

MEMO van college aan de raad

datum : 3 juli 2012 (binnengekomen 20-08-2011)
aan : Gemeenteraad
van : College
onderwerp : Rapportage Lean methode
Portefeuillehouder : Aletta Hekker
Inlichtingen bij : Jan Belleman, Jan de Boer

Aanleiding

- Op initiatief van het college als onderdeel van de actieve informatieplicht

Kernboodschap

Rapportage over Lean-trajecten binnen de griffie en ambtelijke organisatie

Aanleiding:

Tijdens de behandeling van de bezuinigingsvoorstellen voor 2011 e.v. jaren in november 2010 is door de fractie van D'66 aangedragen dat door middel van het "Lean" maken van verschillende bedrijfsprocessen aanzienlijke bezuinigingen kunnen worden behaald. Het college heeft hierop aangegeven te willen starten met een aantal pilots met deze methode.

Wat is Lean?

Letterlijk vertaald staat lean voor 'slank'. Dit vanuit de gedachte dat alle onnodige activiteiten in een proces als 'overtollig vet' worden geëlimineerd.

De doelstellingen van Lean management zijn:

- Het terugdringen van de kosten.
- Het verkorten van de doorlooptijden.
- Het verbeteren van de kwaliteit.

Het college heeft de volgende intenties geformuleerd voor het toepassen van de LEAN methode:

- ✓ verbetering van de kwaliteit
- ✓ verbetering van de dienstverlening
- ✓ bijdragen aan de beoogde organisatieontwikkeling

Er is contact gezocht met het **bureau Atos**, dat vervolgens presentaties heeft gegeven aan raad, college en MT over de "lean methode". De aanpak van Atos werd als passend voor onze situatie en intenties beoordeeld.

De aanpak

Per proces hanteert Atos de werkwijze van workshops, waarin met medewerkers en leidinggevendenden het huidige werkproces wordt geanalyseerd en herontworpen.

Concreet betekent dat de volgende sessies:

- En **aantal individuele gesprekken** vooraf (op één dag) met de manager/proceseigenaar, direct betrokken medewerkers en controllers (gericht op informatie/data).
- Een korte **aftrap sessie** (2 uur) ter kennismaking, doel, agenda, lean-aanpak.
- Een **eendaagse bijeenkomst** gericht op analyse, ambitie, ontwerpprincipes.
- Een **eendaagse bijeenkomst** gericht op het nieuwe proces, voorwaarden, consequenties.
- Een **eendaagse bijeenkomst** gericht op actieplan met zogenoemde quick wins en bepaling wat nodig is in detail om verbeteringen door te voeren (wie doet wat wanneer).

Resultaat en Implementatie:

Het resultaat van alle workshops is een '**papieren resultaat**', namelijk de nieuwe processen op hoofdlijnen beschreven. Daarnaast een lijst met randvoorwaarden en actiepunten die vereist zijn voor de daadwerkelijke implementatie.

Deze implementatie wordt door de ambtelijke organisatie zelf opgepakt.

Griffie:

In een gesprek met Atos, is gebleken dat de pilot 'griffie' zich niet goed leent om als leerproces Lean Management voor de gemeentelijke organisatie te dienen.

Wel is Atos gevraagd om de griffie te ondersteunen en te adviseren over de ontwerpprincipes van de processen bij de griffie. Dit is gebeurd in juli 2011. Het bestaande proces is onder de loep genomen en samen met Atos zijn verbeteringen aangebracht. Een actieplan voor invoering van de verbeteringen is opgesteld en wordt in eigen beheer uitgevoerd.

Drie Pilots:

De drie pilots, die door de ambtelijke organisatie zijn aangedragen en vervolgens onder leiding van Atos met de bovenomschreven methode zijn doorgenomen, zijn:

- Procesoptimalisatie Meldingen in de Openbare Ruimte (MOR)**
- Procesoptimalisatie Administratie Begraafplaatsen:**
- Procesoptimalisatie Planning- en Controlcyclus**

a. Procesoptimalisatie Meldingen in de Openbare Ruimte (MOR):

Het betreft hierbij het proces rondom het Meldingen systeem Openbare Ruimte. Dit systeem wordt in de organisatie gehanteerd om snel en adequaat klachten die binnenkomen (o.a. via de website en telefoon) over zaken die in de openbare ruimte spelen te kunnen oppakken en afhandelen. Meer en meer wordt dit systeem ook gebruikt als planningsysteem voor veel werkzaamheden van voornamelijk de buitendienst van de afdeling BOR.

Resultaat:

Enkele voorbeelden van aanpassingen zijn:

- Het versimpelen van de internetpagina voor het doen van een melding. De melding wordt het uitgangspunt en niet de melder waardoor er veel minder stappen nodig zijn.
- Het automatisch laten doorzetten van de melding naar de juiste afdeling.
- Het inbouwen van een beslisboom om snel de juiste melding te kunnen doen.

b. Procesoptimalisatie Administratie Begraafplaatsen:

Het betreft het gehele proces rondom begraven en begraafplaatsen binnen onze organisatie.

Er is voor gekozen dit proces op te knippen in een 4-tal deelprocessen:

1. Uitgifte begraafplaatsen
2. Bijzetten/uitstrooien Urnen
3. Vergunning Grafmonumenten
4. Verlenging grafrechten

Resultaat:

Enkele voorbeelden van aanpassingen zijn:

- Het voorstel om m (graf)monumentenvergunning af te schaffen,
- Het aanpassen een gelijktrekken van tijdvakken voor grafrechten en onderhoud.
- Het (gebruik)maken van koppeling tussen systemen om dubbele invoer te beperken.

c. Procesoptimalisatie Planning- en Controlcyclus

Dit betreft het proces rondom de jaarlijkse Planning- en Controlcyclus. Dit proces is opgeknipt in deelprocessen rondom:

1. Programmabegroting
2. Perspectiefnota
3. Tussentijdse rapportage

Het resultaat is een dat er nieuwe processen zijn ontworpen met aanzienlijk kortere doorlooptijden opdat er adequater en meer “up to date” gerapporteerd kan worden.

Conclusie

Het college en ambtelijk management is enthousiast over de resultaten van de LEAN methode. Het draagt bij aan de vooraf gestelde doelen:

- ✓ verbetering van de kwaliteit
- ✓ verbetering van de dienstverlening
- ✓ bijdragen aan de beoogde organisatieontwikkeling

Het college stelt voor om de komende jaren de methode in te zetten om invulling te geven aan de te houden onderzoeken op grond van de Verordening onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Bergen.

Eind 2012, begin 2013 willen wij het proces Omgevingsvergunning op deze wijze doorlichten.

Kosten en subsidie

De kosten van de inschakeling van de externe begeleiding bedroegen in totaal € 36.180 exclusief BTW.

Dit project is mede mogelijk gemaakt dankzij een bijdrage uit het Europees Sociaal Fonds. Er is een ESF subsidie aangevraagd voor deze trajecten deze bedraagt maximaal € 18.000. De definitieve vaststelling van de subsidie moet nog worden ontvangen. Het restant bedrag wordt ten laste van bestaande (onderzoeks)budgetten gebracht.