

Geert Brandt
Ann Peirs

PROCESOPTIMALISATIE IN DE PUBLIEKE SECTOR



“

Dit praktijkboek reikt organisaties talloze insteken en voorbeelden aan om excellente diensten en producten te realiseren op een efficiënte en doeltreffende wijze waarbij de ‘ruis’ uit de werking wordt gebannen.

Patrick Cokelaere
Algemeen Coördinator Groep Zorg H. Familie

“

Na het lezen van dit boek heb je onmiddellijk zin om een procesoptimalisatie in gang te zetten!

Wim Leerman
Stadssecretaris stad Aalst

“

Dit boek is een basiswerk voor de optimalisatie van de processen in de publieke sector.

Fabienne Rogiers
Procesmanagement en Interne Controle, Stad Kortrijk

“

Boeken over procesoptimalisatie missen vaak voldoende detail en diepgang.

Ann Peirs en Geert Brandt zijn erin geslaagd om deze leegte perfect op te vullen en geven een veelzijdig inzicht in de vele noodzakelijke en boeiende aspecten van procesoptimalisatie.

Noël Van Herreweghe

Adviseur eGovernment, Programmamanager Open Data, Vlaamse Overheid

“

Het boek gaf me inspiratie, nieuwe inzichten en extra slaagkansen in het werken aan procesoptimalisatie.

Karen Wastijn

Beleidscoördinator – diensthoofd informatiedienst Stadsbestuur Dendermonde

“

Het boek is voor ons een perfect werkinstrument om de processen van het openbaar ministerie te analyseren en verder te optimaliseren.

Anita Harrewyn

Voorzitter van het College van procureurs-generaal en procureur-generaal Gent
Patrick Vandenbruwaene
procureur-generaal Antwerpen

“

De procesbenadering in de publieke sector wordt in een ruim kader omschreven, waarbij de klemtoon op efficiëntie steeds dichtbij is. Een toegankelijk boek voor iedereen die wil werken aan een betere overheid.

Luc Vandendriessche

Kwaliteitsverantwoordelijke, directie Kwaliteit en Veiligheid van de FOD Economie
Voorzitter van de Coördinatiecommissie van de Belgische Accreditatiedienst

“

Dit boek heb ik ervaren als een toolbox van instrumenten en ideeën die een organisatie helpen te evolueren naar klantgerichte dienstverlening.

Wim De la Marche

Attaché strategische coördinatie, FOD Justitie, Diensten van de Voorzitter

“

Het is een no-nonsense boek, boordevol verwijzingen naar concrete alledaagse voorbeelden in de publieke sector met een haarfijne analyse van mogelijke optimalisaties en zonder expliciete theorie.

Peter Verluysten

Diensthofd intern beheer, stad Diest

“

Geef mij een plaats
om te staan en
ik beweeg de aarde.

Archimedes

Beste lezer,



Dit is een bijzonder, atypisch en koppig boek over procesoptimalisatie. Het boek bevat namelijk geen opsomming van procesmodellen en het woord Lean komt slechts twee keer voor. Eén keer om aan te geven dat “het niet over Lean gaat” en een tweede keer om de lezer gerust te stellen dat “Lean slechts een techniek is”.

Feitelijk is het boek daarmee de technieken voor procesoptimalisatie ontgroeid en leest daardoor “bedrieglijk” eenvoudig. “Bedrieglijk” want de auteurs Ann en Geert zijn erin geslaagd om de essentie van processen over te brengen en daarmee de complexiteit van organisaties te vereenvoudigen. Zij doen dit overigens zonder de weerbarstigheid van de praktijk weg te redeneren. Er is aandacht voor de klant en de buiten- en binnenwereld. Er wordt vertrokken vanuit de behoefte, van buiten naar binnen. Bovenal is het boek een positief boek, dat niet vertrekt vanuit problemen, zoals Lean en Six Sigma vaak plegen te doen door eerst en vooral te wijzen op verspillingen, maar biedt het “hefbomen” om baten te realiseren.

Het is mij een eer dit voorwoord te schrijven, omdat ik aan de wieg van dit boek heb mogen staan. Na onze colleges op de Antwerp Management School voor de publieke sector, reflecteerden we als lesgevers – onder de nachtelijke Antwerpse hemel – over de waarde van bedrijfsprocessen en de praktijk van publieke organisaties. In deze discussies bleken de auteurs niet alleen bekwame ingenieurs van processen, maar vooral ook begeesterde filosofen met de wens de arbeid van mensen te verlichten. Uit deze discussies over de praktijk, de projecten, de theorie en de lessen over procesoptimalisatie is het boek ontstaan.

Bij het nalezen van dit boek kwam er een uitspraak in mijn gedachten op, namelijk die van Archimedes: “Geef mij een plaats om te staan en ik beweeg de aarde”. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek voor u, de lezer, als een hefboom zal werken.

Ik wens u veel leesplezier en vooral succes in het verheffen van uw organisatie.

Prof.dr.ing. Hans Mulder, MScBA

Executive-professor aan de Antwerp Management School

en verbonden aan de Universiteit Antwerpen en Politieacademie Nederland

Beste klant,

Dank voor het aankopen van dit boek. Ja, u bent wel degelijk de klant, want u hebt een product – dit boek – gekocht. We hopen dat u veel plezier zult beleven bij het lezen van dit boek, in het bijzonder bij het optimaliseren van de werking van uw organisatie. We bieden het u aan met de bedoeling dat dit boek zal voldoen aan uw behoeften. Daar gaat dit boek namelijk over: klanten, behoeften, producten en de hefboomen om dit te realiseren in uw organisatie.

We hebben dit boek geschreven voor medewerkers uit publieke organisaties, in het bijzonder voor medewerkers van:

- overheden op het nationaal niveau: federale overheid of Rijksoverheid
- overheden op het niveau van de gemeenschappen en de gewesten
- overheden op lokaal niveau: provincies, steden en gemeenten, lokale politie, Openbare Centra voor Maatschappelijk Welzijn (OCMW's), intercommunales, ...
- waterschappen
- onderwijsinstellingen
- organisaties in de gezondheids- en welzijnssector: ziekenhuizen, rust- en verzorgingshuizen, woonzorgcentra, voorzieningen, ...
- organisaties in de sociale economie, cultuur, sport en vrije tijd, publiek transport, sociale huisvesting, ...
- verenigingen en stichtingen
- andere organisaties in de non-profit sector

Met dit boek richten we ons tot medewerkers, coaches en leidinggevenden die hun organisatie verder willen optimaliseren. Met dit boek als naslagwerk zult u in staat zijn om optimalisatieprojecten sneller te doorlopen, met minder falen, met een betere kwaliteit en met minder inzet van middelen. Het boek geeft ook tips voor een betere aansturing en de opvolging van de projecten via de goede praktijken, de leerpunten en de valkuilen. We illustreren dit met een aantal praktijkgetuigenissen doorheen het boek.

In dit boek hanteren we begrippen die eigen zijn aan een publieke organisatie zoals burgers, dossiers, wetgeving, risico's, administratieve vereenvoudiging, data, ... Begrippen uit de private sector zoals machines, magazijnen, verkoop, winst, marktaandeel, aandeelhouderswaarde, ... komen niet aan bod.

In totaal hebben we ruim 200 optimalisatieprojecten begeleid in publieke organisaties. Dit boek is een neerslag van onze ervaringen, leerpunten en goede praktijken die we met u willen delen.

Het is geen wetenschappelijke studie, literatuurstudie of opsomming van methodieken zoals LEAN, Six Sigma, COSO, Balanced Scorecard, ISO 9001, Business Process Management of BPMN (Business Process Model and Notation), alhoewel bepaalde onderdelen wel impliciet in het boek zijn verwerkt.

Het vernieuwende aan dit boek is dat we dieper ingaan op drie essentiële aspecten van een optimalisatieopdracht, met name:

- focus op de klanten en zijn behoeften. Samen met de strategische doelstellingen vormen ze de basis van de interne werking.
- nadruk op de voordelen of baten van een optimalisatieproject
- belang van objectieve metingen, diagrammen en observaties. Ze zijn een essentiële schakel bij het onderbouwen van de optimalisatievoorstellen.

De vermelde voorbeelden in dit boek komen uit onze ervaring bij het begeleiden van optimalisatieprojecten, maar zijn onherkenbaar gemaakt. Deze voorbeelden dienen enkel als illustratie, niet als audit of doorlichting.

We hebben getracht om zo veel mogelijk het Engelse managementjargon te bannen.

Wanneer we de 'hij'-vorm gebruiken als verwijzing naar de burger, dan bedoelen we daar impliciet ook de vrouwelijke burgers mee. We hebben ervoor gekozen om niet telkens met de formulering 'hij/zij' te werken.

U kunt extra templates over procesoptimalisatie aanvragen via het aanvraagformulier op www.covista.be/contact. Een extraatje van het huis.

Bent u na het lezen tevreden over dit boek? Vertel het dan voort aan anderen. Hebt u opmerkingen of commentaar? Meld het ons. Op die manier doen we zelf wat we aan derden aanbevelen: optimaliseren.

Tot slot houden we eraan om de volgende personen te danken voor hun scherpe analyses als 'kritisch' lezer tijdens de opbouw van dit boek. Het zijn in alfabetische volgorde: Patrick Cokelaere, Jos Decler, Wim De la Marche, Eric Junes, Wim Leerman, Hans Mulder, Ben Smeets, Luc Vandendriessche en Paul Van Gampelaere.

Geert Brandt en Ann Peirs

30 oktober 2014

Opbouw en structuur van dit boek

U leest momenteel dit boek. Dit betekent dat u dit product aan het gebruiken (of aan het consumeren) bent. U hoopt hiermee een antwoord te krijgen op een aantal vragen of een bevestiging van uw eigen ervaringen. In elk geval bent u op zoek om aan uw behoeften te voldoen. U hebt dit boek aangeschaft in uw boekhandel of via internet. Dit zijn twee mogelijke distributiekanaal (of kortweg kanalen) tussen de klant en de aanbieder.

Misschien kadert dit boek in uw zoektocht om te voldoen aan de volgende strategische doelstelling: 'verbeteren van de klantgerichtheid'. Dit zijn allemaal elementen of componenten van het externe kijkvenster en dat is ook meteen deel één van het boek. Dit is niet toevallig: we starten bewust bij de buitenwereld want dat is de vertrekbasis.

In deel twee komt het interne kijkvenster van een organisatie aan bod.

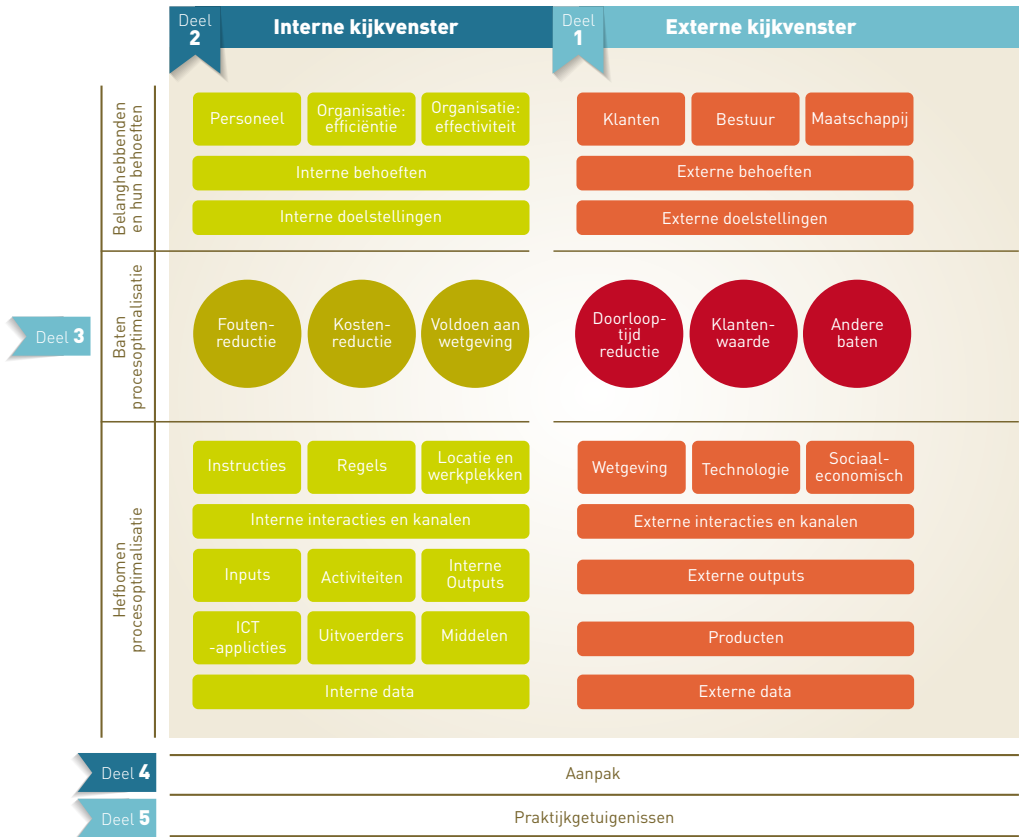
De grote stappen bij de totstandkoming van dit boek zijn geweest: opzoeken van informatie, uitschrijven van de verschillende delen en hoofdstukken in een eerste ontwerpversie, reviseren van de teksten en uitvoeren van een grondige leesbaarheidstoets. Vervolgens ging de uitgever aan de slag met het verzorgen van de lay-out, het drukken en het uitgeven van het boek. We noemen deze stappen de activiteiten. Het geheel van deze stappen vormt het proces dat als naam heeft 'schrijven en uitgeven van een boek'. Deze activiteiten zijn gerealiseerd door de auteurs en de uitgever. Zij zijn de uitvoerders.

In deel drie gaan we dieper in op de verwachte baten (of voordelen) van procesoptimalisatie. De vijf meest voorkomende baten zijn: verhogen van de klantenwaarde, doorlooptijdreductie, kostenreductie, foutenreductie en voldoen aan wetgeving. De eerste twee baten zijn extern gericht terwijl de overige drie eerder intern gericht zijn.

In deel vier stellen we het stappenplan voor. We bespreken goede praktijken en sluiten af met een luik over innovatieve uitdagingen.

In het laatste deel laten we praktijkmensen aan het woord. Ze geven hun kijk op procesoptimalisatie en leggen uit hoe zij deze onderwerpen hebben aangepakt.

Figuur 1 toont de elementen van het interne en externe kijkvenster, de verwachte baten en de aanpak.



Figuur 1: Opbouw van het boek

We vertrekken van de interne en externe belanghebbenden en hun behoeften (bovenaan de figuur).

Via de interne en externe doelstellingen leggen we de prioriteiten vast ten aanzien van deze belanghebbenden. Deze doelstellingen liggen vast onder de vorm van een meerjarenplan, een bestuursovereenkomst, een strategisch plan, ...

Procesoptimalisatie ondersteunt deze doelstellingen door het realiseren van baten (midden van de figuur). Hiervoor zijn hefboomen (onderaan de figuur) nodig die ervoor zorgen dat de baten gerealiseerd worden.

Een hefboom is in de natuurkunde een hulpmiddel waarmee een kleine kracht in combinatie met een grote beweging wordt omgezet in een kleine beweging die een grote massa verplaatst. Het was Archimedes die dit principe formuleerde. Het volgende citaat wordt aan hem toegeschreven:

‘Geef mij een plaats om te staan en ik beweeg de aarde.’

Vertaald naar procesoptimalisatie kunnen we het volgende formuleren:

‘Geef ons de mogelijkheid om in te grijpen op de hefboomen en we optimaliseren het proces.’

“

‘Geef ons de mogelijkheid
om in te grijpen op
de hefboomen en we
optimaliseren het proces.’

INHOUDSTAFEL

Voorwoord	3
Inleiding	4
Opbouw en structuur van dit boek	6
Deel 1 Het externe kijkvenster	16
1. Overzicht van de elementen van het externe kijkvenster	17
2. Klanten	19
1. Wat is een klant?	19
2. Het begrip klant is functie van de scope	20
3. Klanten in de publieke sector: hetzelfde en toch anders	21
4. De maatschappij als klant	21
3. Belanghebbenden	22
1. Wat is een belanghebbende?	22
4. Behoeften	23
1. Wat zijn behoeften?	23
2. Van gebeurtenis naar behoefte	23
3. Van behoefte naar product	25
4. Waarom gebeurtenissen en behoeften belangrijk zijn	25
5. In kaart brengen van de behoeften	26
5. Producten	29
1. Wat is een product?	29
2. Producten in de publieke sector: hetzelfde en toch anders	31
3. De productencatalogus	31
4. Voordelen van producten en de productencatalogus	32
6. Klanteninteracties	38
1. Het generieke interactiepatroon tussen klant en aanbieder	38
2. Belang van het generieke interactiepatroon	39
7. Kanalen	43
1. Wat is een kanaal?	43
2. Soorten kanalen	43
3. Keuze van geschikte kanalen	48
8. Strategische doelstellingen	50
1. Wat is een strategische doelstelling?	50
2. Ontplooien van doelstellingen	51

Deel 2 Het interne kijkvenster	54
1. Overzicht van de elementen van het interne kijkvenster	55
2. Processen	57
1. Situering	57
2. Wat is een proces?	57
3. Het 'end-to-end'-principe	58
4. Voordelen van een procesbenadering t.o.v. een functionele benadering	59
5. Naamgeving van een proces	60
3. Activiteiten	61
1. Wat is een activiteit?	61
2. Kenmerken van een activiteit	61
3. Tips voor de naamgeving van een activiteit	62
4. Indeling van activiteiten i.f.v. toegevoegde waarde	63
4. Uitvoerders	64
1. Situering	64
2. Relatie tussen de activiteiten en de uitvoerders	64
5. Voorstelling van de procescontext	67
1. Situering	67
2. Voorstelling van het schildpaddiagram en zijn componenten	68
3. Wat is niet opgenomen in een schildpaddiagram?	70
4. Voordelen van het schildpaddiagram	71
6. Voorstelling van het verloop van het proces	74
1. Het toegevoegde-waardestroomdiagram	74
2. Het zwembanendiagram	74
3. Voordelen en beperkingen van het zwembanendiagram	76
4. Goede praktijken bij het opstellen van een zwembanendiagram	78
5. Het interactiediagram	79

Deel 3 De baten	80
1. Verhogen van de klantenwaarde	81
1. Klantenwaarde en klantentevredenheid	81
2. Inzicht in de leefwereld van de klant	81
3. Inzicht en optimalisatie van de klantervaringen	84
4. Inzicht en optimalisatie van de klanteninteracties	85
5. Uitvoeren van een klantenbevraging	86
6. Verminderen van de administratieve lasten voor de klant	87
7. Hefbomen voor het verhogen van de klantenwaarde	90
2. Verminderen van de doorlooptijd	96
1. Definitie en elementen van doorlooptijd	96
2. Inzicht in de totale doorlooptijd	99
3. Inzicht in de verwerkings- en wachttijden	102
4. Hefbomen voor doorlooptijdreductie	103
5. Hoe groot is de optimale doorlooptijd?	109
6. Doorlooptijd en cyclustijd	109
3. Verminderen van de kosten	112
1. Definitie en componenten van kosten	112
2. Kosten versus efficiëntie	113
3. Berekenen van de personeelskosten	113
4. Berekenen van de kosten van de ingezette middelen	117
5. Berekenen van de kosten van huisvesting	118
6. Berekenen van de kosten van energie en water	118
7. Hefbomen voor kostenreductie	119
4. Verminderen van de fouten	134
1. Definitie en elementen van fouten	134
2. Inzicht in de fouten	137
3. Omgaan met fouten	139
4. Waarborgen van de conformiteit	141
5. Hefbomen voor foutenreductie	143
5. Voldoen aan wetgeving	148
1. Inzicht in de eisen van de wetgeving	148
2. Hefbomen om te voldoen aan de wetgeving	149

Deel 4 Aanpak procesoptimalisatie	150
4.1 Organiseren van procesoptimalisatie	151
1. Opzetten van een projectorganisatie	151
2. Kiezen van een geschikt onderwerp	151
3. Optimaliseren in functie van de maturiteit van de organisatie	156
4. Optimaliseren of verbeteren	156
4.2 Voorstelling stappenplan van een optimalisatieproject	158
1. Voorstelling van het stappenplan	158
2. Succesfactoren bij een stappenplan	159
4.3 Definiëren van een optimalisatieproject	161
1. Definiëren, prioriteren en meetbaar maken van de verwachte baten	161
2. Afbakenen van de scope	165
3. Verantwoorden kosten versus baten	166
4. Vastleggen randvoorwaarden en veronderstellingen	166
5. Inzichtelijk maken van het onderwerp en de context	166
6. Bepalen van de impact van de belanghebbenden op het onderwerp	166
7. Opstellen en realiseren van een communicatieplan	167
8. Goedkeuren van het projectplan	168
4.4 Verwerven en delen van inzicht in de huidige situatie	169
1. Verzamelen van informatie van de uitvoerders	169
2. Verzamelen van informatie van klanten en andere belanghebbenden	170
3. Observeren van de huidige situatie ter plaatse	170
4. Verzamelen van metingen	171
5. Verzamelen van bestaande documentatie en rapporten	172
4.5 Identificeren van hefboomen voor optimalisatie	173
1. Formuleren van mogelijke hefboomen	173
2. Aantonen van het effect van de hefboomen op de baten	175
4.6 Uitwerken van implementatievoorstellen	176
1. Formuleren van de optimalisatievoorstellen	176
2. Berekenen van de kosten-baten van de optimalisatievoorstellen	176
3. Goedkeuren van de optimalisatievoorstellen	178
4.7 Implementeren van maatregelen tot optimalisatie	179
1. De technische verandering	179
2. De verandering van de interne organisatie	179
3. De persoonlijke verandering bij medewerkers, klanten en belanghebbenden	181
4.8 Waarborgen van de geoptimaliseerde situatie	183

Deel 5 Praktijkgetuigenissen	192
Praktijkgetuigenis 1: Jeanette Noordijk, Koning Willem I College: “Als het proces loopt, loopt ook je werk”	193
Praktijkgetuigenis 2: Roel Verhaert en Sven Cauwelier, stad Antwerpen: "Processen in functie van politieke besluitvorming"	198
Praktijkgetuigenis 3: Tim Vannieuwenhuysse, WAAK: “Bijzondere medewerkers vergen bijzondere processen”.	202
Praktijkgetuigenis 4: Luc Lathouwers, Vlaamse overheid, Departement Bestuurszaken: “Maak van processen een levende materie”	207
Praktijkgetuigenis 5: Tom Auwers, FOD Sociale Zekerheid: “Zeven tips van een meta-procesdenker”	211

DE AUTEURS



LIC. ING. GEERT BRANDT behoort tot de pioniers op het vlak van Business Process Management en heeft met zijn 20-jarige ervaring in coaching en training alle aspecten vanaf strategieontplooiing t.e.m. procesoptimalisatie doorlopen. De laatste jaren legde hij zich toe op procesoptimalisatie in de publieke sector. Hij coachte talloze medewerkers van steden en gemeenten, lokale politie en diverse federale overheidsdiensten.



DR. IR. ANN PEIRS is sinds 2002 actief op het vlak van procesoptimalisatie en organisatiebeheersing. Haar sterkte bestaat uit het analyseren van processen en data in combinatie met het uitwerken van pragmatische en creatieve oplossingen. De laatste jaren begeleidde ze diverse overheidsorganisaties in procesoptimalisatie met verhoogde klantenwaarde, doorlooptijdreductie, kostenreductie en foutenreductie als resultaat.



In 2011 richtten de beide auteurs Covista op, een adviesbureau op het gebied van optimalisatie en uitmuntendheid.

Nog meer referenties:
zie laatste pagina

“

De auteurs kiezen er resoluut voor de processen te benaderen vanuit het klantenperspectief.

Geert Hillaert
Stadssecretaris stad Kortrijk

“

Dit is een waar hefboek voor verandering waar burgers beter van zullen worden en overheidsdienaars trotser op hun werk. En ja, het levert mogelijkserwijs ook geld op.

Tom Meeuws
Directeur, De Lijn Antwerpen

“

Het boek leert hoe werkprocessen met het fileermes te ontleden. Het kan de overheid miljoenen euro's opbrengen zonder de dienstverlening in het gedrang te brengen!

Paul Van Gampelaere
Adviseur-generaal organisatie- en personeelsmanagement
(FOD Personeel en Organisatie)

NUR: 805

Bestelcode: 202 141 105



9 789048 616459