

## **Inzending 2 Ronald Boumans**

### **Het verhogen van de arbeidsproductiviteit van ambtenaren: Eerst implementeren, dan pas ontwikkelen**

#### **Probleemstelling**

De overheid is in beweging. Nieuwe eisen, nieuwe diensten en nieuwe technologieën maken dat het werk voortdurend verandert. Bijna iedere ambtenaar is in de loop van het jaar wel op een of andere manier betrokken bij een veranderingsproces. Die veranderingen betekenen dat er veel in de medewerker geïnvesteerd moet worden om de doelen te kunnen realiseren. Veranderen gaat daarom in eerste instantie ten koste van de arbeidsproductiviteit. Dat is niet erg, het betreft hier een investering. Op termijn zou de productiviteit naar een hoger niveau moeten gaan. Het is alleen jammer dat het nogal eens voorkomt dat een veranderingsproject niet oplevert wat ervan verwacht wordt, of dat de implementatie veel lastiger en kostbaarder is dan verwacht. In dit voorstel wordt een veranderingsmodel voorgesteld dat de investering in implementatie kan verminderen, terwijl de slaagkansen toenemen. Omdat ieder jaar veel ambtenaren tijd verliezen aan lastig lopende implementaties, is dit een aanpak die voor de productiviteit van alle ambtenaren van belang kan zijn.

#### **Vernieuwen in ambtenarenland**

Vernieuwen gaat bijna altijd volgens dit patroon: de leiding onderkent een behoefte, na een probleemanalyse – meestal door een extern bureau – blijkt dat de huidige organisatie dat probleem niet kan oplossen. Er moet dus een verandering worden doorgevoerd. Om die verandering door te voeren wordt een commissie samengesteld met daarin een aantal deskundigen. Al die deskundigen zitten er niet voor niets, die brengen hun eigen achtergrond mee in dat project. Als er bijvoorbeeld iemand in zit van automatisering, zal er zeker ook iets gaan veranderen op automatiseringsgebied. Deze commissie bedenkt hoe de nieuwe organisatie eruit moet gaan zien, wat die moet gaan doen, ontwerpt de middelen waarmee dat moet gaan gebeuren en levert het af bij de ambtenaren die ermee moeten gaan werken. Daarmee is die commissie klaar, er hoeft alleen nog maar geïmplementeerd te worden. En daar gaat het meestal fout. Vaak blijkt de werkelijkheid toch iets ingewikkelder is als wat uit het rapport van dat externe bureau naar voren kwam. En de betrokken ambtenaren hebben een dermate grote betrokkenheid en kennis van het probleem, dat ze veel van de gesignaleerde problemen al op een geheel eigen manier hebben opgelost. In de projectgroep zat natuurlijk ook een vertegenwoordiger van de groep die uiteindelijk aan het werk moeten met dit nieuwe systeem. Maar zoals wel vaker blijkt is het razend moeilijk voor zo iemand om goed contact te houden met de achterban. Het einde van het liedje is meestal dat er met gemor en gemopper iets gerealiseerd wordt, dat een compromis is tussen de oude en de nieuwe situatie. Het volgende project dient zich alweer aan.

#### **Nu: eerst ontwikkelen en dan implementeren**

Laten we eens een eenvoudig voorbeeld van een vernieuwingsproject nemen: de oude situatie is dat op een postkamer stukken binnenkomen, die worden daar gesorteerd en naar de juiste locaties gestuurd, daar worden ze afgehandeld en vervolgens worden ze gearchiveerd. In de nieuwe situatie willen we af van al dat papier, mensen die met karretjes rond moeten rijden en stukken die misschien zoek raken. Met de huidige aanpak zou dit probleem opgelost gaan worden door in een werkgroep uit te gaan zoeken hoe postkamer en archief in elkaar geschoven kunnen worden. De medewerkers krijgen alleen gescande documenten, het papierloze kantoor komt alweer wat dichterbij.

Na implementatie van dit slimme idee blijkt dat de postkamer fysiek te klein is om daar ook nog eens drie archiefmedewerkers neer te zetten die scannen, de aangeschafte scanapparatuur blijkt niet te voldoen, het toesturen van die documenten naar de juiste persoon blijkt veel lastiger dan eerst bedacht omdat de archiefmedewerkers op wat te grote afstand van de organisatie staan, de medewerkers printen toch alles uit omdat ze met maar één beeldscherm niet goed kunnen werken en het netwerk wordt traag doordat het voortdurend overbelast is. En het ergste is: er raken veel te vaak stukken zoek.

### **Nieuw: eerst implementeren en dan pas ontwikkelen**

Bovenstaand scenario is waarschijnlijk voor veel mensen herkenbaar. Het probleem is dat er eerst iets ontworpen wordt, en daarna moet het nog geïmplementeerd worden. Dat lijkt heel logisch, want je kunt niet iets implementeren dat nog niet ontwikkeld is. Toch...?

Hoe zou het eruit gaan zien, als je dit omkeert? We kijken naar het zelfde voorbeeld:

belangrijkste punt is dat het werk zoveel mogelijk normaal doorgaat. Dus de medewerkers zijn vooral bezig met hun dagelijkse werkzaamheden. In een werkgroepje, van vooral die medewerkers zelf, wordt bedacht hoe het nieuwe eindresultaat eruit zou moeten gaan zien. Dit groepje definieert zelf de criteria voor de oplossing. Vervolgens wordt eens geprobeerd of met één poststuk dat gewenste resultaat gehaald kan worden. Alle losse processtappen worden achter elkaar uitgevoerd, en waar dit technisch niet mogelijk is, wordt iets geïmproviseerd. In dit voorbeeld is er nog geen scanner beschikbaar. Een van de medewerkers heeft zo'n apparaat thuis staan, dus daar wordt dan gebruik van gemaakt. Het betreffende poststuk is zo wat langer onderweg, en het afhandelen kost veel meer tijd dan bij de andere poststukken. Maar het is maar één poststuk, en de mensen vinden dit meestal erg leuk om te doen. De extra werklast door dit ene poststuk valt in het niet ten opzichte van al het andere werk.

Aan het eind van de rit zal ook deze brief daarom keurig afgehandeld zijn. Het werkgroepje kan het eindresultaat beoordelen: is dit wat gewenst was? Waar wijkt het resultaat af, en hoe komt dat? Wat moet anders om dit beter te laten lopen? Als dit vastgesteld is kunnen aanpassingen in het eerste plan worden doorgevoerd. Daarna gaan ze een tweede poststuk door de organisatie loodsen. Dat wordt ook weer geëvalueerd. Dan een derde, enzovoorts.

Stap voor stap gaan ze zien hoe ze het gewenste resultaat kunnen halen, ontwikkelen ze nieuwe procedures en kunnen ze ook veel beter aangeven aan welke specificaties apparatuur en software moet voldoen. Bij deze aanpak is het heel prettig om met iemand te bespreken waarom hij een fout heeft gemaakt. Die zal zich lang niet zo snel aangevallen voelen, eerder een belangrijke partner in de kwaliteitsverbetering. Het wordt dan ook veel sneller duidelijk waar de nieuwe manier van werken problemen gaat geven. In dit voorbeeld blijkt bijvoorbeeld direct dat met maar één beeldscherm niet te werken is. De afdeling automatisering zal vooraf uit kunnen rekenen hoe zwaar het netwerk belast wordt en het zal ook duidelijk worden waar risico's zijn op zoekgeraakte stukken en hoe daar een noodoplossing voor gevonden kan worden. Doordat medewerkers snappen hoe het systeem werkt, en waar hun resultaten voor gebruikt worden, kunnen ze hun werk beter doen. En pas als dit allemaal afdoende is aangepakt kan volledig overgestapt worden op de nieuwe werkwijze.

Tegen de tijd dat die nieuwe apparatuur in de nieuw ingerichte postkamer / archiefruimte staat, zijn de medewerkers helemaal klaar om op de nieuwe manier te gaan werken, en de rest van de organisatie kan haast niet wachten om met veel minder papier te gaan werken.

Implementeren? Dat hoeft niet meer. Dat is al lang gebeurd tijdens het ontwikkelen.

### **Kan dit altijd en overal?**

Ja. Probeer maar. Dit kan bij ieder veranderproces gebruikt worden. Het is alleen de creativiteit en durf van de leidinggevenden die hier de beperkende factoren vormen.