

# OVERHEIDSPROCESSSEN: VAN SNIJDEN NAAR VERNIEUWEN

Het congres Trends in BPM vindt dit jaar plaats op 10 juni, één dag na de verkiezingen voor de Tweede Kamer. Verkiezingen waarbij het echt over iets gaat. Waaronder de vraag waar en hoe het beste te bezuinigen valt. Daarbij was de laatste maanden regelmatig te horen dat 'we moeten snijden in de ambtenaren'. Iets dat op zich al behoorlijk luguber klinkt. Maar is het nodig? En hoe verhoudt zich dat tot de dienstverlening aan de burger die de laatste jaren eindelijk wat meer aandacht lijkt te krijgen?

Jarenlang was onder mensen die zich met strategie bezighielden de theorie van Tracey en Wiersma populair. Die stelde dat je als organisatie moet kiezen waar je als organisatie de focus op legt: op *effectiviteit* ('customer focus'); op *efficiency* ('cost leadership'); of op *innovatie*. Als je die focus niet legt zou dat betekenen dat je 'stuck in de middle' raakt en niet zult excelleren. Hierbij was er een vergelijkbare redenering als die voor projecten geldt: je gaat voor goed, goedkoop of snel maar beter scoren op het ene aspect gaat ten koste van het andere.

Gelukkig is hier vanuit ons vakgebied de laatste jaren een ander geluid tegenover gezet. Ervaring met een benadering vanuit processen leert dat een focus op kosten inderdaad leidt tot lagere kwaliteit. Maar het omgekeerde is niet waar. Een focus op kwaliteit blijkt te leiden tot lagere kosten in plaats van tot hogere! Daarbij is de definitie van kwaliteit dan wel een andere dan ooit in deze tijd van ISO-certificering. Kwaliteit is niet het volledig borgen van een voorgeschreven procesverloop. Kwaliteit is het elimineren en voorkomen van alle soorten van verspilling. Dubbel of overbodig werk, maar ook verplaatsingen, overdrachtpunten en wachttijden.

Gelukkig begint dit gedachtegoed ook door te dringen binnen de Nederlandse overheid. Sessies en congressen over de toepassing van Lean principes worden goed bezocht. En onder het label 'Zaakgericht Werken'

zijn veel overheidsorganisaties bezig met het inrichten van een informatiehuishouding die niet meer is gebaseerd op functionele systemen maar op samenwerking en besturing dwars door afdelingsgrenzen heen.

De uitdaging voor overheidsorganisaties is om bedreigingen om te zetten in kansen en de huidige *sense of urgency* te gebruiken om met behulp van procesgericht denken het oude hokjesdenken te doorbreken.

Een focus op kwaliteit blijkt te leiden tot lagere kosten in plaats van tot hogere

En overheidsorganisaties niet alleen te maken tot klant/burgergerichte organisaties, maar ook tot organisaties waarin het boeiend is om te werken. Daarbij is ruimte om veel principes vanuit Anders Werken (men heeft het ook wel over *ambtenaar 2.0*) toe te passen die ruimte geven aan ambtenaren om als professional te werken aan taken die zinvol zijn voor de samenleving. Want er is nóg een vorm van verspilling binnen overheidsorganisaties die voorkomen moet en kan worden: de verspilling van talent. Want de verwachting is dat over tien jaar 70 procent van de huidige ambtenaren dan niet meer ambtenaar zal zijn, vooral omdat veel ambtenaren de komende jaren met pensioen gaan.

Welke politieke partijen deze verkiezingen ook winnen, mijn oproep is: kies voor procesgericht denken binnen en zeker ook tussen overheidsorganisaties. Dan zullen niet alleen de kosten van het overheidsapparaat dalen maar zal ook de burger meer centraal komen te staan.

Aty Boers is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.