



boosting  
business  
processes

# Vaart in verbeteren

Remco Brandwacht – Provincie Gelderland  
Johnny van de Vliert – BPMConsult

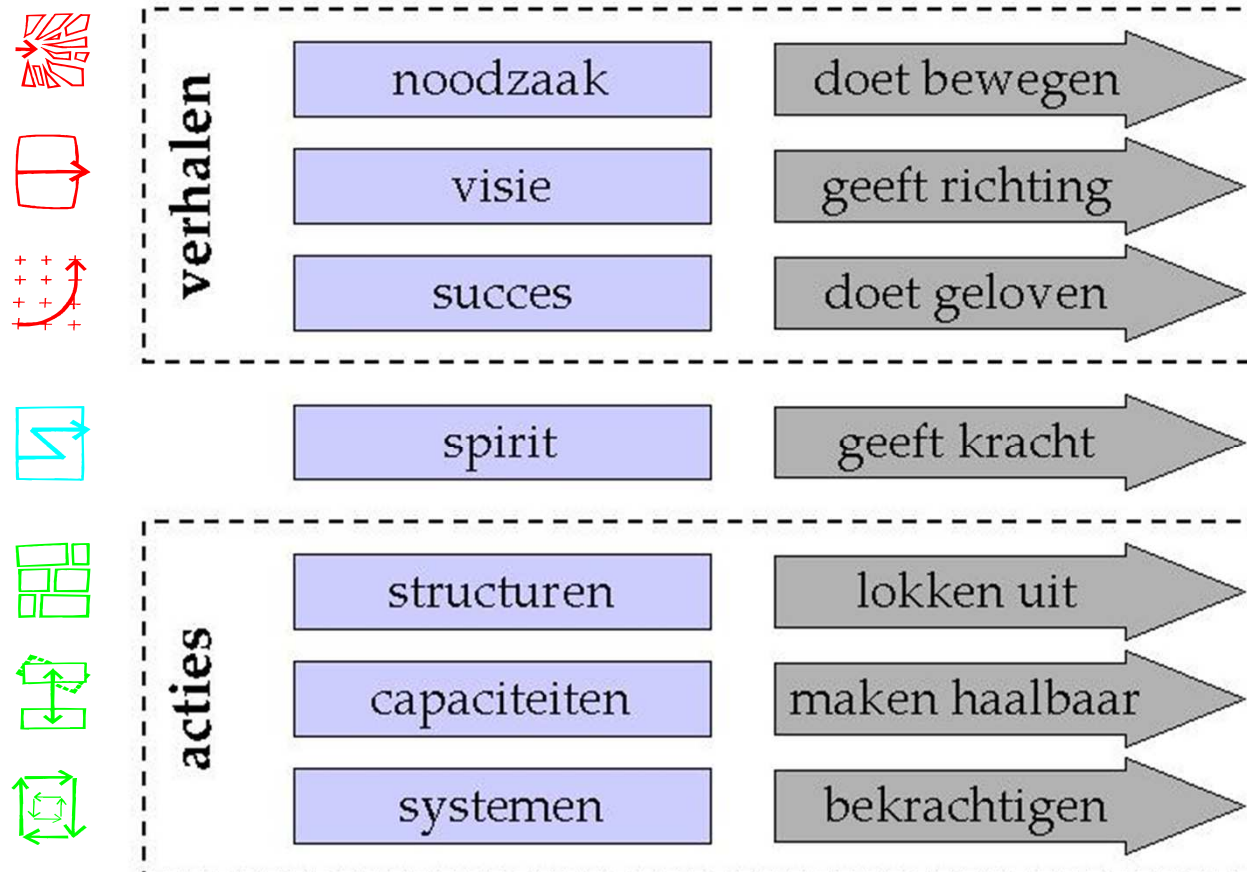
Nationaal Kwaliteitscongres 2011  
19 mei 2011



Kluwer

a Wolters Kluwer business

## 7-krachtenmodel



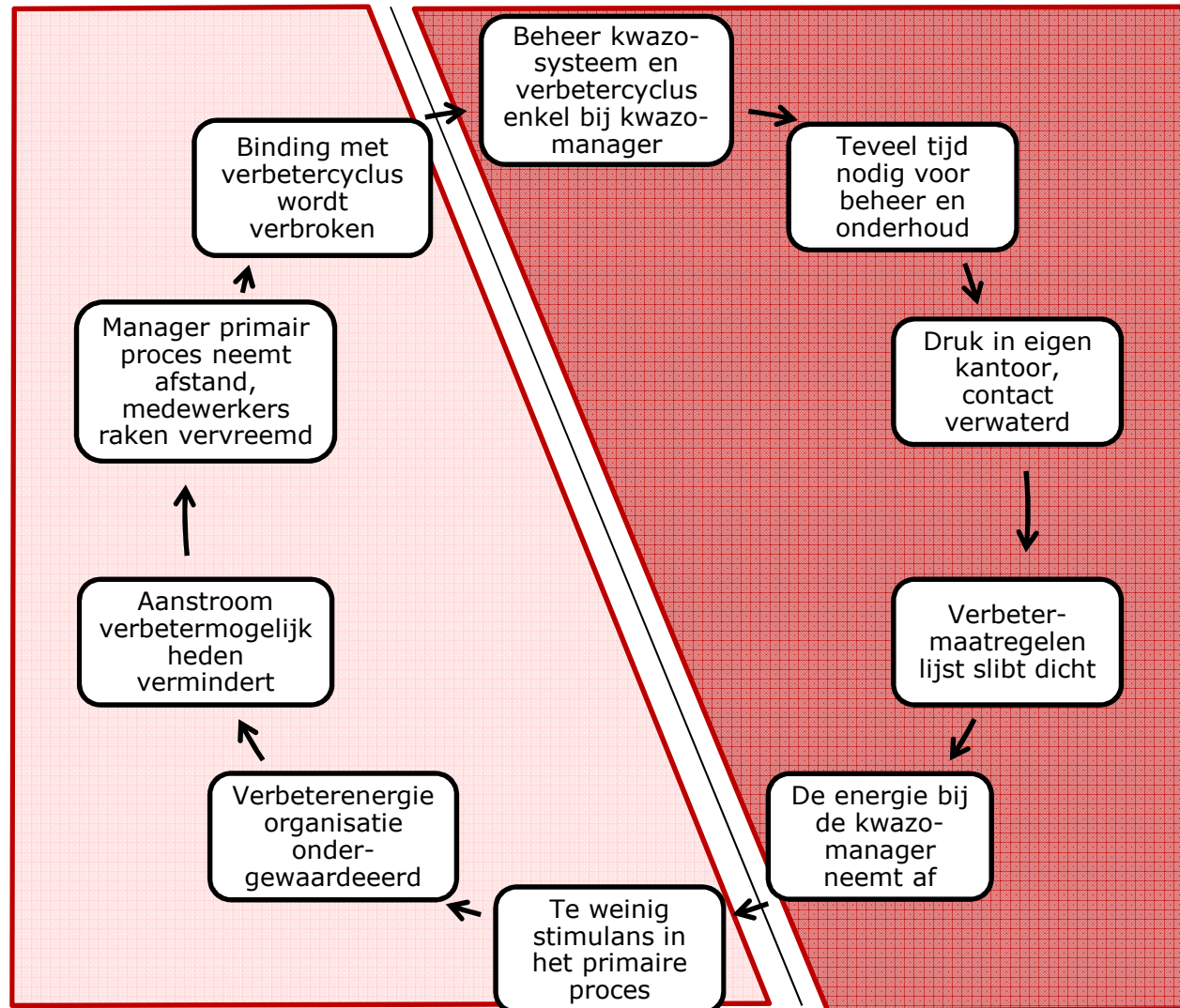
## **1. Noodzaak – doet bewegen (1)**

- Verbeterlijst 200+
- Doorlooptijd verbetering lang
- Kritische afwijking tijdens externe audit
  
- Gevoel: Bezwijken onder het onderhoud van het systeem, niet toekomen aan de verbetering van de organisatie
- Schijnwerkelijkheid, maar ben je nu echt aan het verbeteren?



## Primair proces

## Bureau Kwaliteit



## 1. Nadelig effect (3)

Medewerkers perspectief

- Veel procedures – of zelfs ‘mappen in de kast’
- Hard rennen in de organisatie vlak voor en tijdens een audit
- Ergernis: Wat voegt kwaliteitsmanagement nou toe?

Managers perspectief

- Veel ‘extra activiteiten’ van je gevraagd, maar wat is het nut?
- 2-maandelijks een kwaliteitsmanager die je vraagt je acties te doen, terwijl de verbeterenergie al weg is

Klantperspectief

- Ziet de wensen niet (vlot) doorvertaald in dienstverlening
- Wordt bevestigd in de perceptie van ‘logge en bureaucratische organisatie’
- Ongelijke behandeling in gelijkwaardige situaties
- Wat betekent ‘belofte van kwaliteit’ nu concreet voor mij als klant?

Kwaliteitsmanager, maar ook organisatie; Beantwoord je nog aan je doel? Ben je slachtoffer, in dienst van het systeem, of ben je dienstbaar voor continu verbeteren?



## 1. Herkent u deze figuren? (4)





## Interventie / Confrontatie

- AMT-breed oktober 2008:

*"als ik het goed begrijp, krijgt niemand energie van deze lijstjes? Ik namelijk ook niet!"*

- Sindsdien is er continu gewerkt aan het optimaliseren van de verbetercyclus:
  - Proceseigenaren benoemd
  - Procedures vereenvoudigd
  - Auditoren getraind
  - Aanspreekbaarheid en openheid voor feedback actief bevorderd
  - Samenwerking tussen afdelingsmanagement en 'Bureau kwaliteit' verbeterd
  - Strakke sturing op P&C cyclus



## 2. Visie – geeft richting (1)

- Uitgaan van taakvolwassenheid
- Verantwoordelijkheid in de lijn leggen
- Verbeteren mag niet afhankelijk zijn van 1 persoon
- Proceseigenaren geïntroduceerd
- Rol en profiel proceseigenaren expliciet gemaakt





## 2. Uitwerking visie (2)

Wantrouwende organisatie	Faciliterende organisatie
Voorschrijven op instructieniveau	Taakvolwassenheid medewerker
Nadruk op grip en control	Vertrouwen en ruimte geven
Niet handhaven, laten dobberen	Sturen op opvolging
Activiteitsgericht sturen	Resultaatgericht sturen
Warrige, inhoudsloze visie	Duidelijke, richtinggevende boodschap





### 3. Succes - doet geloven

- AMT-breed actie op verbetermaatregelenlijst
  - Verbetermaatregelenlijst: van 200 naar 70 acties in 6 mnd.
  - Situatie 1 jaar later: 27 openstaande acties
  - Situatie 2011: 6 openstaande acties
- Resultaten externe audit
  - nu wél een gesloten cyclus, en geen kritieke afwijkingen





## 4. Spirit - geeft kracht

Motor achter verandering is:

- Uitgesproken commitment op voorgestelde verandering
- Daadkracht voorlopers werkt aanstekelijk
- Inzetten van hiërarchie; afspraak = afspraak
- Daadkracht tonen in P&C-cyclus
- Houding: door 'de zure appel' heen willen
- Van moeten naar willen





## 5. Structuren – lokken uit (1)

- Verbeterroute vastgelegd in procedure voor duidelijkheid en verantwoordelijkheid
- Inrichting werkwijze auditpool (gericht op snelle doorlooptijd).
  - In 1 week uitvoeren, rapporteren en terugkoppelen aan proceseigenaar.
- Vereenvoudiging van kwaliteitssysteem

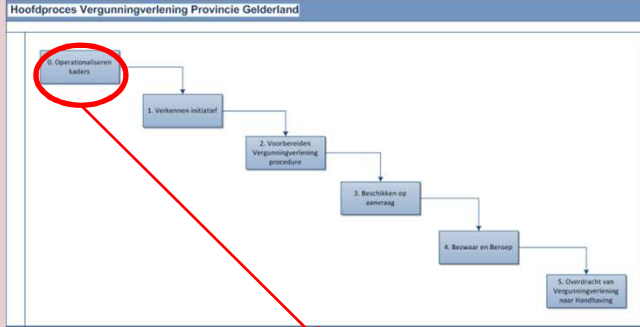
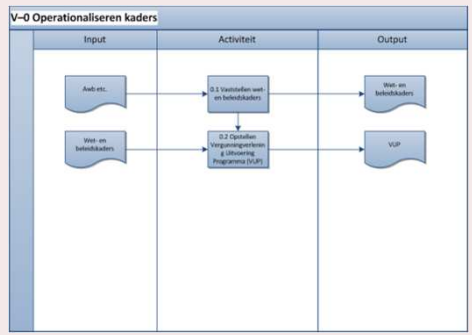




## 5. Doorvertaling visie in kwaliteitssysteem (2)

Kwaliteitssysteem oude stijl	Kwaliteitssysteem nieuwe stijl
Kwaliteitsborging bij kwazo	Kwaliteitsborging in de lijn
Ieder team en wet een procedure (taakgericht)	Eenduidig en uniform proces op hoofdlijnen
Sectoraal (verkokering)	Integraal
Iedere procedure in detail beschreven	Diepte beschrijving afhankelijk van risico
Verantwoordelijkheid beheer en onderhoud alleen bij kwaliteitscoördinator	Verantwoordelijkheid beheer en onderhoud bij proceseigenaren
Productgerelateerd kwaliteitssysteem	Procesgericht kwaliteitssysteem
Ongestructureerd en verspreid, plat geconstrueerd	Congruent en Piramidaal geconstrueerd



Hiërarchie		Proces-format	Verklarende tekst
Niveau	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Algemene beschrijving proces</li> <li>•Samenvatting per hoofd-processtap</li> </ul>
Titel	Hoofd-proces		
Aantal	1		
Inhoud Beheer	AMT		
Tech. Beheer	Kwazo		
Niveau	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Beschrijving per detail-processtap (algemene werkwijze)</li> <li>•Procesverantwoordelijke</li> <li>•Doel</li> <li>•Toepassingsgebied</li> <li>•Kwaliteitsregistratie / documenten</li> <li>•Risico's en beheersmaatregelen</li> <li>•Prestatie indicatoren</li> </ul>
Titel	Detail-proces		
Aantal	6		
Inhoud Beheer	Proces-eigenaar		
Techn. Beheer	Kwazo		
Niveau	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Specifiekere werkwijze met smaakverschillen per team indien nodig (risico)</li> <li>•Werksystemen</li> <li>•TVB</li> <li>•Standaarddocumenten</li> <li>•Catalogi</li> </ul>
Titel	Werk instructie		
Aantal	?		
Beheer	Team-manager		





## 6. Capaciteiten – maken haalbaar

- Competenties van auditors (doorselecteren en trainen)
- De rol van de proceseigenaar verder vormgegeven en ondersteund d.m.v. capaciteit en deskundigheid
- Middelen (uren en geld) beschikbaar gemaakt voor verbetereteams en procesprestatie monitoring



## 7. Systemen - bekrachtigen

- Bestaande P&C cyclus als basis om voortgang te monitoren
  - 3 x per jaar evaluatie jaarplannen
  - 1 x per 2 maanden verbetermaatregelen bespreken
  - 1 x per 2 maanden KPI-scores publiceren en bespreken
  - 1 x per 2 maanden opvolgen projecten



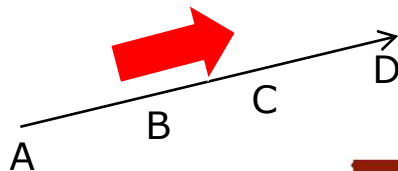
## Waargenomen effect

### Organisatie

- Verbetermaatregelenlijst korter
- Uitkomsten klantevaluaties snel toepasbaar omdat de medewerker openstaat voor feedback door betrokkenheid bij organiseren KTO
- Hoge klantscores op tevredenheid dienstverlening
- Trend op procesprestatie (KPI's) stijgend
- Proceseigenaar pro-actief op onderhoud en verbetering van procedure
- Voorbeeldgedrag en leiderschap toegenomen en verstevigd
- 'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt' als houding en daardoor duidelijkheid
- Wedijveren om proceseigenaarschap, omdat belang/waarde gezien wordt in de lijn

### Coördinator Kwaliteitszorg

- Aandacht kunnen verschuiven van bijhouden stand van zaken naar analyse en evaluatie van procesprestatie en effectiviteit verbeteracties





## Dialogo

- Harde factoren zijn nodig voor succes, zachte zijn bepalend!
- Vaart in verbeteren gaat niet over 'op-en-top' kwaliteitszorg bedrijven, maar de functie ligt in het verbeteren en ondersteunen van het primaire proces zodat we beter en sneller producten (vergunningen) of diensten leveren
- Vaart in verbeteren beperkt zich niet in het snel ondernemen en afhandelen van verbeteracties, maar het gaat over het samen beleven en ervaren hoe we betere producten opleveren en aan de klantwens kunnen voldoen.





## **Contact**

**BPMConsult**

**boosting business processes**

**Kastanjelaan 6B Leusden**

**T: 033 4321 605**

**I: [www.bpmconsult.com](http://www.bpmconsult.com)**

**Johnny van de Vliert**

**E: [jv@bpmconsult.com](mailto:jv@bpmconsult.com)**