean wel de gewenste resultaten geleverd, wat het aannemelijk maakt dat de punten waar Lean tekort komt hiermee worden opgevuld.

Vastgoed

Bij het proces Vastgoed van de Gemeente Rotterdam wordt er nog niet continu verbeterd. Wel zijn er werknemers aanwezig die zich alleen maar bezig houden met het oplossen van problemen het verbeteren van het proces. Zij zijn aangenomen omdat er te weinig tijd was om te kunnen verbeteren met de reguliere werknemers. Degene die zich wel bezighouden met het verbeteren van de processen doen dit onder het afdelingshoofd. Het is van belang dat de afdelingshoofd weet wat er moet gebeuren. Daarom wordt er geadviseerd om de afdelingshoofd een training Systeemdenken aan te bieden. Hierdoor kunnen de medewerkers beter aangestuurd en gemotiveerd worden.

Omdat bij het proces Vastgoed maar één afdelingshoofd is zal de training gemiddeld €2.500 gaan kosten. De duur van het traject is zoals deze bij Belastingen is omschreven. (M. van de Kuit, persoonlijke communicatie, 13 juni 2017)

Hoewel er dus al wel wordt gewerkt aan het verbeteren van het proces is hier geen expliciete methode voor. Daarom wordt geadviseerd te kiezen voor het werken met Lean met eventuele aanvullingen van Vanguard en AI waar dit nodig is. De implementatie hiervan kan meteen beginnen omdat de expertise van Lean al binnen de Gemeente Rotterdam aanwezig is. Dit is niet het geval voor Vanguard en AI maar omdat hiervan maar kleine onderdelen van toepassing zijn. Dit wordt gaandeweg geleerd.

Sociale uitkeringen

Het proces Sociale uitkeringen is al een langere tijd bezig met continu verbeteren met behulp van Lean Kata. Opvallend is dat deze methode ook wordt gebruikt bij Sociale uitkeringen bij de Gemeente Amsterdam. Bij beide processen is het ook aantoonbaar dat het een effectieve methode van verbeteren is. Op dat gebied zijn er dus geen adviespunten. Wel kan er bij het proces Sociale uitkeringen bij de gemeente Rotterdam gekeken worden naar Systeemdenken. Ze zijn al goed op weg maar misschien is nog meer verbetering mogelijk door alles te bekijken op een andere manier. Het proces Sociale uitkeringen valt onder het cluster Werk en Inkomen waar Lean Kata geheel wordt toegepast. Omdat Sociale uitkeringen daar meer een klein deel, maar wel zeer belangrijk, van is. Wordt geadviseerd om aan de afdelingshoofd van Sociale uitkeringen Systeemdenken te introduceren. Als de afdelingshoofd hier potentie in ziet kan een training zoals bij de processen Belastingen en Vastgoed worden aangeboden. Dit zal voor dit proces €2.500 kosten met de daarbij de werktijd van de deelnemer. De duur van het traject is zoals deze bij Belastingen is omschreven. (M. van de Kuit, persoonlijke communicatie, 13 juni 2017)

Literatuurlijst

- Arthur Andersen Business Consulting. (1999). INK & BSC: een ijzersterke combinatie. *Overheidsmanagement*, 3, 78-83.
- Atos Consulting. (2014). *Six Sigma voor de lokale overheid*. Geraadpleegd van <https://nl.atos.net/content/dam/nl/we-do/documents/atos-sturen-op-feiten-six-sigma-voor-de-lokale-overheid.pdf>
- Bowen, R., & McDonough, M. (2011, 04 augustus). Weighing the Pros and Cons of Balanced Scorecards. Geraadpleegd van <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx>
- Bruggeman, W., Ameels, A., & Scheipers, G. (2007). *Strategisch besturen met de balanced scorecard* (3e ed.). Antwerpen, België: Maklu-uitgevers
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2015). Critical Success Factors of Continuous Improvement in the Public Sector: A review of literature and some key findings.
- Fryer, K. J., Antony, J., & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector: a literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497-517.
- Gemeente Rotterdam. (2007). *Stadsvisie Rotterdam 2030*. Geraadpleegd van http://www.rotterdam.nl/DSV/Document/Stadsvisie/STADSVISIEROTTERDAM_2030_dec2007.pdf
- Gemeente Amsterdam. (z.j.). Introductie stijl van Amsterdam. Geraadpleegd van <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/bedrijfsvoering/stijlweb/merk/introductie-stijl/>
- Gemeente Rotterdam. (z.j.). Kernwaarden. Geraadpleegd van <http://www.rotterdam.nl/kernwaarden>
- Gort, R. (2015, 02 november). De 5 paradoxen die lean werken zo moeilijk maken. Geraadpleegd van <https://www.mt.nl/management/de-5-paradoxen-die-lean-werken-zo-moeilijk-maken>
- Groot, S. de. (2007). Hoe effectief is het INK-model? *Sigma*, 6, 36-40.
- Hermkens, F. (2013, 25 augustus). Implementeer de filosofie van continu verbeteren, niet de tools. Geraadpleegd van <https://www.managementsite.nl/lean-continu-verbeteren-faalfactoren>
- Het college van burgemeester en wethouders van de Gemeente Rotterdam. (2015, 15 december). Regeling organisatie 2016. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/gmb-2015-129463.html>
- Instituut Nederlandse Kwaliteit. (1998). *Handleiding positiebepaling en verbeteren: publieke sector*, p.13.
- ISO. (2015, september). ISO 9000:2015. Geraadpleegd van <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.2>
- ISO 9000 - Quality management. (2015). Geraadpleegd van <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>
- Plessier, R., Depré, G., Bouckaert. (2005). *Integrale kwaliteitszorg in het openbare*

ministerie. Thorn, Nederland: Academia Press INK. (2002). *Gids voor toepassing van het INK managementsmodel*.

J.P. Womack & D.T. Jones, *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster, 2003.

Jong, W. de. (z.j.). KiC (Kwaliteit in Controle). Geraadpleegd van <https://www.stimulansz.nl/producten/productpaginas/kic>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard, measures that drive performance. *Harvard business review*, 92105.

Kaptein, M., & Vulperhorst, L. (2016). *Zienswijze Boompjeskade 10-14*. Geraadpleegd van https://aefbucket.s3.amazonaws.com/uploads/Boompjeskade_10-14.pdf

McAdam, R., & Walker, T. (2003). An Inquiry into Balanced Scorecards within Best Value Implementation in UK Local Government. *Public administration*, 81, 873-892.

PW De gids. (2014, mei). Overheid heeft veel meer interesse in Lean-management. *De gids*, p. 34.

Teeuwen, B. (2012). *Lean voor de overheid*. Den Haag, Nederland: Sdu.

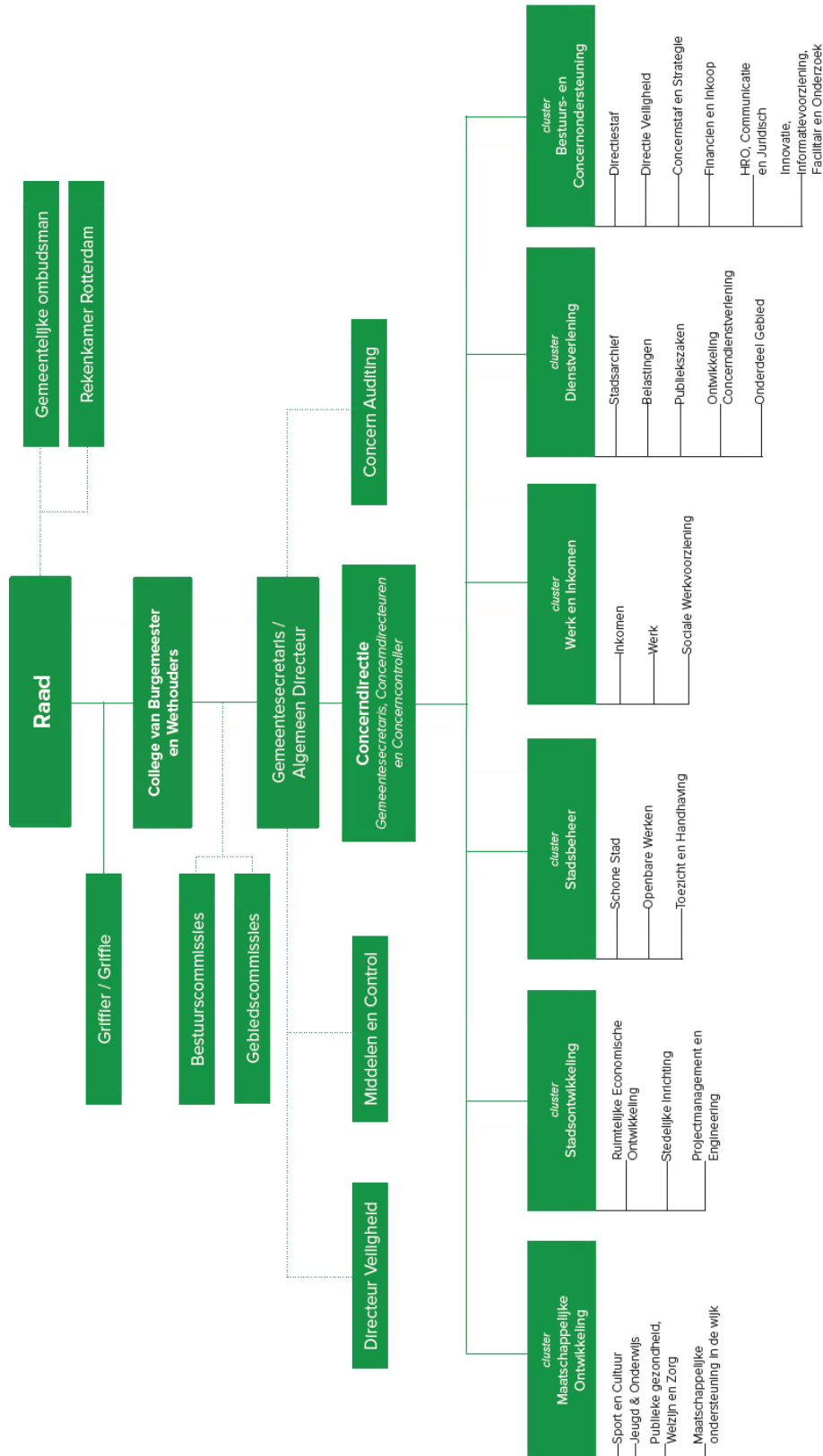
Veld, C. in 't. (2013). *Continu leren en verbeteren*. Geraadpleegd van http://managementartikelen.nl/wp-content/uploads/Continu_leren_en_verbeteren.pdf

VUmc. (2004, december). *Het INK-managementmodel toegelicht*. Geraadpleegd van <https://www.vumc.nl/afdelingen-themas/32498/48566/INK>

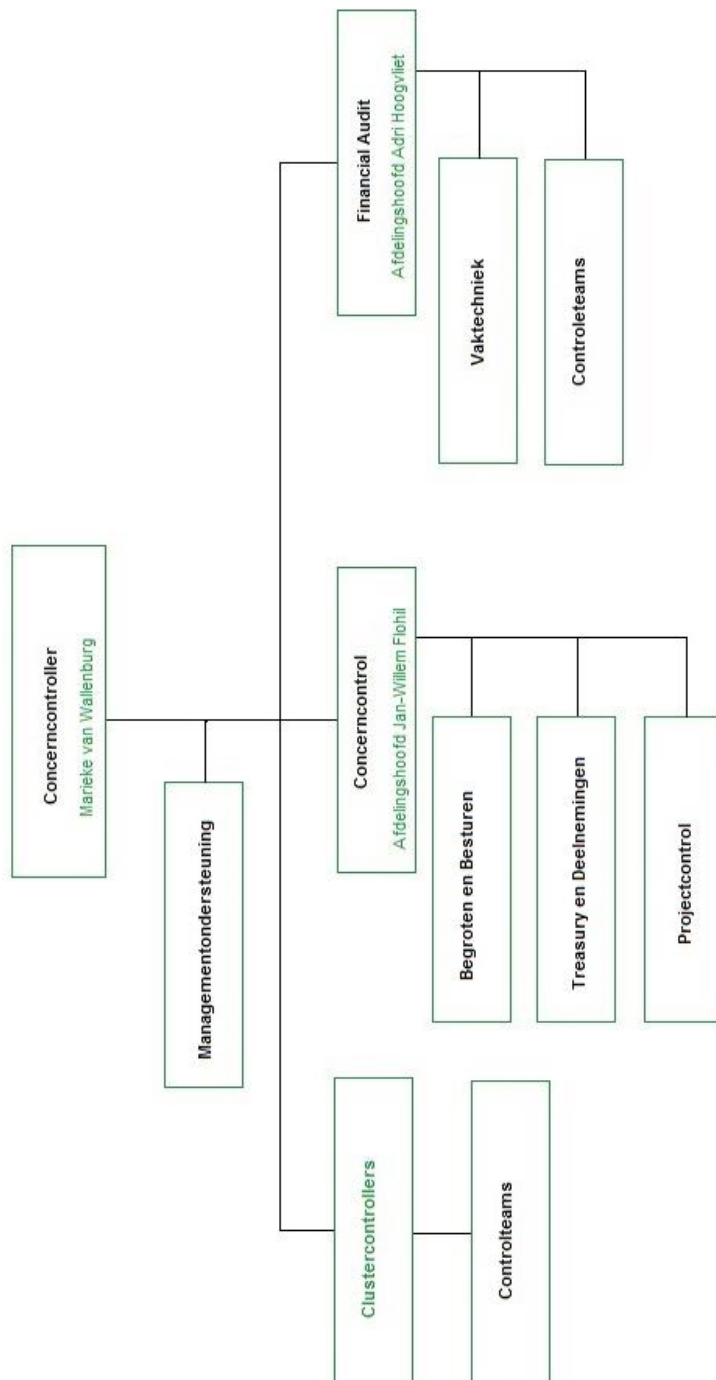
Waal, A. A. de, & Kerklaan, L. A. F. M. (2003). *Prestatiemanagement in de overheid: een overzicht*. Geraadpleegd van <http://www.andredewaal.eu/htmlsexplorer/andrempdutcharticles4.html>

Bijlagen:

A: Organogram Gemeente Rotterdam en Financial Audit



Figuur 19: Organogram Gemeente Rotterdam. (Bron: Gemeente Rotterdam, z.j.)



Figuur 20: Organogram Middelen en Control Gemeente Rotterdam. (Bron: Gemeente Rotterdam, z.j.)

B: Interview Rachel van de Blink (Belastingen, Gemeente Rotterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen het proces Belastingen bij de Gemeente Rotterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 30 á 60 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

- Algemeen:
 - Wat doet u bij de afdeling Belastingen?
- Procesbeschrijving:
 - Beschikt u over een procesbeschrijving van het proces: Belastingen en heffingen?
- MVP:
 - Zijn er na de 3^e meting van MVP (3-1-2017) nog verbeterpunten naar boven gekomen?
 - Bent u tevreden met de resultaten van het MVP?
- Lean/Kaizen:
 - Waarom is ervoor gekozen anders te gaan werken?
 - Hoe is het Lean/Kaizen-traject aangepakt?
 - Waarom is er gekozen voor Lean/Kaizen?
- Kwaliteitsmanagement:
 - Hoe is de kwaliteit van het proces?
 - Hoe wordt de kwaliteit gemeten?
- Performance management:
 - Wordt er iets gedaan met performance management?

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven van het proces Belastingen bij de Gemeente Rotterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het meer inzicht te verkrijgen over het proces Belastingen bij de Gemeente Rotterdam.

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent : Rachel van den Blink, Business controller bij de Gemeente Rotterdam
Datum : 12 april 2017
Tijd : 10.30 tot 11.30
Plaats : Kantine in het Stadhuis van Rotterdam

Middendeel:

Algemeen:

- Wat doet u bij de afdeling Belastingen?

Rachel van de Blink is business controller maar werkt niet direct onder het cluster Dienstverlening en ook niet onder de directeur van Belastingen. Voorheen wel maar ze zijn vorig jaar op 1 januari in een apart cluster gezet: Middelen en Control. Alleen zij werkt wel voor Belastingen.

Procesbeschrijving:

- Beschikt u over een procesbeschrijving van het proces: Belastingen en heffingen?

Belastingen heeft drie afdelingen: Invordering, Aanslagregeling en FTZ.

Als je naar het proces van Belastingen gaat kijken, kijk je naar alle objecten in de stad. Deze hebben een waarde en dat is de waarde van de stad. Op basis van de WOZ worden bijvoorbeeld onroerendzakenbelasting en rioolheffingen geheven. Voor niet-woningen wordt dat ook op basis van de WOZ geheven. Dit wordt bij FTZ vastgesteld. Ze gaan dan kijken naar straten in de stad die van soortgelijke omvang zijn en beoordelen dan allerlei mutaties en transacties in een jaar. Hieruit kan worden vastgesteld dat zo'n straat bijvoorbeeld 3% procent in waarde is gestegen of gedaald. En dan doen ze dat modelmatig over al die straten en voeren dat in één keer in. Maar Rotterdam heeft natuurlijk ook haven gerelateerde objecten en grote kantoren en dat zit eigenlijk in het niet courante gedeelte en die gaan vaak via vaststellingsovereenkomsten. Een vaststellingsovereenkomst is een onderhandeling met een eigenaar van een object over de waarde van het object voor vijf jaar. Omdat het grote objecten zijn met hoge waarde willen de eigenaren dit zo laag mogelijk houden om de kosten te beperken. Belastingen wilt het daarentegen zo hoog mogelijk hebben om zo veel mogelijk geld binnen te halen. Dit kan dan weer in de stad gestoken worden in leuke projecten. Dus als hier (FTZ) de waarde bepaald is, gaat de aanslagregeling ermee verder. Hierbij bepalen ze de eigenaar en gebruiker, die dan een aanslag krijgen voor bepaalde heffingen. Belastingen heeft grote aanslagen voor woningen: de combi-aanslag, onroerendzaakbelasting aanslag, rioolheffing eigenarenaanslag, afvalstoffenheffing (want je maakt afval en die moet weer verwerkt worden door de stad). Op het moment dat het hier op aanslag staat hebben ze zes weken om het te betalen, zo'n 95% betaalt dit netjes of sluit een betalingsregeling af. Bij de andere 5% moet je er altijd een beetje druk op zetten. En dat wordt gedaan bij invorderingen. Zij verwerken de mutaties die binnen komen (betalingen die mensen gedaan hebben) en letteren deze af op de aanslag die open staat. Daarnaast sturen zij herinneringen en aanmaningen naar degene die nog niet betaald heeft. Als er dan nog niet betaald wordt, komen er deurwaarders en beslagleggingen aan te pas. De zojuist genoemde drie subprocessen, invordering, aanslagregeling en FTZ, zijn het hele proces van Belastingen. Er is heel veel geautomatiseerd in het systeem, zo'n 80% van het proces zit in het systeem. Het systeem noemen ze ONS (ons nieuwe systeem). Ook alle checks en balances vinden in het systeem plaats. Er zijn een aantal zaken die daarbuiten vallen en die moeten dus via het vierogenprincipe of via parafering worden afgedekt (controle technisch gezien).

Onder invorderingen, aanslagregeling en FTZ zitten natuurlijk meerdere processen. Want je hebt het hoofdproces en dat is Belastingen en heffingen, maar daaronder zitten zoveel sub- en deelprocessen voor het verwerken van je financiële mutaties, voor het invorderen en de uitvoering van de kwijtschelding. Dat is altijd een kritiek punt geweest in de jaarrekening. Daar hadden ze een fout van twee ton en een onzekerheid van drie miljoen. Maar sinds vorig jaar hebben ze het hele proces omgegooid. De onzekerheid is nu nul en de fout zit onder een ton.

In yellowtail is het hoofdproces in grote brokken verdeeld. En daar zitten ook de beheersmaatregelen en de risico's. Yellowtail is de controle-tool die FA vorig jaar heeft aangeschaft.

MVP:

- Zijn er na de 3^e meting van MVP (3-1-2017) nog verbeterpunten naar boven gekomen?
- Bent u tevreden met de resultaten van het MVP?

Met onroerendzaakbelasting wordt 250 miljoen binnengehaald, wat Belastingen een zeer belangrijk proces maakt. Dat is ook de reden waarom Belastingen in het MVP heeft meegedaan en ook waarom Belastingen tot de categorie financieel kritische processen behoort. Omdat er gewoon heel veel geld in zit. Het MVP heeft eigenlijk drie doelstellingen gehad, waaronder het toetsen of je wel doelmatig bent en wel de goede dingen doet. En deze twee is Belastingen nog niet aan toe gekomen. Ze hebben zich meer gericht op de rechtmatigheid, waarbij wordt gekeken of de basis op orde is, alle processen beschreven zijn en of alle checks, balances en controles zijn geregeld.

Belastingen was al op orde. Zover dat dit mogelijk is. Belastingen was dus al een stuk verder dan de rest van de organisatie. Alleen de procesbeschrijvingen die er waren, waren verouderd. Dus daar moest een hele actualisatieslag overheen. En dat hebben ze vorig jaar bijna helemaal voor elkaar gekregen.

Lean/Kaizen:

- Waarom is ervoor gekozen anders te gaan werken?

Het cluster Dienstverlening gaat binnenkort reorganiseren. Tijdens de reorganisatie van 2013 zijn de clusters gecreëerd. In het cluster Dienstverlening zijn de drie onderdelen die over waren bij elkaar gestopt (deze paste nergens anders bij). Dit zijn Belastingen, Publiekszaken, Stadsarchief en sinds vorig jaar ook het onderdeel Gebieden. Nu zijn er bij het cluster Dienstverlening vier onderdelen waarbij de primaire processen weinig raakvlakken met elkaar hebben. En als er weinig raakvlakken zijn dan werk je ook niet goed met elkaar samen. Er zal nu worden gekeken hoe het georganiseerd kan worden zodat sommige onderdelen met elkaar kunnen samenwerken. Bijvoorbeeld: Publiekszaken heeft heel veel verwerking van inwoners via BRP (basis registratie personen), hierbij schrijf je je in bij de gemeente en dan weten ze o.a. wie je bent, je BSN en je woonadres. Deze gegevens worden ook gebruikt door Belastingen om te bepalen waar de aanslag heen moet. Als die gegevensverwerking van Publiekszaken en Belastingen samen wordt gevoegd tot één grote gegevensclub heb je al meer samenwerking met elkaar. De afdelingen ANS en FTZ lopen daarbij voor, zij zijn gaan kijken naar hun werk en kregen door dat het heel erg in elkaar overloopt. Belastingen staat erom bekend niet buitengericht maar interengericht te zijn en zelfs niet buiten het team of de afdeling te kijken. De samenwerking binnen Belastingen kan dus veel beter. De afdelingen ANS en FTZ waren echt twee aparte eilandjes die niet met elkaar communiceerden. Hier is dus naar gekeken, want hun werk is wel met elkaar verweven. Daar is vorig jaar begonnen met een Kaizen-traject.

- Hoe is het Lean/Kaizen-traject aangepakt?

Het Kaizen-traject staat onder begeleiding van het expertisecentrumprocessen, zij hebben ervaring in Lean en Kaizen. Er zijn twee of drie begeleiders die workshops hebben gehouden met alle medewerkers. Hieruit kwam een groep van 15 key-users (zonder management). Vervolgens is eerst inzichtelijk gemaakt hoe het gaat met het huidige proces, hier werden zij al bewuster van de punten waar zij zelf tegen aanliepen en waarbij de afdeling zou kunnen helpen. Daarmee zijn ze een nieuw proces gaan ontwerpen met heel veel actiepunten (actielijst van zo'n 100 stuks). Daar hebben ze nu een schifting gemaakt waarbij is gekeken naar wat snel gerealiseerd kan worden, wat op korte tot midden lange termijn en wat op lange termijn geregeld moet worden.

Het doel is om de afdelingen ANS en FTZ samen te voegen tot één, dit is proces gezien veel beter. Sommige onderdelen in de waste in de Lean worden niet meer gedaan en andere onderdelen

moeten simpelweg anders georganiseerd worden. Echter vindt er volgend jaar op 1 januari een grote reorganisatie plaats van het cluster Dienstverlening, hierdoor is de daadwerkelijk samenvoeging van de afdelingen is uitgesteld. Het is namelijk niet handig om twee grote reorganisaties te hebben in een zeer korte tijd. Daarom wordt er nu gewerkt alsof de afdelingen al één zijn geworden. Hierbij wordt er getoetst of wat er bedacht is ook echt werkt en zo niet, kan het proces nog aangepast worden. Tot nu toe zijn de medewerkers erg enthousiast over het traject. Dus volgens Rachel van de Blink is het Kaizen-traject iets dat vaker gebruikt moet worden. Het maakt het proces inzichtelijk, laat zien wat goed gaat, wat totaal niet goed gaat en hoe dit kan worden verbeterd. Het was wel een lang traject van zo'n vijf á zes maanden. Er komt natuurlijk ook veel bij kijken. Zo wordt er gekeken naar de acties die moeten worden ondernomen, welke schifting gemaakt kan worden en welke geclusterd kunnen worden.

- Waarom is er gekozen voor Lean/Kaizen?

Ten eerste omdat het beschikbaar was, de expertise is namelijk al in huis. En ten tweede willen ze continu verbeteren. Dat houdt in dat je je medewerkers moet opleiden in Lean en Kaizen. En vandaar dat ze ook twee of drie hele grote workshops hebben gehad. Hierbij is behandeld wat Kaizen is, wat je ermee kan doen, hoe je dat kan doen en waar je op moet letten. Vanuit die workshop zijn de medewerkers verder gegaan met een wat kleinere groep om het proces te herontwerpen. Het is een stukje bewustzijn: is alles goed opgeruimd, is er overzicht maar ook durven je hand op steken en afvragen of iets wel slim wordt gedaan. Dat zijn over het algemeen allemaal mensen die al jaren op dezelfde plek zitten en die gewend zijn het altijd op een bepaalde manier te doen. Het is een stukje bewustwording, een cultuur die je wil doorbreken en dan begin je toch bij de werkvloer. Het is echt een proces geweest dat bottom-up heeft gewerkt, daarom is ook het management niet bij de sessies aanwezig geweest. Omdat het management er niet was, waren de medewerkers heel enthousiast toen ze het gingen presenteren. Het was echt hun ding en ze waren echt heel trots. Rachel vindt persoonlijk Lean helemaal geweldig en is van mening dat het op heel veel andere plekken gebruikt moet worden.

Kwaliteitsmanagement:

- Hoe is de kwaliteit van het proces?
- Hoe wordt de kwaliteit gemeten?

Er zitten bij iedere afdeling kwaliteitsmedewerkers, zij doen steekproeven van bijvoorbeeld kwijtschelding. Per kwartaal doen ze een steekproef en dan gaan ze kijken naar de massa: wat is er binnen gekomen, wat is definitief toegekend en wat is er verminderd op de aanslag. En daar doen ze een steekproef op. Daarnaast checken ze de dossiers: - Zitten alle stukken erbij? - Was het terecht of onterecht? Hieruit wordt een rapport opgesteld. Dat rapport plus de steekproef zelf wordt nog eens extra gecontroleerd door FA. Deze draait dus ook mee in de cyclus van de jaarrekening. Want het advies dat FA geeft, gaat naar de externe accountant en die baseert dan weer zijn oordeel daarover. De bedoeling van de kwaliteitsmedewerkers is dat als er wijzigingen zijn van wet- en regelgeving of als het proces omgegooid wordt dat hun samen met expertisecentrum processen ook de procesbeschrijving gaan aanpassen zodat die weer aansluit op de huidige situatie. Dat moet nu eigenlijk een continu proces zijn. Wat beter is dan jaren niks doen aan de procesbeschrijvingen en dan alles in één keer moeten verbeteren. Dit is vorig jaar gebeurd en toen zijn er heel veel procesbeschrijvingen opnieuw beschreven, wat veel tijd in beslag nam. En nu is het een kwestie van de kwaliteitsmedewerkers, zij houden dat nu bij.

Performance management:

- Wordt er iets gedaan met performance management?

Als het echt over doelstellingen of KPI's gaat, zijn er twee interne rapportages die maandelijks worden opgesteld. Eén is gemaakt specifiek voor het directieteam. Daarin worden van de belangrijkste belastingsoorten een aantal zaken gemeten. Als je bijvoorbeeld onroerendzaakbelasting hebt dan wil je weten of je volledig bent in je oplegging. Dus wat daarvan belangrijk is en hebben alle objecten een aanslag gehad. Daarom wordt gemeten welke objecten nog geen aanslag hebben gehad. Maar ook alle objecten welke nog niet van waarde zijn voorzien worden gemeten. Want als je geen waarde hebt, kan je geen aanslag opleggen. Ook wordt gemeten wat de opbrengst is tot nu toe is. En zo zijn er een aantal componenten die maandelijks terugkomen in de rapportage. Dat is een geaggregeerd niveau van de managementrapportage die gemaakt wordt voor Belastingen zelf. Deze wordt ook naar de afdelingshoofden en teammanagers verspreid. En daar zitten nog meer doelstellingen in. Zoals bijvoorbeeld op 1 juli dit jaar moet het oude belastingjaar afgesloten moet. Dus er wordt gemonitord: hoever zijn ze, wat moeten ze nog doen en als ze achter lopen wordt dat besproken.

Per kwartaal zijn overleggen tussen de directeur, de afdelingshoofden, de teamleiders, de gegevensanalist (die de rapportage maakt) en ikzelf. Dan gaat het enerzijds over wat er speelt in het primaire proces en anderzijds over de rapportages. Als daar afwijkingen in worden gezien dan wordt gekeken hoe dat komt, wat eraan gedaan moet worden en wat de planning is. Maar er wordt ook gekeken of de doelstellingen niet bijgesteld moeten worden omdat ze niet gehaald kunnen worden. Dit is het interne deel en dan is er ook een extern wat beschikbaar is voor het hele concern. Dat is het concerndashboard. Het concerndashboard is een tool dat is gebouwd voor alle clustermanagers en controllers. Het helpt met sturen van hun eigen afdelingen. Daar zit een onderdeel financiën in, dit bevat alle budgetten voor de programma's en producten. Maar ook de exploitatiekosten en personeelskosten waarmee budgetvergelijking kan worden gedaan. Er zit ook een tabblad HR in. Daar zit je formatie, je bezetting, je ziekteverzuim, je ziektefrequentie en je gesprekscyclus. De gesprekscyclus is zeer belangrijk. Iedere werknemer heeft recht op een functioneringsgesprek, planningsgesprek en een beoordelingsgesprek. Er zit daarnaast ook een projecten tabblad in. Dus als je grote projecten hebt, zou je dus ook daarop kunnen gaan sturen. Ook is er een onderdeel voor inkoop, hier is precies te zien hoeveel dekking je hebt voor je inkooporder en of je eronder of erboven gaat. Ook is te zien of de prestatieverklaringen geleverd zijn. Zo zijn er een aantal KPI's. Het ondersteunende cluster BCO maakt maandelijks een rapportage met alle details en maakt een analyse met wat eruit komt. En vervolgens gaan ze met Rachel, de afdelingshoofden en vaak ook de teamleiders, die resultaten bespreken, dat noemen ze het maandgesprek. En dan worden ook de nieuwe prognoses van de kosten doorgenomen zodat financial reporting die prognoses weer kan verwerken. Zodat er volgende maand weer nieuwe prognoses staan.

Bij performance management zijn er dus drie rapportages: twee intern, één concern breed. Over de concern brede rapportages wordt per kwartaal of maandelijks gesproken, vooral financiën, HR en inkopen. En de maandelijke rapportages worden sowieso verzonden zodat iedereen kan zien hoe ver je staat en wat je nog moet doen.

Slot:

- De respondent heeft geen verdere vragen of opmerkingen
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

C: Interview Micha Pijl (Vastgoed, Gemeente Rotterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen het proces Vastgoed bij de Gemeente Rotterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 30 á 60 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

- Procesbeschrijving:
 - Beschikt u over een procesbeschrijving van het proces Vastgoed?
- MVP:
 - Bent u tevreden met de resultaten van het MVP?
- Continu verbeteren:
 - Vastgoed is nog niet actief bezig met continu verbeteren aan de hand van een model, is hier wel interesse in?
 - Welke criteria zijn belangrijk bij het maken van de keuze voor een model voor continu verbeteren?
- Performance management:
 - Wordt er iets gedaan met performance management?
- Kwaliteitsmanagement:
 - Hoe wordt de kwaliteit gemeten?

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven van het proces Vastgoed bij de Gemeente Rotterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het meer inzicht te verkrijgen over het proces Vastgoed bij de Gemeente Rotterdam.

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent : Micha Pijl, Kwaliteitsadviseur Bedrijfsvoering Vastgoed bij de Gemeente Rotterdam
Datum : 10 mei 2017
Tijd : 13.00 tot 14.00
Plaats : 11^e verdieping in De Rotterdam

Middendeel:

Procesbeschrijving:

- Beschikt u over een procesbeschrijving van het proces Vastgoed?

Vastgoed is simpel gezegd ongeveer 3000 panden dat de Gemeente in de stad heeft. Hiervoor doet vastgoed het beheer zodat daar bijvoorbeeld scholen, kunstinstelling, sport en recreatie, et cetera in kunnen zitten. Qua processen is er het verhuurproces. Bijvoorbeeld: Vastgoed heeft een pand en een

school meldt zich, die graag gebruikt wilt maken van dat pand, Vastgoed stelt dan een verhuurcontract op. Voor scholen werkt dat met een collectieve huurovereenkomst. Op het moment dat het om individuele huurders gaat, zoals winkels en andere panden, dan is het een overeenkomst alleen met die huurder. Dan is er ook nog het verhuurproces. Er zijn namelijk heel veel panden van de Gemeente waarvan er veel niet geschikt zijn voor de juiste doeleinden. Dat wil zeggen dat er ook panden zijn die Vastgoed zelf inhuurt en dus niet in hun bezit zijn. Deze worden vervolgens weer verhuurd aan Vastgoed zelf. Vastgoed koopt dus huurders in en verhuren deze weer aan concernhuisvesting om de ambtenaren in te huisvesten. Dan is er ook nog de aankoop van panden. Het komt voor, maar zelden, dat de Gemeente ergens iets willen maken maar dat er al wat staat. Dan koopt Vastgoed dit op zodat er iets nieuws neergezet kan worden. En het tegenovergestelde daarvan is het verkoopproces. De Gemeente Rotterdam heeft heel veel panden die ook een commerciële bestemming hebben. Denk aan winkels of horeca-achtige panden. Hiervan zegt het beleid nu dat het niet bij de Gemeente hoort. De Gemeente is geen horeca uitbater of pandjesbaas. De Gemeente heeft alleen maar panden nodig als ze voor een maatschappelijk doel dienen, zoals een school of kunstinstelling. Deze panden moeten dus worden verkocht. Vervolgens is er gezegd dat van die grote groep commerciële panden, waar Vastgoed eigenlijk vanaf wil, dat deze teveel tijd kosten. Daarom is het beheer nu uit handen geven aan een externe partij. Deze externe partij, Verwey beheer, beheert deze panden. Zij zorgen voor de huurcontractjes, het onderhoud en maakt vervolgens het geld naar Vastgoed over. Wat dus ook weer een proces is. Er is niet één Vastgoedproces, het zijn allemaal verschillende processen.

MVP:

- Bent u tevreden met de resultaten van het MVP?

Een verbeterplan eindigt eigenlijk nooit. Wel zal je realiseren dat je bepaalde mijlpalen die je wilde halen hebt gehaald maar dat je je daarna realiseert dat het eigenlijk toch anders kan. Of het kan zo zijn dat de omgeving zo is veranderd dat er weer wat anders gedaan moet worden. Dus je bent continu aan het veranderen. Toen het MVP destijds werd opgesteld was het op zich niet iets nieuws en Vastgoed was op dat moment ook al bezig met het doorvoeren van een aantal verbeteringen. Dus in die zin was het ook wel prima want er kwam een graadmeting waar die aspecten ingevuld werden. Maar doordat het Vastgoedproces verschillende subprocessen kent is het soms wel lastig om het goed te beoordelen. Want je hebt die 18 referentiepunten van het MVP, maar zijn al die punten ook wel toe te passen op al die subprocessen.

We zijn nog niet klaar dit komt door een fraude zaak die Vastgoed heeft gehad het afgelopen jaar. Dit heeft Vastgoed veel tijd en aandacht gekost. Hierdoor heeft het MVP vertraging opgelopen.

Momenteel is Vastgoed bezig met de beperkte middelen die ze hebben, want nu is er eigenlijk te weinig personeel, het toch voor elkaar te krijgen. Dus het staat nog niet helemaal op groen.

Het MVP bevatte onder andere risicoanalyses en beheersmaatregelen. Hierbij is er bevonden dat van bepaalde processen geen of onvoldoende risicoanalyses aanwezig waren. Daarvoor is een externe begeleider ingehuurd wie Vastgoed heeft meegenomen door een risicomodel. Dit is doorlopen met een groep bij drie á vier processen. Hierbij is gekeken naar waar in het proces ze zich bevonden, wat hier fout kan gaan en wat kan eraan gedaan kan worden om te zorgen om het onder controle te krijgen. Dit is ook niet eenmalig en moet je continu blijven monitoren. Want als je het risico en de beheersmaatregel heb vastgesteld moet je kijken of het ook echt werkt in de praktijk en of er dingen zijn waardoor je het kan omzeilen.

Continu verbeteren:

- Vastgoed is nog niet actief bezig met continu verbeteren aan de hand van een model, is hier wel interesse in?

Het is niet zo dat Vastgoed aansluitend op het MVP een methodiek heeft gepakt zoals een BSC, een INK model of iets dergelijks. Wel is het zo dat er op de casus boompjeskade, waardoor Vastgoed nu onder een vergrootglas ligt, een vervolgonderzoek wordt gedaan door Grijpstra en Gudde. Eind volgende maand komt daar het rapport van. In deze onderzoeken staat waar Vastgoed nu is en wat er nog nodig is om Vastgoed tot een professionele organisatie te maken. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een volwassenheidsmodel. Dit model geeft een score op vijf of zes aspecten waarbij wordt gekeken waar in dat volwassenheidsmodel Vastgoed zich bevindt. Momenteel is Vastgoed dus nog bezig met het MVP na de afronding hiervan zal dit met de uitkomsten en adviezen van Grijpstra en Gudde bekeken worden. Hiermee zal worden bepaald wat beter of anders gedaan kan worden.

- Welke criteria zijn belangrijk bij het maken van de keuze voor een model voor continu verbeteren?

Het moet niet een theoretisch of te moeilijk model zijn, het moet werkbaar zijn, het moet voor iedereen te begrijpen zijn en het moet goed te monitoren zijn. Ongeacht het model moet er per afdeling of iets dergelijks één promotor/inspirator aanwezig zijn die zich eigenaar maakt in dat model en die dat ook uitdraagt. Diegene moet niet alleen maar een format rondsturen maar ook mensen het uitleggen en toelichten. Daarnaast is ook de periodieke monitoring met waar Vastgoed staat van belang en ook dat het management zich eigenaar voelt van een verbeteringsactie. Het risico bestaat, en dat was ook bij het MVP, dat het format niet als belangrijk wordt gezien. Hierdoor wordt het doel gemist. Het is dus ook belangrijk dat bij welk format je ook kiest dat bij alle betrokkenen duidelijk wordt gemaakt wat er moet gebeuren, waarom het belangrijk is en wanneer hierover gerapporteerd moet worden.

Performance management:

- Wordt er iets gedaan met performance management?

Vastgoed is nu bezig met het opstellen van KPI's (kritische succes factoren). Hierbij wordt gekeken hoe gescoord wordt op bepaalde punten. Er zijn bijvoorbeeld panden die leeg staan wat eigenlijk niet gewild is, maar welk percentage leegstand is dan wel aanvaardbaar. Dat wordt dan dus uitgedrukt in een KPI percentage leegstand. En dan kan je vervolgens met stoplichtjes gaan werken waarbij wordt gekeken waarom Vastgoed nu boven hun target zit, onder hun target en wat is aanvaardbaar. Dat geldt ook voor onderhoud, als Vastgoed meer onderhoudskosten heeft aan een pand dan dat het pand oplevert is dat niet handig. Dus hoe verhouden de onderhoudskosten zich tot de opbrengsten van een pand. Zulke dergelijke dingen is Vastgoed nu aan het opstellen maar dat staat allemaal nog redelijk in de kinderschoenen. Uiteindelijk zal dat een mooi managementinformatie dashboard opleveren waarin te zien is hoe op allerlei aspecten wordt gescoord, wat het target is en wat nog kan veranderen.

Kwaliteitsmanagement:

- Hoe wordt de kwaliteit gemeten?

Micha Pijl is anderhalf jaar geleden aangenomen bij Vastgoed als kwaliteitsadviseur bedrijfsvoering. Dat geeft al aan dat er behoefte was aan iemand die zo nu en dan iets zinnigs roept over hoe het staat met de kwaliteit van de bedrijfsvoering.

Je merkt bij de afdeling Vastgoed dat ze heel veel werk hebben met te weinig mensen, dit komt door reorganisaties. Men dacht dat het werk minder zou worden maar het werk bleef gelijk en het aantal

personeel werd steeds minder. Dus dan gaat de werkdruk enorm omhoog. Men gaf ook al aan dat al die verbeteracties en plannen moesten gebeuren maar dat voor is. Dus ze willen wel verbeteren maar er is geen tijd om in die verbeteracties te steken. Daarom hebben ze mensen zoals Micha aangenomen, die niet met hun kop in het zand zitten. Het afgelopen half jaar is Micha voornamelijk bezig geweest met het kijken naar hoe bepaalde processen verbeterd kunnen worden.

Micha Pijl is voornamelijk bezig met brandjes blussen. Maar het is ook heel veel luisteren naar de mensen op de werkvloer en vragen waar ze tegenaan lopen. Sommige punten die terug komen bij hem kan hij zelf gelijk verhelpen, voor andere punten moet hij met andere afdelingen in de gemeente in gesprek. Zoals bijvoorbeeld afdeling inkoop, als hier problemen zijn zal Micha met inkoop in gesprek gaan om het probleem op te lossen. De verantwoordelijke hiervan blijft wel bij het management liggen, het regelen kunnen ze wel uit handen geven.

Slot:

- De respondent heeft geen verdere vragen of opmerkingen
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

D: Interview Ruud Polak en Vera Euser (Sociale uitkeringen, Gemeente Rotterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 30 á 60 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

Deel 1 voor Ruud Polak:

- Algemeen:
 - Wat doet u bij de afdeling Sociale uitkeringen?
- Lean/Kata:
 - Waarom is ervoor gekozen anders te gaan werken?
 - Wanneer is er begonnen met Kata?
 - Bevalt het werken met Kata?
 - Is iedereen van de afdeling betrokken bij continu verbeteren/Kata?
- Performance management:
 - Wordt er iets gedaan met performance management?

Deel 2 voor Vera Euser:

- Algemeen:
 - Wat doet u bij de afdeling Sociale uitkeringen?
- Kwaliteitsmanagement:
 - Hoe is de kwaliteitsmanagement geregeld van het proces?
 - Hoe wordt de kwaliteit gemeten?
 - Is de kwaliteit op orde?

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven van het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het meer inzicht te verkrijgen over het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam.

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent 1 : Micha Pijl, Bestuurlijke en Strategische Advisering bij de Gemeente Rotterdam
Respondent 2 : Vera Euser, Adviseur Kwaliteit Sociale uitkeringen bij de Gemeente Rotterdam
Datum : 19 april 2017
Tijd : 13.00 tot 14.00
Plaats : kamer 8.42 Librijesteeg

Middendeel:

Deel 1 voor Ruud Polak:

Algemeen:

- Wat doet u bij de afdeling Sociale uitkeringen?

Sociale uitkeringen heeft een team processen die Lean gebruikt om de processen van Sociale uitkeringen stroomlijnen. En in een breder verband is er bij de Gemeente een experticeteam, die concern breed gespecialiseerd zijn in het toepassen van Lean. Waar Ruud zelf mee bezig is, in het kader van continu verbeteren, is teammanagers van werk en inkomen te coachen op het toepassen van het Kata-methodiek.

Sociale uitkeringen is specifiek bezig met het toepassen van de Kata-methodiek om te zorgen dat je iets in handen hebt om elke dag te kunnen verbeteren.

En één van die ondersteunende maatregelen die bedacht was, is het helpen van de teammanagers met continu verbeteren door er mentoren op te zetten. Er zijn elf collega's geselecteerd vanuit allerlei onderdelen binnen Werk en Inkomen, die wat meer opgeleid zijn in het toepassen van het Kata-methodiek. Zij kunnen de teammanagers coachen op het toepassen van die Kata-methodiek. Micha doet dat voor de helft van de tijd, hij is één van die Kata-mentoren, zoals die genoemd worden.

Lean/Kata:

- Waarom is ervoor gekozen anders te gaan werken?

Sociale uitkeringen had een traditionele werkwijze waarbij veel dingen via brainstorming/programmasturing werden aangepakt. Onze manier van aanpakken was om het per probleem te bekijken. En daar ging Sociale uitkeringen dan een plan voor schrijven over hoe moet dat dan, wat zijn de risico's en beheersmaatregelen(traditioneel projectmanagement). Zo werden ook in het dagelijks verkeer dingen aangepakt en ging het MT (hoogste management laag) zich er op bezinnen. Hierbij gingen ze kijken of het genoeg veerkracht had om mee te kunnen gaan met de snelle ontwikkelingen. De conclusie was nee, er moest iets komen waarmee elke dag verbeteringen doorgevoerd worden. En zo zijn ze op de Kata-methodiek gekomen.

- Wanneer is er begonnen met Kata?

De Kata-mentoren zijn in februari 2016 gestart bij Sociale uitkeringen. Eind 2015 heeft het MT het besluit genomen om dat te gaan doen.

- Bevalt het werken met Kata?

Het bevalt Ruud heel goed om daarmee actief te zijn, ze hebben niet een heel strak evaluatie rapport. Van een afstand lijkt het misschien een simpel trucje dat je toepast maar als je het echt doorleeft dan heeft dat nogal wat impact. Je zet je dagelijkse routine om in een hele andere dagelijkse routine. Het vraagt nogal wat oefenen om dit voor elkaar te krijgen omdat het automatisch gebeurd en omdat je toch weer gemakkelijk in je oude routine terecht kan komen.

- Is iedereen van de afdeling betrokken bij continu verbeteren/Kata?

Ja, één van de onderdelen is een weekstart die wordt toegepast. Soms zie je wel eens een dagstart maar meestal is het gewoon een weekstart. Dat is natuurlijk één van de onderdelen waarvan je heel frequent even kijkt naar wat de resultaten zijn, wat er nog moet gebeuren, of er nog verspillingen of

verbetermogelijkheden zijn geconstateerd en wie dat dan gaat oppakken. Dat komt allemaal in een weekstart van een half uurtje. Wat een mooie manier is om je team erbij te betrekken.

Performance management

- Wordt er iets gedaan met performance management?

In elke maand of kwartaal rapportage wordt de Balanced ScoreCard gebruikt. Ruud weet niet heel zeker of ze bij de bespreking van de BSC de taal gebruiken. Er wordt bij de bespreking gekeken of de prestaties minder zijn, wat de verbetermethode wordt en waar naar toe gewerkt moet worden. De BSC zal wel in het achterhoofd zitten maar aan die tafel wordt nog niet de taal van continu verbeteren gesproken.

Deel 2 voor Vera Euser:

Algemeen:

- Wat doet u bij de afdeling Sociale uitkeringen?

Bij Werk en Inkomen was Sociale uitkeringen niet in control. En daar komt dan ook KiC op uit voort en ook de functie van Vera Euser. Want een adviseur kwaliteit bestond hiervoor nog niet. Dus toen men had bedacht dat er iets moet gebeuren met de kwaliteit en een kwaliteitsregistratiesysteem kwam al snel naar voren dat je daar een functionaris bij moet hebben die al die afspraken borgt en ervoor zorgt dat die cirkel blijft lopen. Daarnaast moet die functionaris ervoor zorgen dat mensen aangehaakt blijven, als je dat op vrijwilligheid wilt laten aankomen dan slaagt het waarschijnlijk ook niet.

Kwaliteitsmanagement

- Hoe is de kwaliteitsmanagement geregeld van het proces?
- Hoe wordt de kwaliteit gemeten?

KiC is een bestaand systeem dat Sociale uitkeringen heeft aanbesteed. Het is een systeem van stimulans. En wat daar in principe in wordt gedaan is de kwaliteit registreren van de processen. Dit zitten ook gekoppeld aan de mensen die de processen uitvoeren. En dat zit vervolgens ook weer gekoppeld aan de performance, mandatering van mensen zelf en opleidingen. Het heeft overal een beetje zijn tentakels in zitten. In het licht van continu verbeteren is het juist niet Lean. Want er is een nieuw systeem aangekocht waarmee mensen extra handelingen moeten doen, aan de andere kant is het tot nu toe wel het enige middel geweest om ook aan te tonen wat de kwaliteit precies was en wat je daar vervolgens mee gaat doen. Zo kan je wel weer dingen goed aanpakken.

Om het hele KiC systeem, en alles wat ermee te maken heeft, om daar de afspraken die gemaakt zijn, de kwaliteitsborging en de kwaliteitscirkel die daarop verzonnen zijn te beheren is er een handboek kwaliteit. Dit is simpelweg gewoon een naslagwerkje met een verzameling van officiële besluiten. In het boekje staan de afspraken die gemaakt zijn over hoe met elkaar wordt gewerkt, de taakverdeling en bijvoorbeeld ook hoe besluitvorming loopt.

Het is een dynamisch geheel net zoals het beheer. Dus elk nieuw besluit dat genomen wordt, wijzigt of toegevoegd kan worden, wordt op deze manier vastgelegd.

- Is de kwaliteit op orde?

Nu voor het eerst in jaren wel. Een week geleden is het rapport uitgedeeld dat er onder de 1% is gebleven zijn. Er mag maximaal 1% fout zijn en dat is nu voor het eerst in jaren gehaald. Je zou du kunnen zeggen dat Sociale uitkeringen in control is. Vera controleert dat ieder kwartaal.

Slot:

- De respondent heeft geen verdere vragen of opmerkingen
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

E: Resultaten beoordelingscriteria

Onderdeel	Beoordelingscriteria	Weging	Schaal			Resultaten ¹²		
			Lean	INK	BSC	Lean	INK	BSC
1. Algemeen	a. Het model sluit aan bij het management in de organisatie	3	4	3	3	12	9	9
	b. Het model sluit aan bij de typologie van de processen	2	1	3	4	2	6	8
	c. Het model moet toepasbaar zijn voor meerdere processen	1	4	5	2	4	5	2
	d. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie	2	5	2	2	10	4	4
	e. Het model is eenvoudig te implementeren	1	1	1	1	1	1	1
	f. Door het model wordt er stapsgewijs verbeterd	3	4	4	2	12	12	6
			Gemiddelde:¹³			6,8	6,2	5,0
2. Sociale uitkeringen	a. Model legt de focus op het toevoegen van klantwaarde en het tegengaan van verspilling	3	5	1	1	15	3	3
	b. Medewerkers worden actief betrokken bij het ontwikkelen en uitproberen van verbeter ideeën	2	5	3	3	10	6	6
			Gemiddelde:			12,5	4,5	4,5
3. Belastingen	a. Kennis over het model is beschikbaar binnen de organisatie	3	5	2	2	15	6	6
	b. Door middel van het model wordt de kennis van de medewerkers volledig benut	2	5	3	3	10	6	6
			Gemiddelde:			12,5	6,0	6,0
4. Vastgoed	a. Goed te monitoren model	3	4	4	4	12	12	12
	b. Het model is niet een te theoretisch moeilijk model	2	4	2	2	8	4	4
			Gemiddelde:			10	8	8

Figuur 21: Resultaten beoordelingscriteria. Door: Carmen Schenkel

¹² Weging vermenigvuldigd met de schaal per model.

¹³ Gemiddelde van de resultaten van het onderdeel per model.

F: Interview Robert van Meurs (Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren de Gemeente Amsterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 30 á 60 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

- Algemeen:
 - Wat houdt de Amsterdam school in?
- Motivatie:
 - Waarom is ervoor gekozen te gaan continu presteren, leren en verbeteren?
 - Waarom is hierbij voor een combinatie van Lean, Vanguard en Appreciative Inquiry (AI) gekozen?
 - Wat zijn de minpunten van de gekozen methode?
- Implementatie:
 - Wanneer is de implementatie van start gegaan?
 - Hoe is de implementatie verlopen?
 - Valkuilen
 - Succesfactoren

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven over hoe er continu wordt verbeterd bij de Gemeente Amsterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het meer inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren de Gemeente Amsterdam

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent : Robert van Meurs, Adviseur leren en verbeteren bij De Amsterdamse school onderdeel van de Gemeente Amsterdam
Datum : 10 april 2017
Tijd : 13.00 tot 14.00
Plaats : telefonisch gesprek

Middendeel:

Algemeen:

- Wat houdt de Amsterdam school in?

Amsterdamse school is het leerinstituut van de Gemeente Amsterdam

Motivatie:

- Waarom is ervoor gekozen te gaan continu presteren, leren en verbeteren?

Ergens in 2008/2009 was er een directeur: Jos Maarssen. Hij ging kijken hoe de Gemeente Amsterdam haar dienstverlening kon verbeteren. Hij is in de literatuur gedoken en kwam uit bij de Vanguard methode (ontwikkeld door John Seddon, wie groot is voor de dienstverlening). Hij heeft contact gezocht met John Seddon en is samen met andere directeurs naar Engeland gegaan. Daar is hij gaan kijken naar wat daar is gebeurd. Als je met die Vanguard methodiek aan de gang gaat, wat voor impact heeft dat op de organisatie en de cultuur. Hij was zeer onder de indruk van wat hij daar zag, zo erg dat hij aan het bestuur van de Gemeente Amsterdam gevraagd heeft of dat in Amsterdam ook geïmplementeerd kon worden. En het bestuur gaf toestemming. Jos zijn uitleg daarbij was: "Wij lopen tegen een vraagstuk aan die wij bij ons huidige manier van denken niet beantwoord krijgen. Er is een aanvullende manier van denken voor nodig om die vragen beantwoord te krijgen. Het lukt ons niet omdat we dat niet kunnen. En omdat we dat niet kunnen halen wij de resultaten niet die we van te voren structureel aan elkaar beloven. "

Jos mocht hiermee dus aan de slag. Gaande weg kwam hij er achter dat de Vanguard methodiek een zeer goede maar wel zeer trage methodiek is. En de antwoorden moesten snel komen, dus heeft hij de Vanguard methodiek naast zich neergelegd en is hij met Lean aan de gang gegaan. Maar wel Lean met aan Vanguard sausje eroverheen. Toen ontstond eigenlijk al de eerste cross-over van verschillende methodieken. Dat hebben de adviseurs en specialisten op dit gebied opgepakt en daar is het programma voor ontwikkeld. En dit bevalt heel erg goed.

De Gemeente Amsterdam bestaat uit ongeveer 16000 medewerkers en is de meest diverse werkgever die er bestaat. Er zijn niet veel specialisten op dit gebied maar je wilt goede mensen hebben die dat in jouw organisatie kan neerzetten. En dat maakt het implementatie traject natuurlijk behoorlijk lastig. Men heeft daarom ook gezegd: "accepteer het". Want het is bekend dat het veranderproces, zeker als het gaat over het aanleren van nieuwe routines, een proces van jaren is. Dit maakt echter niet veel uit want gaande weg in het proces ben je al aan het verbeteren, wat eigenlijk direct begint. Daar is men behoorlijk enthousiast over omdat de organisaties (waaronder Belastingen) zulke goede resultaten boekte in hun veranderingsprogramma. Dat die als voorbeeld zijn gebruikt. Daarom is het er nu nog steeds, omdat het er goede resultaten zijn geboekt en ook nog steeds aan het boeken zijn.

De belangrijkste motivatie van Gemeente Amsterdam is dat de ze hebben gezien, gevoeld en ervaren dat bepaalde vragen (voornamelijk waarom vragen) over systemen niet beantwoord worden vanuit het analyse perspectief. De mens probeert dat structureel te doen maar dat lukt niet, daar is een ander perspectief van denken voor nodig. En eigenlijk het hele programma continu leren en verbeteren is erop gericht om dat aanvullende perspectief van denken binnen organisaties te implementeren. Dat wordt gedaan door gebruik te maken van AI technieken, een stukje Vanguard methode en een stukje Lean methode. Maar dat Systeemdenken perspectief is het uiteindelijke resultaat.

- Waarom is hierbij voor een combinatie van Lean, Vanguard en Appreciative Inquiry (AI) gekozen?

Verschillende richtingen en verschillende stromen binnen het verandermanagement:

- AI is er daar één van en is een wijze waarop je met elkaar in gesprek gaat, geeft minder richting dan Lean (interventie kunde).

- Lean is op zichzelf een stroom of een methode.
- Vanguard methode.
- Sociaal-constructivisme.

Al deze methodes zijn afzonderlijk en samen bekeken en tegen het licht gehouden. Hierbij is gekeken waar in de praktijk tegenaan werd gelopen en hoe de verschillende methodes elkaar versterken. Daar is vervolgens de methode van continu leren en verbeteren uitgekomen, een combinatie van verschillende methodes

Het belangrijkste wat eromheen hangt is het perspectief van denken. Dus kijken naar wat de reden is (bijvoorbeeld waarom is Toyota met Lean zo succesvol) en waarom het wel lukt bij het ene bedrijf en niet bij het andere.

Dit wordt Systeemdenken genoemd, en dat is eigenlijk de kapstok waar al die verschillende methode aan zijn opgehangen. (Lean, Vanguard, AI)

Hier is voor gekozen omdat iedere methode goede dingen in zich heeft zitten. Daar zitten echter ook dingen in die situationeel bepaalt moeten worden. Kijk bijvoorbeeld naar het feit dat Lean gekopieerd is van het Toyota productie systeem. De bedenker van het Toyota productiesysteem zou zich nu omdraaien in zijn graf als hij te horen zou krijgen dat zijn methode ook gebruikt wordt voor het maken van bijvoorbeeld dienstverlening. Want het proces hoe hij dat heeft bedacht, het tastbare van het proces, dat is impliciet ontwikkeld voor het maken van auto's op basis van vraag. En daarom is Lean niet direct succesvol in andere organisaties. Men is dan een kunstje aan het leren zonder dat begrepen wordt wat het is. Maar er zitten wel degelijk belangrijke instrumenten in Lean die het leerproces versnellen, zoals: de dagstart, weekstart, verbeterbord en het principe van kata. Er zitten goede dingen in die daarvoor gebruikt kunnen worden. Maar het direct overnemen daarvan is niet effectief. In de dienstverlening zit bijvoorbeeld een heel belangrijk dienstverlenend principe: klantvragen. Het hele planproces zit niet in Lean. Dit zit echter wel in het Vanguard methodiek. Vanguard gebruikt vraaganalyses om de performance van dienstverlenende organisaties in kaart te brengen en dat als de hefboom voor verandering te gebruiken. Dus dat element was dus zeer waardevol om ook in te zetten. En zo ontstaat er eigenlijk iets nieuws. Dat is dan ook de reden geweest. Daarmee is niet te concluderen dat de door de Gemeente Amsterdam gehanteerde methode perfect is, maar voor hun en waarschijnlijk de Gemeente Rotterdam wel. Er is geen perfecte methode, dat kan je namelijk nooit zeggen. Dan sta je haaks van de filosofie en de methode die je hebt ontwikkeld. Dus als je een methode hebt die je continu leert verbeteren, moet stimuleren en opgang moet brengen moet je dat ook blijven doen ten op zichte van je eigen methode. En dat is wat Amsterdam doet. Structureel en methodiek verder ontwikkelen

- Wat zijn de minpunten van de gekozen methode?

Als je het hebt over het veranderproces zelf is het enige wat ook wel eens negatief is gegaan, waar herstel werkzaamheden zijn doorgevoerd, is de gezamenlijke betekenisgeving. De Gemeente Amsterdam heeft gaandeweg geleerd dat dit heel belangrijk is. Op strategisch niveau had het bestuur de verwachting dat dit proces sneller zou gaan. Daar zijn ze kennelijk in de beginfase niet goed genoeg in meegenomen over wat het nou betekent. En daar is weer op ingespeeld. Je moet zelf ook heel veel reflecterend vermogen hebben om je eigen handelen structureel te blijven verbeteren. De adviseurs bij het programma zijn het programma. Dus hoe zij dat weten over te brengen is cruciaal voor het succes. Een ander belangrijk gegeven is het ervoor zorgen dat je dit niet onderschat. De Gemeente Rotterdam moet niet het volgende gaan denken: "Ik stuur even een paar mensen op een blackbelt cursus van een half jaar, dan heb ik een aantal Lean adviseurs en dan kan ik de organisatie gaan kantelen." Dat is niet hoe het werkt, dan zijn ze echt te licht. De modellen kunnen mooi werken

en zo kunnen een paar processen verbeterd worden. Maar dan kom je te kort op het neerzetten van structuren.

Implementatie:

- Wanneer is de implementatie van start gegaan?

Bij Belastingen is het implementeren begonnen in 2011 en dat traject loopt nu nog steeds. Er is begonnen bij de afdeling kwijtschelding. Daar is gekeken of de het een goede methode was. En het ging als een raket, maar een organisatie kan je natuurlijk niet in één klap veranderen.

- Hoe is de implementatie verlopen?
 - Valkuilen
 - Succesfactoren

Wat heel belangrijk is, is de missie wat Vanguard methode inbrengt en dat is dat je werkt vanuit een bedoeling. En die bedoeling zit meer op het niveau van sociaal-constructivisme, dat je met elkaar ten aanzien van alles altijd begint bij het gezamenlijk betekenis geven van een onderwerp. Robert van Meurs heeft daar veel wetenschappelijk onderzoek naar gedaan. Daarbij heeft hij gekeken naar wat er gebeurd in het besluitvormingsproces. En dan zit je aan tafel, waar een aantal mensen bij zitten en dan kunnen er 15 verschillende vertalingen zijn van het genomen besluit. Dit komt doordat men aan het begin het onderwerp niet goed is toegelicht. Dus één van de succesfactoren van het programma, dat is ook echt ingebed in de methode, is dat waar je het ook over hebt en wat je ook bij de horens pakt dat er te allen tijden voor wordt gezorgd dat alle participanten een gezamenlijke betekenis hebben gegeven aan het onderwerp. Dat is zo ongelooflijk onderschat en dat is echt de hefboom tot succes. Als je dat niet doet dan ga je gaande weg in het proces merken dat de individuele belevingswerelden ver uit elkaar gaan lopen. En vaak kom je daar pas achter op het moment dat die banen zo ver uit elkaar zijn gaan liggen dat je eigenlijk opnieuw moet beginnen. Gezamenlijke betekenis is dus echt het aller belangrijkste.

Een valkuil is dat een bestuursorgaan geen realistisch beeld heeft over het principe van veranderopgaves. Eigenaarschap is ook een succes maar ook meteen een let op. Als je het veranderproces imiteert en de mensen met wie je het veranderproces aangaat hebben niet het gevoel van eigenaarschap, moet dit stoppen. Dat is heel lastig, heel veel mensen willen het dan toch proberen, maar dat heeft geen zin. Eigenaarschap ligt nooit bij de adviseur maar ligt altijd bij een onafhankelijke partij. Dus als dit niet gevoeld wordt moet je niet verder gaan. Als je daar aan werkt dan gaat het werken, maar als je dat onderschat dan gaat het tegenvallen.

Als mensen laten blijken dat ze eigenaarschap ervaren kan er een valkuil ontstaan. Hierdoor kan de organisatie achterover gaan leunen. Want er wordt gedacht dat de adviseurs komen met een verbetervoorstel en dat het dan klaar is. Dan is het echter een eenmalig trucje geweest en daar heb je niks aan. De wereld blijft veranderen en die veranderingen moet je voor zijn.

Slot:

- De respondent heeft geen verdere vragen of opmerkingen
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

G: Vervolg interview Robert van Meurs (De Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren de Gemeente Amsterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 60 á 90 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

- Methodes:
 - Wat is Systeemdenken?
 - Wat is Single & Double loop learning?
 - Wat is de Vanguard methode?
- Belastingen:
 - Welke methode wordt er gebruikt bij Belastingen?
 - Hoe zag het oude proces eruit?
 - Hoe ziet het nieuwe proces eruit?
 - Wat zijn de resultaten van de veranderingen?
- Vastgoed:
 - Wat is er verbeterd bij Vastgoed?
- Medewerkers:
 - Wat ondervonden de medewerkers van de veranderingen?
- Prestatiemanagement en kwaliteitsmanagement:
 - Zijn de veranderingen te merken in de prestaties en kwaliteit?

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven over hoe er continu wordt verbeterd bij de Gemeente Amsterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het meer inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren de Gemeente Amsterdam

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent : Robert van Meurs, Adviseur leren en verbeteren bij De Amsterdamse school onderdeel van de Gemeente Amsterdam
Datum : 30 juni 2017
Tijd : 12.00 tot 13.30
Plaats : Herikerbergweg 290 Amsterdam

Middendeel:

Methodes:

- Wat is Systeemdenken?

Iedere methodiek is ontstaan uit een bepaald perspectief van denken. Een andere manier van beredeneren van het aanvliegen van problemen of uitdagingen. En die manier van denken heet Systeemdenken. De allereerste persoon die daarmee kwam was Ludwig van Berdenlanffy. Hij heeft een boek gepubliceerd in 1968, het boek is al wat ouder en komt uit 1940. Het boek heet General System Theory. En op zichzelf heel interessant, maar wat hij als eerste publiceerde is dat dingen die systemen genoemd worden geen één onderdeel eigendom is van het systeem zelf. En dat is toepasbaar op alles. Hij zag dat de benadering over hoe normaal gesproken wordt gedacht over systemen fout is, dat je er op een andere manier zou naar moeten kijken om het systeem te begrijpen. En dat komt erop neer dat er van abstract steeds concreter naar wordt gekeken. Normaal gesproken is er een wetenschappelijke manier van denken, wat analytische perspectief wordt genoemd. En dat bestaat uit een drie-stappen raketje, dus als de Gemeente Amsterdam het heeft over het begrijpen van systemen wordt dat daarmee gedaan. De eerste stap is: haal het systeem uit elkaar. De tweede stap: bestudeer de verschillende onderdelen. En de derde stap: verenig de verschillende onderdelen om het geheel te begrijpen. Dit is iets wat de mens heel goed kan. Kleine kinderen zie je dit vanaf een jonge leeftijd al doen. Het werkt perfect, het geeft je namelijk antwoord op een hele belangrijke vraag. En dat is de vraag: hoe werkt het? Het analytisch perspectief is dus zeker niet iets dat vergeten moet worden.

Belangrijke zaken die noodzakelijk zijn om te snappen wat systeemtheorieën zijn, is het volgende:

1. Ieder systeem is onderdeel van een groter systeem.
2. Ieder systeem bestaat uit een aantal (essentiële) onderdelen.

De performance van een systeem zit het niet zo zeer direct in de kwaliteit van de verschillende onderdelen, maar meer in de wijze waarop ze interactie met elkaar hebben. En dat is de cliché fout die iedereen maakt, die niet met Systeemdenken aan de gang gaat. Hun lopen steeds tegen de zelfde fouten aan omdat ze niet weten waarom het gebeurt. En men probeert die waarom vraag beantwoord te krijgen met die analytische drie-stappen raket, maar dat kan niet. I.p.v. je het uit elkaar haalt en kijkt in het probleem, moet er worden gekeken buiten het probleem. Hiervoor zijn er drie stappen:

1. Waar is het systeem onderdeel van?
2. Wat is de bedoeling/ het gedrag van het grotere systeem?
3. Aan de hand van de bedoeling van het grotere systeem kan de rol of functie van het kleinere systeem worden geïdentificeerd.

Aan de hand van bovenstaand punten kan je erachter komen waarom het gebeurt en dat is Systeemdenken.

- Wat is Single & Double loop learning?

Er is een keer iemand geweest, en dit ligt heel erg in de relatie met Systeemdenken, die is gaan nadenken over hoe men zich gedraagt in een organisatie, hoe leerpatronen in organisaties werken en hoe mensen in staat zijn om vanuit prestaties goede dingen te doen. Maar wat zijn nou de goede dingen. Je ziet vaak gebeuren dat er een probleem of een uitkomst is en die wordt direct doorgezet in een strategie zonder afstand te nemen van het probleem en te kijken wat er gebeurt. Hierbij wordt gekeken wat de veronderstellingen en aannames zijn over waarom het bedachte systeem goed zou zijn. Die stap wordt vaak overgeslagen. Maar dat is een hele belangrijke, misschien ook wel datgene

waar organisaties in de praktijk het meeste tegen aanlopen. Chris Argyris heeft daar onderzoek naar gedaan. En daar is Single & Double loop learning uitgekomen. Hierbij moet veranderd worden op basis van het begrijpen waarom dit gebeurt, wat waren de veronderstellingen en aannames om het huidige systeem te maken. Vanuit dat denken, dat begrijpen van, wordt gekeken naar wat de inrichting van het systeem eigenlijk had moeten zijn. En dan wordt een bepaalde performance zichtbaar. Dus verander de manier van denken, intervenueer op het systeem en verbeter de prestatie.

- Wat is de Vanguard methode?

De Vanguard methode, en dat is hoe belasting het heeft gedaan, ziet er iets anders uit dan de PDCA-cyclus van Deming. Het is iets korter, het zit hem niet in de korthed maar in waar je start.

“Check → Plan → Do”

Inmiddels heeft de Lean-filosofie dit ook weer eigen gemaakt. Omdat bij Lean nu ook eerst de richting wordt bepaald. En er moet een nulmeting worden gemaakt en dat heeft de Vanguard methode in de vergelijking gebracht. De PDCA-cyclus is het maken van een plan, deze implementeren, bestuderen en dan bijschaven. Hiervan zegt men in de dienstverlening, omdat dit anders is dan een productiemaatschappij, dat dit niet één op één is over te nemen. Vanguard heeft dit gezien en heeft daar een eigen methode op ontwikkeld. En deze methode is er specifiek op gericht om het management terug te krijgen in de organisatie. Het management gaat op de werkvloer kijken wat daar gebeurt. De check-fase van de Vanguard methode bestaat uit zes stappen, deze zijn:

1. Wat is de bedoeling van je organisatie of organisatieonderdeel in klanttaal?
2. Vraag: soort + frequentie, waar gaat het om?
3. Hoe goed doen we het, vermogen?
4. Doorstroom: waardewerk + verspilling.
5. Systeemcondities
6. Denken.

Punten 1 t/m 4 geven antwoord op de hoe-vraag, punten 5 en 6 geven antwoord op de waaromvraag.

Belastingen:

- Welke methode wordt er gebruikt bij Belastingen?

Wat je vaak ziet bij de Gemeente is dat er een ver doorgevoerde verkokering is. Elke afdeling heeft één taak wat ze alleen doen. Terwijl het eigenlijk een web van communicerende vaten is. Hierbij heeft Belastingen echt een slag gemaakt. Er is een afdeling inning, een afdeling heffing en juridisch gezien zijn dat ook echt gescheiden werelden. Zo zijn de afdelingen dan ook georganiseerd. Maar als er een bezwaarschrift binnenkomt bij de afdeling heffing, die daar juridisch getoetst wordt op juistheid en dan wordt afgewezen, toegekend of verminderd wordt het klantcontact niet doorgegeven. Het klantcontact wordt bij de inning vergeten, want dat is een aparte afdeling. De Belastingen is een geldmachine voor de stad. En daarom willen ze zo snel mogelijk dat geld binnen hebben. Als dus de uitspraakbrief wordt verstuurd wilt men zo snel mogelijk een incasso traject opzetten. De afdeling bezwaar zou eigenlijk ook al moeten denken dat wanneer zij die brief met de uitspraak versturen ze ook even moeten nagaan bij de afdeling inning of er al een automatisch incasso of iets dergelijks is afgesloten. Als dit er dan niet is kan dit gelijk meegestuurd worden.

Hier is te zien dat er wordt geprobeerd los te komen van een te gestandaardiseerd proces waarbij alles op de zelfde wijze eruit gaat. Hier is dus vanuit het Systeemdenken gekeken, niet alleen hoe het proces bezwaar verbeterd kan worden maar ook naar waar raakt het andere processen en hoe

kunnen die interactie momenten verbeterd worden. Dit is gedaan door een waardestroomanalyse te maken, waarde stappen te bekijken en de verspillingen eruit te halen. En dit is dan nog enkel het in kaart brengen van de realiteit, niet de verbetering. Dus de hoe-vraag. Er moet namelijk eerst worden begrepen wat er in de organisatie gebeurt. Daarna kan er worden nagedacht over waardoor dit komt en welke veronderstelling en aannames zijn gebruikt om het systeem zo te laten presteren.

Daar is Belastingen mee gestart en er is te concluderen dat deze organisatie dat nu wel aardig doet. De afdeling inning is verder dan de afdeling heffing omdat die gewoon complexer is. Er heeft veel roulatie plaatsgevonden ook door de diverse verandertrajecten hier binnen de diensten. Robert van Meurs is steeds weer bezig met mensen het opnieuw aan aanleren, dat heeft tijd nodig. Maar ook WHT (waarderen, heffing toezicht) is daar nu flinke sprongen in aan het maken.

- Hoe zag het oude proces eruit?

Dit is hoe het proces bezwaarschriften er in grote sprongen uitzag:

1. Binnen komt bezwaarschrift.
2. Sorteren en scannen van bezwaarschrift in postkamer.
3. Ontstaan werkvoorraad.
4. Ontstaan nog een werkvoorraad.
5. Registratie van de bezwaarschriften.
6. Versturen ontvangstbevestiging.
7. Onderzoek (meervoudige bezwaarschriften in één keer).
8. Printen uitspraak.
9. Akkoord door de onderzoeksafdeling.
10. Uitspraak naar de regie afdeling.
11. Uitspraak gaat eruit.

De kracht van dit systeem, van de soft control kant, is dat het sterker en krachtiger is dan een individu. Oftewel iemand wilt het veranderen maar met analytisch denken kom je daar niet, dan word je deel van het systeem. Iedereen vindt dit de normale gang van zaken want zo ging het altijd al. Terwijl als een buitenstaander dit ziet vraagt hij zich af hoe dit mogelijk is.

- Hoe ziet het nieuwe proces eruit?

Dit heeft ertoe geleid dat het proces er als volgt nu uit ziet:

1. Binnenkomst bezwaarschrift.
2. Bezwaarschrift wordt verdeeld in expertise 1, 2 of 3.
3. Uitspraak.

Expertise 1 bezwaarschriften zijn alle bezwaarschriften die je op medewerker niveau kan afdoen. Expertise 2 bezwaarschriften is ervoor als een medewerker er niet helemaal uitkomt. Hierbij wordt niet het bezwaarschrift naar de medewerker doorgestuurd. Deze medewerker gaat dan samen met een taxateur ernaar kijken om of te helpen of om te kijken of het inderdaad bestemd is voor expertise 3. Als het een geheel nieuw soort bezwaarschrift is dan wordt deze direct doorgezet naar expertise 3. Expertise 3 bezwaarschriften gaan naar de taxateur en zijn heel complex.

- Wat zijn de resultaten van de veranderen?

De resultaten in zijn algemeenheid:

- Minder kwijtscheldingsverzoekschriften binnen gekomen.
- Snellere doorlooptijd afhandeling verzoekschriften.
- Snellere invordering.

- Minder bezwaarschriften.
- Snellere doorlooptijd afhandeling bezwaarschriften.
- Minder uitval in de bestandsverwerking.

Vastgoed:

- Wat is er verbeterd bij Vastgoed?

Omdat Vastgoed kwalitatief beter zijn werk is gaan doen is er ook minder uitval in bestandsverwerking. De hele Vastgoed administratie van de Gemeente Amsterdam vond plaats bij de afdeling Vastgoed. De afdeling Bezwaar handelt bezwaarschriften af. En de afdeling Herwaardering handelt bijvoorbeeld waarde bezwaarschriften af. Als je dit vanuit de oude situatie blijft bekijken dan zou je dat bezwaarschrift heel snel af kunnen doen. Maar de schotten tussen de afdelingen zijn er nog. Want een bezwaarschrift is eigenlijk een foutmelding. Als deze namelijk wordt toegekend dan is er blijkbaar dus iets mis gegaan bij de waardering. Dan moet er dus een signaal naar de taxateurs bij de afdeling Herwaardering gaan zodat ze daar rekening mee kunnen houden en de fout kunnen voorkomen volgende keer.

Toen dit besef er kwam heeft dit geleid tot een compleet andere inrichting van de organisatie. Daarom is de afdeling Bezwarenregie gekomen waaronder alle onderzoeksafdelingen zijn komen te vallen. Hierdoor zijn alle expertises bij elkaar gezet zodat goede communicatie mogelijk is. Ze zijn één team geworden waardoor men altijd bijvoorbeeld een taxateur in de buurt heeft. Hierdoor zijn de medewerkers van expertise 1, 2 en 3 ook letterlijk aan één tafel op te roepen. Dit heeft er tot geleid dat de afhandeling enorm is toegenomen en dat men meer grip heeft op de afhandelingssnelheid. Maar ook dat het kwalitatief beter is geworden omdat er direct een overdracht plaatsvindt aan degene die de herwaardering aan het doen is.

Vervolgens is er gekeken naar de web van organisaties die bezig waren met Vastgoed, dit is inmiddels al drie jaar geleden. Er waren namelijk zoveel onderdelen bezig met Vastgoed, welke allen geheel alleen opereerde. Hier had de burger veel last van want deze werd door elk afzonderlijk benaderd. Al deze onderdelen hadden een eigen IT systeem en konden dus slecht communiceren waardoor het afhandelen van bijvoorbeeld een melding wel maanden kon duren. Daarom is er een experiment gestart waarbij vier diensten samen zijn gaan zitten. Dit zijn de diensten: stadsdeel centrum, basis informatie, WOZ en dienst wonen. Hierbij kwamen zij er bijvoorbeeld achter dat het formulier dat stadsdeel centrum en WOZ door de burger laten invullen bijna hetzelfde is. Dit laat wel zien dat Systeemdenken echt nodig is om te bepalen waarom iets gebeurt in de organisatie om er zo achter te komen waarom het zo lang duurt om een melding van een burger erdoorheen te krijgen. De organisatie moet flexibeler gaan werken dan voorheen en verbinding zoeken. Men moet dus op procesniveau gaan denken waardoor ook een andere dynamiek van samenwerken ontstaat. En dit is bijvoorbeeld bij het proces Paspoortuitgifte makkelijker gedaan en gecontroleerd dan bij het Herwaarderingsproces.

Hoe weet je nu wat voor soort organisatie je hebt. Want je kan natuurlijk op de hard control zitten, dus bedrijfsprocesoverzicht, dat is ook vanuit Systeemdenken. Maar je kan ook kijken hoe alle sociale interacties werken bij medewerkers. De Gemeente focust zich op soft controls en op hard controls. Robert van Meurs doet interviews met alle gelaagdheden om te kijken, op basis van de management drives, hoe hij mensen in beweging kan krijgen.

Een werkstart is een instrument dat je zou kunnen beschrijven om de communicatie op gang te brengen. Dus als je weet waar de krachten en het achterstallig onderhoud zitten kan je heel gericht instrumenten of methodes gaan gebruiken om dat allemaal op te pakken. Dus de interventie-setup van de Amsterdamse school bestaat uit 2 onderdelen: de cultuurstip om sociale interacties in kaart te brengen en dat geeft richting hoe de processen aangepakt kunnen worden.

Samenvatting Vastgoed:

Als je het voornamelijk hebt over het veranderproces, dan is het echt van belang dat je de medewerkers op de juiste manier mee krijgt. Het andere is dat als het MT niet beweegt, beweegt de rest ook niet. Dus je moet een MT hebben die niet alleen zegt dat die het gaat doen maar ook het echt gaat doen. Dat zijn de twee belangrijkste lessen.

Medewerkers:

- Wat ondervonden de medewerkers van de veranderingen?

Aan het begin van een nieuw iets heb je altijd een klein groepje dat vanaf het begin het helemaal geweldig vinden en er helemaal in mee gaan. Daarna krijg je de early adapters, dit zijn de mensen die ook heel graag willen maar die willen van het eerste groepje horen dat ze het moeten doen. Daarna komt er een beetje een kritiekpunt, want hoe kom je van deze kleine groepen naar de grote groep. Want de eerste groep, die mensen zijn er altijd. En als je de early adapters meekrijgt krijg je meestal ook de grote groep mee. Want deze mensen weten dat het al helemaal is geprobeerd en dat het goed is. Je hebt ook altijd een kleine groep die het pas helemaal aan het einde, als het hoogste punt eigenlijk al voorbij is, erin meegaan.

En dit is dan eigenlijk letterlijk je interventie strategie: hoe zorg je ervoor dat je mensen meekrijgt. Daarnaast is het belangrijk dat welk proces je ook pakt, doe het altijd met de mensen op werkvloer. Want zij kennen het proces het beste.

Daarbij is het belangrijk dat het niet te snel gaat. Dit kan er namelijk toe leiden dat de mensen die later aan haken het niet meer kunnen zien en dus meer meegaan. En dan gebeurt er niks meer want die mensen heb je wel nodig.

Dus bij de samenstelling van een team moet je daar altijd goed rekening mee houden. En dit is bij Belastingen en Vastgoed goed gelukt.

Prestatiemanagement en kwaliteitsmanagement:

- Zijn de veranderingen te merken in de prestaties en kwaliteit?

Bijvoorbeeld de afdeling Kwijtschelding. Een gemiddeld kwijtscheldingsverzoek, dat kwam ook door de hoeveelheid, had een doorlooptijd van ongeveer van 7 tot 8 maanden en dat zit nu binnen de 2 weken. Ook de doorlooptijd van bezwaarschriften is van 2 maanden naar binnen een week gegaan. In 2008 t/m 2013 had iedere afdeling aan het eind van het jaar een behoorlijke voorraad bezwaarschriften over en in 2014, toen volledig anders is gaan werken, was er geen voorraad meer. Dus het leidt echt tot een hele versnelling van werk en een betere kwaliteit, hoe dat ten aanzien van die herwaardering zit is vrij ingewikkeld uit te leggen. Gemakkelijk gezegd is dat de waardering plaatsvindt o.b.v. een model. Dat model is helemaal ingericht en zitten allemaal parameters in en uiteindelijk creëert dat een waarde van een specifieke woning of een woninggroep. En daarin zit een bepaalde bandbreedte. Als de modelwaarde bijvoorbeeld 5% boven of onder de verkoopprijs zit is dit een acceptabele waarde en mag je daarop een bezwaarschrift afwijzen. Maar omdat die gegevens in dat model niet allemaal juist zijn, vallen een heleboel objecten buiten die bandbreedtes. En die moet je dus echt onderzoeken, van hoe komt dat daar nou door. Door de nieuwe manier van werken wordt er met betere gegevens gewerkt waardoor de mutaties nu goed worden doorgevoerd. Hierdoor is de informatie in het model correct. Daardoor neemt de kwaliteit toe. Cijfers heeft Robert van Meurs daar op dit moment niet van omdat men daar momenteel nog mee bezig is.

Slot:

- De respondent geeft nog een laatste tip:
Om mensen mee te krijgen in het model. Zorg ervoor dat je iets pakt waarbij je snel deze nieuwe manier van werken kan introduceren en waar je ook snel resultaten ziet. En ook kan

gebruiken als voorbeeld voor de andere groepen in de organisatie om te laten zien dat het werkt. Begin dus niet met de herwaardering, dat is een jaarcyclus.

- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

H: Interview Mascha van de Kuit (De Amsterdamse School, Gemeente Amsterdam)

Interviewschema

Inleiding:

- Carmen Schenkel, stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
- Meer inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren bij het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Amsterdam
- Eerst een uitleg over het onderzoek gevolgd door een aantal vragen over het proces
- 30 á 60 minuten
- Gegevens worden verwerkt in het eindrapport met een verslag in de Bijlage

Middendeel:

- Methode:
 - Welke methode van continu verbeteren wordt gebruikt bij Sociale uitkeringen?
- Implementatie:
 - Hoe is de methode geïmplementeerd?
 - Welke obstakels kwam Sociale uitkeringen tegen bij de implementatie?
- Performance- en kwaliteitsmanagement:
 - Heeft continu verbeteren een effect gehad op de resultaten van het proces?
 - Heeft continu verbeteren een effect gehad op de kwaliteit van het proces?

Slot:

- Samengevat is er een duidelijk beeld gegeven over hoe er continu wordt verbeterd bij het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Amsterdam
- Er zijn geen verdere vragen of toevoegingen van de respondent
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact
- Dank voor de medewerking

Interviewverslag

Inleiding:

Interviewverslag van het interview voor het inzicht krijgen over de toepassing van continu verbeteren bij het proces Sociale uitkeringen bij de Gemeente Amsterdam

Interviewer : Carmen Schenkel, Stagiaire bij de Gemeente Rotterdam
Respondent : Mascha van de Kuit, Adviseur leren en verbeteren bij De Amsterdamse school onderdeel van de Gemeente Amsterdam
Datum : 31 mei 2017
Tijd : 14.00 tot 14.45
Plaats : Telefonisch gesprek

Middendeel:

Methode:

- Welke methode van continu verbeteren wordt gebruikt bij Sociale uitkeringen?

Lean Kata is de smaak Lean die Sociale uitkeringen het meest heeft omarmd. Die routines helpen heel erg in het dagelijks verbeteren. Sociale uitkeringen is heel traditioneel gestart met proces verbeteringen toevoegen door met proces verbeter teams te werken. Daarnaast zijn ze conform de verbeter routine steeds gaan kijken naar wat het grote obstakel is, wat eraan gedaan kan worden, de

verbetering uitvoeren en volgen wat het effect van de verbetering is. Dat is wat Lean management in de dagelijkse routine het meeste over gaat. Vervolgens zijn ze mensen gaan opleiden over hoe processen verbeterd worden, hierbij is een top tien processen gedefinieerd. Maar gaandeweg kwamen erachter dat het niet implementeerbaar was. Dat was een obstakel dat niet van te voren te voorspellen was. Dus toen werd weer de huidige situatie onderzocht. Hierbij is gekeken naar hoe dat komt, wat er gebeurt en waar het gebeurt. Hieruit is gekomen dat over de hele lijn een gebrek is aan processtuuringsvaardigheden, voornamelijk in de lijn. Daar moest dus wat aan gedaan worden. Daarom is besloten alle leidinggevers op te leiden om die vaardigheden uit te breiden. Dat is gedaan bij 120 leidinggevende, wat drie jaar heeft geduurd. De managers hebben hun medewerkers vervolgens opgeleid. Er is hier expliciet voor gekozen omdat dat extra moeite zou zijn terwijl er een ander obstakel opgelost moest worden. Daarom is het beperkt tot de managers, die vervolgens hun team gaan meenemen. Dus werken met een weekstart bijvoorbeeld of het met elkaar expliciteren van KPI's. Dat is de volgende stap geweest welke nu wordt afgerond. En nu dient zich de volgende obstakels aan, die ook niet voorspelbaar waren. Dus het is maar goed dat je stap voor stap werkt. Want nu zijn ze op het punt aangekomen dat iedereen nu wel kan verbeteren en kan sturen op het proces alleen nu moeten allemaal randvoorwaarden gecreëerd worden waardoor er daadwerkelijk verbeterd kan worden. Dus bijvoorbeeld heel kort cyclische klanttevredenheidsonderzoeken beschikbaar hebben. Want als je niet weet hoe de tevreden de klanten zijn weet je ook niet of je daar wat aan te verbeteren hebt. Dat wordt dan een randvoorwaarden genoemd. Of je wilt bijvoorbeeld dat je veel kort cyclische sturingsinformatie kan opvragen. Want je komt iets gek tegen waar je snel informatie over wilt hebben zodat je het kan verbeteren. Momenteel wordt er zo omgegaan met management informatie dat er soms een doorlooptijd is van maanden, dan ben je het probleem allang weer kwijt. Dus nu heeft de implementatiemethodiek zich veel meer verlegd naar de randvoorwaarden. En als dat gedaan is komen er waarschijnlijk nieuwe obstakels naar voren.

Implementatie:

- Hoe is de methode geïmplementeerd?

Bij Sociale uitkeringen wordt dus voornamelijk gebruikt gemaakt van de coaching Kata en verbeter Kata van Lean. En er is ook conform deze methode geïmplementeerd.

De kunst is om die Kata's te implementeren als het integreren van een hele normale manier van werken. Eigenlijk heel onherkenbaar en zo is hoe Sociale uitkeringen hun werk doet. En op het moment dat dat gebeurt dan is dat voor de adviseurs eigenlijk heel ondankbaar. Want dan is het niet meer te herkennen als dat ding van dat Lean programma.

- Welke obstakels kwam Sociale uitkeringen tegen bij de implementatie?

Mascha van de Kuit denkt dat Sociale uitkeringen het meeste te maken heeft met het probleem dat de organisatie wat kan bedenken wat een goed idee is en daar gaan ze in investeren maar dat betekent niet dat alle leidinggevende er ook achter staan. Dus er is ook uitgebreid weerstand geweest. En het is dus ook niet helemaal gelukt om overal het resultaat te halen wat beoogt was met de opleiding van mensen. Want als mensen niet willen leren, leren ze ook echt niet. Daarnaast is ook naar voren gekomen dat mensen dingen ontkennen, dat het bijvoorbeeld wel goed gaat op de afdeling terwijl dat niet zo is.

Lean management en het werken met de Kata vraagt van je dat je steeds vragen gaat stellen. Dat vraagt best wel wat van je hersenen. Je moet alert zijn en moet er goed over kunnen nadenken en dat kost hersencapaciteit. Terwijl er niet over nadenken en gewoon iets gaan doen wat je al duizend keer hebt geprobeerd, kost veel minder hersen capaciteit. En dat blijft dan altijd lonken want het is een makkelijkere weg. En leren is nooit routine en vraagt altijd wat extra's.

Performance- en kwaliteitsmanagement:

- Heeft continu verbeteren een effect gehad op de resultaten van het proces?

De resultaten heel concreet voor het sociale domein geldt dat voor 2011 er een crisis was waarbij Sociale uitkeringen onder financieel toezicht stond. En nu is het financieel toezicht opgeheven omdat ze financieel in control zijn. En op een uitgave van 1 miljard per jaar is dat niet niks. Alle bestuurlijke doelen die zijn afgesproken met de wethouder zijn gehaald. En de medewerker waardering is het hoogste van de hele gemeente.

- Heeft continu verbeteren een effect gehad op de kwaliteit van het proces?

Sociale uitkeringen heeft KPI's geformuleerd welke gaan over rechtmatigheid, doorlooptijd, klanttevredenheid, reductie van het klantenbestand, aantal uitstroom naar werk et cetera. Het heeft wel effect gehad op een aantal van de KPI's. Voorheen was er als prestatie gemiddelde klanttevredenheid, deze is nu laten vallen en wordt nu de klanttevredenheid gemeten over een kortere periode. Deze kijken niet zo zeer naar hoe tevreden ze zijn maar naar wat voor een klant drivers zijn om tevreden te zijn. Dus wat zou deze klant nou nog meer tevreden maken. En dan wordt daar mee verder gewerkt.

Slot:

- De respondent heeft geen verdere vragen of opmerkingen
- Bij nog eventuele aanvullende vragen staat de respondent open voor contact

