Procesoptimalisatie

Procesoptimalisatie wil vooral de efficiëntie verhogen – “de dingen juist doen”, steeds in samenhang gezien met de effectiviteit – “de juiste dingen doen”. In de leidraad organisatiebeheersing onder het thema procesmanagement is het efficiënt verlopen van processen overigens een beheersdoelstelling.

Processen verlopen efficiënt als ze zodanig worden uitgetekend dat de beschikbare middelen zo zuinig mogelijk worden ingezet om de output te behalen (verhouding tussen middelen en prestaties).

Met deze leidraad willen we alvast enkele insteken geven voor een procesoptimalisatie.

Wanneer?

De operationele kosten binnen de dienstverlening bestaan uit 30 tot 80% verspillingen. Waaraan herkennen we deze?

* Stapels onafgewerkte offertes, facturen en vergunningsaanvragen,
* (Onnodige) wachttijden
* Fouten en defecten, vragen en klachten van burgers hierover
* Dubbel werk
* Ieder zijn eigen ICT-systeem
* …

Hoe? Algemeen

**Creatief**

**Analytisch**

Procesverbetering: onderzoekt op een analytische manier de as is en past procesverbeterpatronen toe om wijzigingen aan te brengen

Procesafleiding: verzamelt beschikbare info van andere, potentieel betere praktijken

Proceshergebruik: onderzoekt de context van een proces om na te gaan of er aspecten van gebruikt kunnen worden

Procesinnovatie: kijkt verder dan bestaande praktijken en tracht nieuwe praktijken te identificeren en te implementeren

Verbetering

* **Elimineer** processtappen die geen waarde toevoegen (zie lager)
  + Vb. schrappen van het invullen en registreren van een bepaald formulier
* **Vervang** een proces(stap) door een beter passende proces(stap)
  + Vb. een klassiek hoorcollege vervangen door een webcollege
* **Voeg** een nieuwe processtap **toe**, meestal om de kwaliteit te verhogen of een hogere veiligheid te garanderen
  + Vb. bank voegt een extra verificatie met een code via sms toe als extra beveiligingsstap bij online-banking
* **Verbeter** een proces(stap), meestal o.w.v. efficiëntie of effectiviteit
  + Vb. PLOEG-procedure automatiseren via Vlimpers personeelsbeheersysteem
* Bouw een **vertraging** in om schaalvoordelen te behalen
  + Vb. frietjes en vlees voor één klant niet meteen in het vet doen, maar wachten tot je de bestelling van vijf klanten hebt opgenomen om alles in één keer in het vet te doen
  + Vb. e-mails éénmaal per dag bekijken i.p.v. op het moment dat ze binnenkomen
* Zorg voor een “**Pull**” in plaats van een “Push”, dus vraaggestuurd werken
  + Vb. geen wekelijkse vergadering van een uur organiseren en deze agenda elke week “vullen”, maar een vergadering organiseren op het moment dat er voldoende belangrijke punten zijn
  + Vb. frietjes en vlees pas afbakken als er klanten zijn die een bestelling hebben geplaatst
* **Pas de volgorde aan**, bijvoorbeeld om risico’s, obstakels, kritische activiteiten, … een betere “plaats” te geven
  + Vb. in een selectieprocedure:
  + Controle op het voldoen aan de minimale criteria (zoals diploma-niveau) als eerste stap in het proces opnemen, zodat wie niet voldoet, er meteen wordt uitgefilterd;
  + Assessments als laatste stap in het proces opnemen, zodat het goedkoper is voor de organisatie (minder assessments = minder kosten) en zodat zij de finale keuze voor een kandidaat ondersteunen
* **Consolideer** verschillende proces(stapp)en tot één om kosten te besparen en schaalvoordelen te realiseren
  + Vb. raamcontracten binnen de Vlaamse overheid afsluiten, om het proces van een overheidsaanbesteding éénmaal te doorlopen voor verschillende organisaties tegelijkertijd
* **Breek** een proces **op** in meerdere processen om te individualiseren
  + Vb. kostuums op maat maken. Verhoogt de focus op de individuele klant – maar verhoogt ook de kosten!
* **Splits** twee niet noodzakelijk gekoppelde processtappen in twee opeenvolgende of parallelle stappen. Doel is menskracht vrij te maken of snelheid te maken. Opletten voor goede synchronisatie!
  + Vb. Opeenvolgend: via intercom de bestelling opnemen van klanten die met de auto in de rij staan voor een drive-in (i.p.v. dit aan de kassa te doen)
  + Vb. Parallelliseren: in een pitstop tegelijk banden wisselen en noodreparatie uitvoeren aan het wielas
* **Integreer** twee opeenvolgende processtappen. Elimineert tijd die nodig is voor transport of briefing of afsluiten en terug opstarten of … tussen stap 1 en 2, en kan takenpakketten aantrekkelijker maken.
  + Vb. bij het verwerken van e-mails, elke mail bekijken, én meteen erover beslissen én dit ook doen (weggooien, doorsturen, archiveren, actie ondernemen – meteen, of plannen in je agenda wanneer)
* Maak twee **varianten** voor één proces (specialisatie) om geïndividualiseerde diensten te laten leveren door de juiste medewerker (en hier verschillende prijzen voor te kunnen aanrekenen…). Risico op meerkost en extra procescoördinatie nodig
  + Vb. sneller verwerken van post voor klanten die hiervoor bijbetalen (“prior”), tragere verwerking van post voor klanten die niet bijbetalen (normaal tarief)
* **Parallelliseer** twee processtappen die voorheen opeenvolgend waren, om de snelheid te verhogen
  + Vb. tegelijkertijd twee stukken van een “app” ontwikkelen die nadien aan elkaar gehangen kunnen worden, i.p.v. te wachten op deel 1 om met deel 2 te starten.
* Maak een processtap **optioneel** - bijkomende diensten voor speciale klanten, of bepaalde diensten net overslaan
  + Vb. frequent flyers mogen sneller door de bagagecontrole (aparte wachtrijen), en ze krijgen voorrang bij de toewijzing van zitplaatsen
  + Vb. topsporters, professoren en onderzoekers zijn vrijgesteld van een arbeidsmarktonderzoek bij het aanvragen van een arbeidskaart B

Afleiding

Leren uit andere cases, benchmarks, … Ga op zoek naar **beste/betere praktijken** voor elk proces of voor elke stap van een proces.

* Vb. ticket- en snackverkoop bij een bioscoopuitbater onder de loep nemen om ditzelfde proces in een pretpark te verbeteren

Hergebruik

De verschillende elementen van een proces, zoals menskracht, data, systemen, …

* Op een **betere** manier gebruiken
  + Vb. wie verhuist, kan beroep doen op de verhuisdienst van de post. De post beschikt over alle data (oude en nieuwe adres ontvanger, adres verzender) en gebruikt deze op een betere manier: ze zorgt zelf voor het doorsturen van geadresseerde briefwisseling én het informeren van de verzenders over de verhuis.
* Op een **andere** manier gebruiken
  + Vb. postbodes worden in Oostende ingezet om sociaal isolement en noodsituaties bij 80-plussers op te sporen, door een huisbezoek met het afnemen van een korte vragenlijst (2014).
* **Nieuwe** elementen gebruiken
  + Vb. systeem van Georoute (sinds 2001): programma dat het mogelijk maakt de weg van de postbedeling zo efficiënt mogelijk te berekenen en flexibel aan te passen, en tot billijke productiviteitsnormen over heel het grondgebied van de postbedeling te komen.

Innovatie

Samen op zoek naar een nieuwe manier van werken, naar procesinnovatie.

* Focus op opportuniteiten, niet op problemen
  + Proactieve aanpak
  + Starten van een wit blad (blue sky) i.p.v. starten van de situatie zoals deze is
  + Out of the box: loskomen van de dagelijkse praktijk en verder denken dan de meest voor de hand liggende oplossing(en)
* Creativiteitstechnieken, brainstorming, gebruik maken van stakeholders (maar ook “beyond peers” – wilde ganzen), crowdsourcing, …

Hoe? Specifieke methode: Lean

Doelstelling:

Enkel doen wat van waarde is voor de klant en het verschil maakt.

Concreet is Lean een verbetermethodiek die zich richt op het verbeteren van de processen, met de klantwaarde als centrale waarde. Processen worden dusdanig ingericht dat continu de vraag wordt gesteld of een klant bereid zal zijn te betalen voor een bepaalde processtap.

Principes:

1. Definieer waarde vanuit het standpunt van de klant.
2. Laat het product/dienst “stromen”

* De reductie van “verspilling” is de aanjager van een goede “flow” in het proces. Dit wil zeggen:
  + Geen wachttijden
  + Geen onvoorziene stops
  + Geen onnodige stappen
  + Geen “loops”
  + Continue “flow”, tot iets volledig afgewerkt is (nooit terug ergens opgeslagen worden, nooit stoppen met bewegen van ene stap/persoon naar de volgende, …). Dit helpt om problemen meteen bij hun ontstaan definitief op te lossen, i.p.v. deze te laten aanslepen en wat in tussentijd gebeurt, achteraf te moeten rechtzetten.
  + Geen flessenhalzen, correcte dimensionering van alle stappen in proces

1. Bepaal de “value stream” en elimineer verspilling.

* **Onderneem een waarde-analyse:**
  + Identificeer de belangrijkste processtappen
  + Classificeer alle processtappen in één van de volgende drie categorieën
  + Identificeer het kritische pad, stappen welke moeten worden genomen om het product/dienst te realiseren.
* Drie categorieën:
  + Waardetoevoegend: Activiteiten die middelen omzetten naar een product of dienst die voldoet aan de eisen van de klant en waarvoor de eindgebruiker bereid is een prijs te betalen.
  + Niet-waarde toevoegend:
    - Noodzakelijk: Een activiteit die enerzijds geen waarde creëert voor de eindgebruiker, doch anderzijds noodzakelijk kan zijn als ondersteuning voor de huidige organisatie
    - Te vermijden: Activiteiten die middelen verbruiken zonder waardecreatie voor de eindgebruiker. Deze activiteiten dienen zo mogelijk te worden beperkt of geëlimineerd

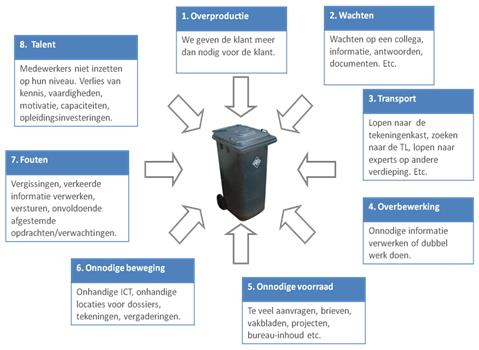
In een dienstverlenende, informatiegedreven, organisatie:

•5% van de activiteiten is waarde toevoegend …

•50 % van de activiteiten is noodzakelijk, maar creëert geen toegevoegde waarde voor de klant/burger …

•45 % van de activiteiten creëert geen toegevoegde waarde …

* **Ga op zoek naar de 7 soorten van verspilling:**



1. Volg het “pull” principe (zie hoger)
2. Streef naar perfectie

Hoe? Andere specifieke methodes

Er zijn uiteraard nog andere methodes om processen te optimaliseren. Denk maar aan (niet exhaustief):

* Six Sigma: meten wat fout gaat; focus: issues management, re-actief.
* Root cause analyse: problemen oplossen door de oorzaken te identificeren en weg te nemen, eerder dan de symptomen aan te pakken.

Tips & tricks

* Organiseer een werksessie met (enkele) procesbetrokkenen;
  + Vb. de uitvoerders en direct verantwoordelijken of de huidige en toekomstige functiehouders;
  + Op basis van de resultaten uit de AS IS oefening en de vragen die voor procesoptimalisatie van belang zijn (zie hoger)
* Hang een bord voor problemen en ideeën/verbetersuggesties. Neem actie.
* Zorg dat het leeft en blijft leven (stimuleren, faciliteren, proberen en volhouden) als leidinggevende.
* Blijf het thema op de agenda van de teams plaatsen, ook na implementatie van een grote optimalisatie-oefening. Het is ook de taak van elk team om probleemoplossend te werken!
* Zoek naar standaarden.
* KISS: beoefen in alles de kunst van het klein maken…