

slim besparen

in de publieke sector, gezondheidszorg en educatie



Uw opdracht is bezuinigen? Wat is SLIM?

Binnen de publieke sector, gezondheidszorg en educatie is sprake van flinke bezuinigingen. Opdrachten om kosten te reduceren van 20% - 40% zijn geen uitzondering. Hoe kan uw organisatie daarmee omgaan? Veel gemaakte keuzes zijn:

- ▶ Besparingen op inkoop
- ▶ Stoppen met inhuur
- ▶ Vacaturestop
- ▶ Uitstel van investeringen
- ▶ Stoppen met opleidingen
- ▶ Versoberen van de huisvesting

Wij hebben veel publieke organisaties ondersteund bij het realiseren van fundamentele verbeteringen van hun prestaties en bij het realiseren van besparingen.

Conclusie: voor het realiseren van forse besparingen is het nodig de opdracht van uw organisatie te herijken en de wijze van werken grondig te herzien. Alleen dan kan de besparingsopgave worden gerealiseerd.

In deze brochure geven wij u graag inzicht in onze aanpak hoe u SLIM kan besparen en reiken wij u voorbeelden aan die u kunnen helpen bij het realiseren van uw besparingsopgave.

Kijk voor meer informatie op onze website: atosconsulting.nl/bereikmeer.

Inhoud

Nieuwe tijden

Meer bereiken met minder, het kan!

4

Stevige opgave vraagt stevige keuzes

6

Slim?

Stevig bezuinigen én ambities realiseren

9

Strategie als startpunt

12

Lean processen

13

Innoveren met ICT

14

Mensenwerk

15

Aan het werk

16

Waarom Atos Consulting?

18





Nieuwe tijden: meer bereiken met minder, het kan!

De focus wordt nu steeds meer gelegd op besparingen met als prangende vraag: "Bent u als organisatie in staat de bezuinigingen te realiseren"? Het risico daarbij is dat er roofofbouw op uw organisatie plaatsvindt. Het bieden van perspectief aan uw organisatie en uw klanten is daarom belangrijk. De combinatie van besparingen en perspectief vraagt om een goede regie. Besluitvorming over besparingen van 20%-40% kan niet zonder duidelijke en soms pijnlijke keuzes te maken. Wij hebben een aanpak onder de naam SLIM ontwikkeld. SLIM staat voor een integrale aanpak gebaseerd op een stevige ambitie.

Van focus op verbetering van de kwaliteit naar focus op besparing

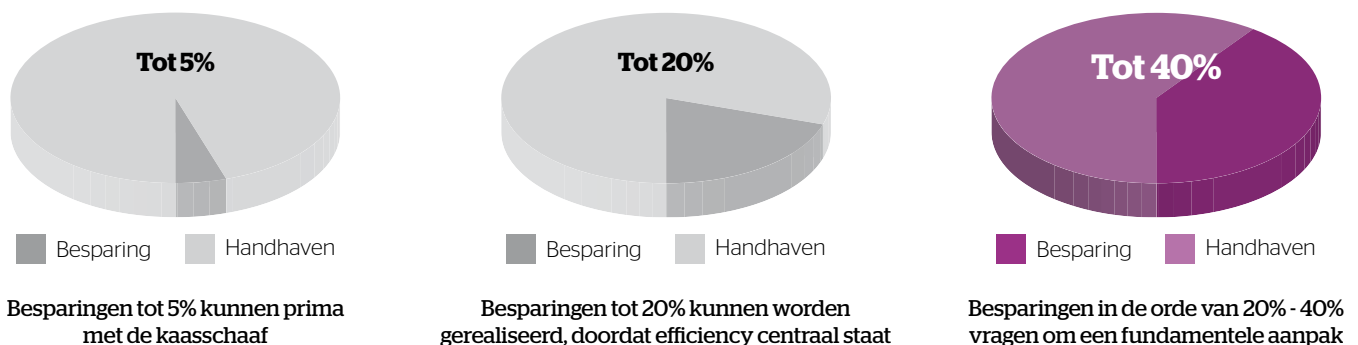
Veel organisaties in de publieke dienstverlening hebben zich de afgelopen jaren gericht op de verbetering van de kwaliteit via trajecten als de digitale overheid en trajecten waarbij de burger/patiënt/student (de klant) centraal staat.

In de zorgsector zijn veel verhoudingen omgedraaid, waardoor bijvoorbeeld de verzekeringsmaatschappijen een actievere rol hebben genomen. In veel gevallen zijn veranderingen ingevoerd gericht op verbetering van de dienstverlening met als bijproduct besparingen. Actueel is de ontwikkeling waarbij besparing het doel op zich wordt en niet louter het gevolg of neveneffect is van nieuw beleid of andere bedrijfsvoering. Deze focus op geld (besparingen) betekent een andere kijk op de organisatie, voor het bestuur, het management, de medewerkers en natuurlijk de klanten.

Besparingen combineren met perspectief vraagt om stevige regie

We moeten meer bereiken met minder. De bewustwording over de noodzaak is meestal aanwezig, het management is aan zet om de regie te nemen en de organisatie te leiden naar besparingen met perspectief. Wij hebben een aanpak ontwikkeld, gebaseerd op onze ervaring, die u helpt om zowel de strategische keuzes te maken als de meer op efficiëntie gerichte aanpak uit te voeren. Deze combinatie, versterkt met aandacht voor de mensen en de toekomst, leidt tot duidelijkheid.

Figuur 1: De aanpak hangt af van de besparingsopgave



Een ziekenhuis - slim besparen met inkoop

In het kader van de besparingen heeft een ziekenhuis ons gevraagd haar te ondersteunen bij het onderzoeken naar besparingen op het gebied van inkoop. Afgelopen jaren hebben veel inkopende organisaties ervoor gekozen om de toeleveranciers op te leggen om de tarieven te verlagen. Een vorm van besparing. Voor een fundamentele verbetering hebben wij samen met het ziekenhuis gekeken naar de strategie van de organisatie, de inkoopfunctie en het proces. Bij de strategie is bepaald wat de rol is van de leveranciers met daarbij ook de discussie over partnerschap met leveranciers. Het inkoopbeleid is herijkt en ook is gekeken naar de totale waarde aan inkoop van begin tot eind. Door het beleid te versterken en meer strategisch vorm te geven heeft ook de inkoopfunctie de plicht om op een andere wijze naar inkoop te kijken. Door meer vanuit partnerschap te redeneren en te handelen kunnen flinke voordelen worden bereikt. De tweede stap was te kijken naar de concrete wijze van werken.

Door het inkoopproces van begin tot einde te bezien blijken aanzienlijke efficiency voordelen mogelijk. Het gaat concreet om het afspreken van levertijden, bestelhoeveelheden, automatische bestellingen, aanvullingen en het rechte lijn kunnen bestellen bij de leverancier binnen bepaalde condities. Hierdoor is veel efficiencyvoordeel te bereiken. Goed contractmanagement, goede administratieve processen van bestelling tot betaling zorgen voor stevige efficiencylagen waarbij de kwaliteit van de dienstverlening in het ziekenhuis niet negatief wordt geraakt, integendeel versterkt.

Door te starten met de strategische keuzes en te werken aan de versterking van de inkoopfunctie kunnen stevige besparingen worden bereikt. Door de samenwerking te versterken wordt de totale keten versterkt, waardoor er minder administratieve lasten zullen zijn en minder voorraden zullen worden aangehouden. Dit vraagt om goede afspraken, goede vorm van samenwerking en het denken vanuit partnerschap in plaats van koud inkopen.

Stevige opgave vraagt stevige keuzes

Meerdere wegen mogelijk: combinatie van strategische én operationele keuzes

Hoe groter de besparingsopgave, hoe fundamenteeler de keuzes. Als de opgave duidelijk is, komt de aanpak aan de orde. Hoe dit bereikt wordt kan op meerdere manieren uitgevoerd worden, slim besparen is ook zo een methode, een combinatie van strategische keuzes en operationele keuzes leidt niet alleen tot minder maar soms ook tot meer. Strategische keuzes die u moet maken hebben een langere doorlooptijd voordat ze worden omgezet in acties en effect hebben waarbij operationele maatregelen vaak sneller tot resultaat leiden. In beide gevallen kan er sprake zijn van fundamentele keuzes.

Onze methode, SLIM besparen, combineert strategische keuzes met een operationele aanpak. In veel gevallen zal de strategie ook leiden tot een notie om de zaken op een geheel andere, innovatieve wijze uit te voeren. Dit vraagt andere denkwijzen, uitvoeringsprincipes en besturing van u als organisatie.

Betrouwbare feiten en cijfers: een pure noodzaak om juiste keuzes te maken

U heeft betrouwbare informatie nodig om besluiten te nemen. Daarom is het in alle gevallen noodzakelijk uw cijfers op orde te hebben. Het verzamelen van relevante informatie is soms hardnekkiger dan in eerste instantie wordt gedacht. De bestaande administraties leveren

niet altijd de gewenste basis voor een goede analyse. Onze ervaring is dat in veel gevallen de cijfers niet direct voorhanden zijn om de keuzes te maken.

Start op het juiste niveau

Een kleine besparing lukt vaak nog met iets harder werken, enkele kleine verbeteringen en de zogenaamde kaasschaaf. Maar een substantiële besparing vraagt om een fundamentele aanpak. Als uw opgave is om besparingen te realiseren van 20% - 40% is er een goed gefundeerde aanpak nodig om dat te bereiken. Essentieel is dat er opnieuw gekeken wordt naar de ambities en uitgangspunten van uw organisatie. Vraagt u zich eens af:

- ▶ Wat is onze ambitie?
- ▶ Wat is onze opdracht?
- ▶ Wanneer hebben we dat bereikt?
- ▶ Waarom werken we zoals we werken?
- ▶ Kan en moet dat niet heel anders?

Deze overwegingen gaan over de strategie van uw organisatie en de beantwoording van deze vraag ligt dan ook bij het bestuur. Het bestuur, waar de regie wordt gevoerd, is verantwoordelijk voor beleidsmatige of strategische keuzes, in de uitvoering weliswaar met ondersteuning van de hele organisatie. Wanneer het bestuur deze verantwoordelijkheid niet draagt, worden de gewenste effecten onvoldoende gerealiseerd. Het vraagt wel het nodige lef om deze keuzes te maken. Vooral lef om te zeggen wat de organisatie niet meer doet. Hiervoor is nodig dat natuurlijk wordt bepaald wat de ontwikkelingen en mogelijkheden zijn.



Voorbeeld bibliotheek

Een grote gemeente (100.000+) heeft een bibliotheek met meerdere vestigingen. In het kader van de bezuinigingen heeft ook de gemeentelijke bibliotheek de opdracht gekregen om een stevige besparing te realiseren waarbij het duidelijk is dat het aanpassen van openingstijden of contributieverhoging onvoldoende effect zullen hebben. Voor bibliotheken geldt dat contributies vaak maar 20% van de inkomsten vormen. Het bestuur en/of management van deze organisatie staat voor de fundamentele keuze om te bepalen of er vestigingen worden gesloten en zo ja hoeveel en welke vestiging dan. Het kan echter ook anders. Waar het om gaat is dat het bestuur fundamenteel kijkt naar het dienstverleningsconcept waarbij de keuze aan de orde is of kan worden volstaan met één centrale vestiging en waarbij er ook middelen vrij komen om deze vestiging aantrekkelijk te maken in combinatie met een digitale dienstverlening en bezorgservice (bijvoorbeeld bij de supermarkten) voor de klanten die niet fysiek kunnen komen.

In dat geval worden fundamentele keuzes gemaakt, kan de essentie van de bibliotheek behouden blijven en kunnen zelfs verbeteringen/innovaties worden bereikt. Het realiseren van deze koers vraagt natuurlijk zorgvuldigheid en tijd maar leidt wel de gewenste reductie.

Voor het zoeken en vinden van de juiste vormen en ideeën zal in veel gevallen niet zozeer de collegabibliotheken de bron zijn maar vooral andere dienstverleners als een stomerij, een pakketdienst, de postkantoren die vormen vinden om hun dienstverlening zonder dure vestigingen dichtbij de klant te krijgen.

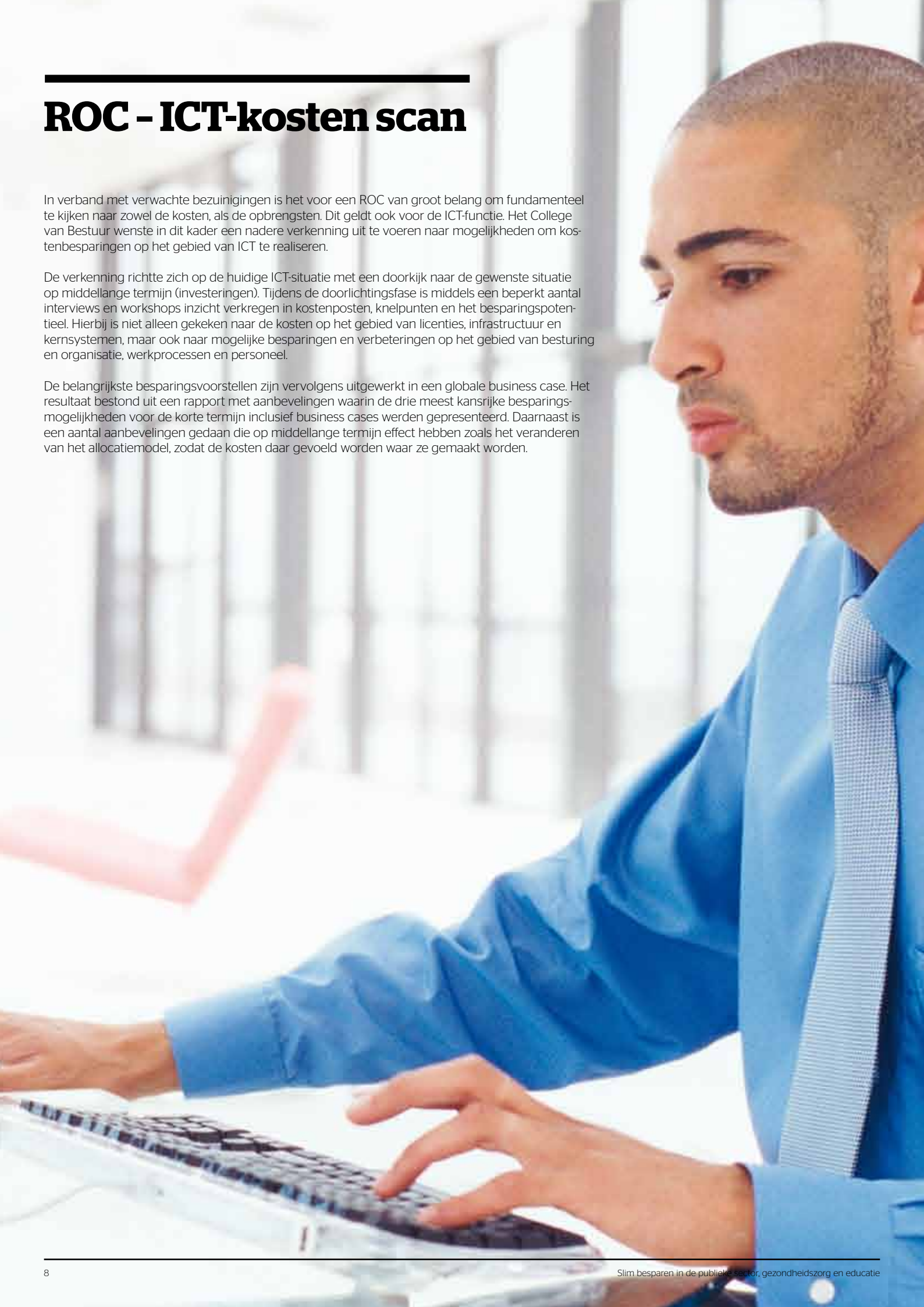


ROC - ICT-kosten scan

In verband met verwachte bezuinigingen is het voor een ROC van groot belang om fundamenteel te kijken naar zowel de kosten, als de opbrengsten. Dit geldt ook voor de ICT-functie. Het College van Bestuur wenste in dit kader een nadere verkenning uit te voeren naar mogelijkheden om kostenbesparingen op het gebied van ICT te realiseren.

De verkenning richtte zich op de huidige ICT-situatie met een doorkijk naar de gewenste situatie op middellange termijn (investerings). Tijdens de doorlichtingsfase is middels een beperkt aantal interviews en workshops inzicht verkregen in kostenposten, knelpunten en het besparingspotentieel. Hierbij is niet alleen gekeken naar de kosten op het gebied van licenties, infrastructuur en kernsystemen, maar ook naar mogelijke besparingen en verbeteringen op het gebied van besturing en organisatie, werkprocessen en personeel.

De belangrijkste besparingsvoorstellen zijn vervolgens uitgewerkt in een globale business case. Het resultaat bestond uit een rapport met aanbevelingen waarin de drie meest kansrijke besparingsmogelijkheden voor de korte termijn inclusief business cases werden gepresenteerd. Daarnaast is een aantal aanbevelingen gedaan die op middellange termijn effect hebben zoals het veranderen van het allocatiemodel, zodat de kosten daar gevoeld worden waar ze gemaakt worden.



Slim? Stevig bezuinigen én ambities realiseren?

Nieuwe tijden: meer bereiken met minder

De focus wordt nu steeds meer gelegd op besparingen met als prangende vraag: "Bent u als organisatie in staat de bezuinigingen te realiseren"? Het risico daarbij is dat er roofofbouw op uw organisatie plaatsvindt. Het bieden van perspectief aan uw medewerkers en uw burgers is daarom belangrijk. De combinatie van besparingen en perspectief vraagt om een goede regie. Besluitvorming over besparingen van 20%-40% kan niet zonder duidelijke en soms pijnlijke keuzes te maken. Wij hebben een aanpak onder de naam SLIM ontwikkeld. SLIM staat voor een integrale aanpak gebaseerd op een stevige ambitie (figuur 1).

Van focus op verbetering van de kwaliteit naar focus op besparing

Veel publieke organisaties zijn bezig met de kwaliteit van hun dienstverlening via bijvoorbeeld continue verbeterprogramma's, e-examining, shared services of trajecten waarbij de klant centraal staat. In veel gevallen zijn veranderingen ingevoerd, gericht op verbetering van de dienstverlening met als bijproduct besparingen. Actueel is de ontwikkeling waarbij besparing het doel op zich wordt en niet louter het gevolg of neveneffect is van nieuw beleid of andere bedrijfsvoering. Deze focus op geld (besparingen) betekent een andere kijk op de organisatie, voor alle betrokkenen: de politiek, het management, de medewerkers en natuurlijk de klanten.

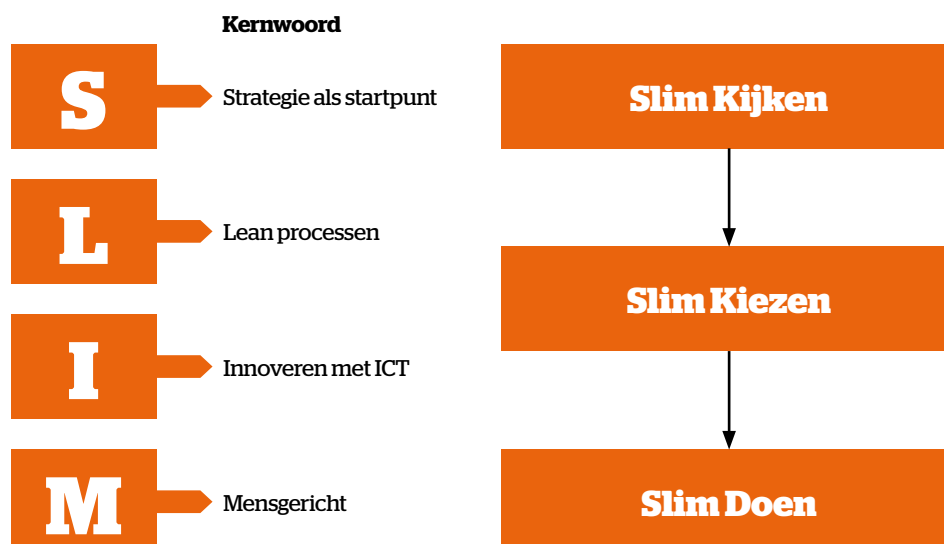
Besparingen combineren met perspectief vraagt om stevige regie

We moeten meer bereiken met minder. De bewustwording over de noodzaak is meestal aanwezig, het management is aan zet om de regie te nemen en de organisatie te leiden naar besparingen met perspectief. Wij hebben een aanpak ontwikkeld, gebaseerd op onze ervaring, die u helpt om zowel de strategische keuzes te maken als de meer op efficiëntie gerichte aanpak uit te voeren. Deze combinatie, versterkt met aandacht voor de mensen en de toekomst, leidt tot duidelijkheid.

20%-40% minder kosten vraagt stevige keuzes

Indien de opgave is om 5% te besparen dan kan dit prima via een taakstelling op budgetten, zowel apparaatskosten als uitgaven als overdrachten. Scherper kijken en dichter op het geld zitten heeft al effect zonder dat de dienstverlening in gevaar komt. Een opgave in de orde tot 20% begint al steviger te worden. De ervaring leert dat dit met een stevige efficiëntieslag kan worden gerealiseerd. De focus wordt dan gelegd op de organisatie, de wijze van werken en de inzet van mensen en middelen. Een opgave tot 40% vraagt om een andere aanpak. Dan zal het gaan om de principes en de fundamenteën, en komen de echte keuzes aan bod. In alle gevallen is het noodzakelijk om rekening te houden met de toekomst en perspectief te bieden aan de belanghebbenden.

Figuur 2: Atos Consulting SLIM-aanpak



Wat is slim besparen?

De vraag is hoe we de stevige besparingen kunnen bereiken in combinatie met het realiseren van de ambitie dan wel de opdracht van de organisatie. Ons antwoord op deze vraag is te starten op het juiste niveau, namelijk de strategie van uw organisatie en dan pas te kijken naar de efficiëntie.

We noemen dat SLIM besparen (figuur 1). De S van SLIM staat daarbij voor de Strategie. De juiste ambitie kiezen is geen makkelijke opgave maar wel een noodzakelijke actie. De L van SLIM staat voor Lean; letterlijk slank waarbij de focus is gericht op efficiëntie. Na het maken van de juiste keuzes komt de juiste wijze van inrichten en organiseren. De I van SLIM staat voor Innoveren met ICT; ICT biedt kansen en mogelijkheden om zeer efficiënt te werken. Denk daarbij enerzijds vanuit wat willen we en wat hebben we daar aan ICT voor nodig, maar denk ook omgekeerd: wat biedt ICT aan kansen en mogelijkheden. De M van SLIM staat voor Mensen. Neem de mensen mee in het gehele traject. Het betrekken van mensen is noodzakelijk om betrokkenheid en bewustwording te creëren. Twee aandachtspunten zijn van belang: het 'wie betrek je'-dilemma en de formatieparadox. Het dilemma is bekend: "worden nu mensen betrokken die mogelijk hun positie verliezen". Aandacht is geboden voor een goed overwogen antwoord op deze vraag. Het tweede punt is de formatieparadox. De paradox staat voor het verwonderlijke dat organisaties (en dus mensen) bij nieuwe taken uitstekend in staat zijn om zeer nauwkeurig aan te geven wat er aan extra formatie/capaciteit nodig is, maar bij terugval in vraag of in taken, moeilijk kunnen aangeven waar capaciteit/formatie vrijvalt.

4 slimme componenten

Kijk naar de opdracht en randvoorwaarden

Hieronder vallen de keuzes over kerntaken, ambities, niveau van dienstverlening; te maken door het bestuur. Wat doen we zelf? Wat besteden we uit? Waar werken we samen? Het gaat daarbij om het herijken danwel herzien van de keuzes die bepalend zijn voor de verdere ontwikkeling van de gemeente. De organisatie zal informatie aanleveren maar de echte keuzes worden aan de bestuurstafel gemaakt.

Kernwoord: Strategie (en beleid)

Zet maximaal in op innovatie met ICT

Innoveer de werkwijze, de communicatie, de dienstverlening, de werkbesturing. Creatief, innovatief en gebruik van ICT. Vrijwel altijd zal ICT een belangrijke factor zijn bij het innoveren. Het gaat daarbij om het klantcontact, de informatieverzameling, beheersing van werkstromen en ook om zaken als de klant actief betrekken in het proces.

Kernwoord: Innovatie (met ICT)

Kijk fundamenteel naar de bedrijfsprocessen

Inrichting van de dienstverlening is een verantwoordelijkheid van het management. Hoe richten we het in? Wat is de rol van de klant, bijvoorbeeld zelfredzaamheid? Hierbij gaat het om het analyseren en slim inrichten van de processen. Toepassing van Lean management is nuttig om te kijken naar de waarde van de activiteiten en het elimineren van de verspilling.

Kernwoord: Lean (efficiency)

Investeer in mensen

In het publieke domein bepaalt de menselijke factor vaak de kwaliteit van de dienstverlening. Door goede investering in mensen ontstaat meer kwaliteit, meer flexibiliteit en in geval van uitstroom een betere positie. Vanuit de opgave tot bezuinigingen kan het natuurlijk zo zijn dat functies worden gereduceerd of vervallen en dat mensen overbodig zijn. Goed werkgeverschap vereist zorgvuldigheid. Strategisch personeelsbeleid kan hierbij het kader vormen om de juiste keuzes te maken.

Kernwoord: de Mens



Een gemeente - besparen in de ruimte

De gemeente heeft een opgave om structureel 55 miljoen euro te besparen in de periode 2013 - 2017. Voor de ruimtelijke kolom was de opgave 4 miljoen euro. Het doel was om met betrokkenheid van de organisatie haalbare voorstellen te maken die structureel de kosten zouden verlagen. Het motto was dat heilige huisjes niet bestonden waardoor out-of-the-box kon worden gewerkt. De aanpak bestond uit de volgende stappen.

- ▶ Een analyse om te komen tot focusgebieden voor verbetering door gesprekken met in- en externe partijen, benchmarking, andere gemeentes, denktank van de gemeentes en denktank binnen Atos Consulting gericht op mobilisatie van de kennis.
- ▶ Het zoeken van ruimte en creatief verrassende opties via een pittige dialoog in management-sessies. Gebruik gemaakt van benchmarks, expertise van Atos Consulting en van Metrum*.
- ▶ De uitwerking en afstemming om de haalbaarheid te toetsen in de vorm van mini-business cases/voorstellen.

Het resultaat was dat er negen mini-business cases zijn opgeleverd waarin de context, situatie, voorstel en de effecten gericht op geld, medewerkers, burgers en beleid werden aangegeven. Per onderwerp is een verdieping gemaakt naar wat het doel was, wat het resultaat moet zijn, wat er voor nodig is het voorstel te realiseren en wat de financiële effecten zijn.

Totaal is 9,2 miljoen euro aan voorstellen gepresenteerd zodat de wethouder en vervolgens het college konden kiezen.

* Metrum is een dochterbedrijf van Atos Consulting, gericht op gebiedsontwikkeling.

Strategie als startpunt

De juiste keuzes maken om de goede dingen te doen lijkt vanzelfsprekend maar gaat niet vanzelf

Voor het realiseren van stevige besparingen zijn strategische keuzes nodig. Voorafgaand aan de keuze om lean als besparingsinstrument in te zetten in de organisatie, komen de meer strategische vragen aan de orde (zie het kader aan de rechterkant van de pagina). Ook de kritische massa komt aan de orde: is de organisatie van voldoende omvang om bepaalde specialismen te hebben of is samenwerking met andere organisaties de oplossing. Allemaal vragen gericht op het maken van de juiste keuzes zodat uw organisatie de "goede dingen, goed doet". U kent vast de voorbeelden over het herinrichten via kanteling of concentratie van taken.

Strategie: van buiten naar binnen

Omdat het een stevige opgave is, is een discussie nodig over de opdracht van de organisatie, rekening houdend met een aantal aspecten zoals in de kaders vermeld (figuur 3). Fundamenteel bepalen of we de goede dingen doen, rekening houdend met de nieuwe realiteit van minder middelen. Wat betekent het als we onze dienstverlening aanpassen maar ook de vraag hoeveel tijd en energie besteden we aan zaken die niet de kern raken. Hieruit kunnen stevige reducties worden herleid.

Ook in uw organisatie heeft u het bezuinigingsprogramma opgesteld wat aangeeft waar de komende jaren besparingen moeten worden bereikt. Onze ervaring is dat het in vrijwel alle

gevallen een mix is van beleidsmatige keuzes en efficiency keuzes. Deze keuzes zullen uw koers bepalen voor de echte acties om te bezuinigen, want daar gaat het nu om, wat gaan we doen? Het is nu aan uw ambtelijke organisatie om de gemaakte keuzes om te zetten naar acties zodat u daadwerkelijk kan besparen. Hoe u dit kunt doen leest u in het hoofdstuk over Lean processen.

Op de volgende pagina's treft u een aantal voorbeelden aan die, behalve een reorganisatie, aangeven hoe strategische keuzes worden gemaakt.

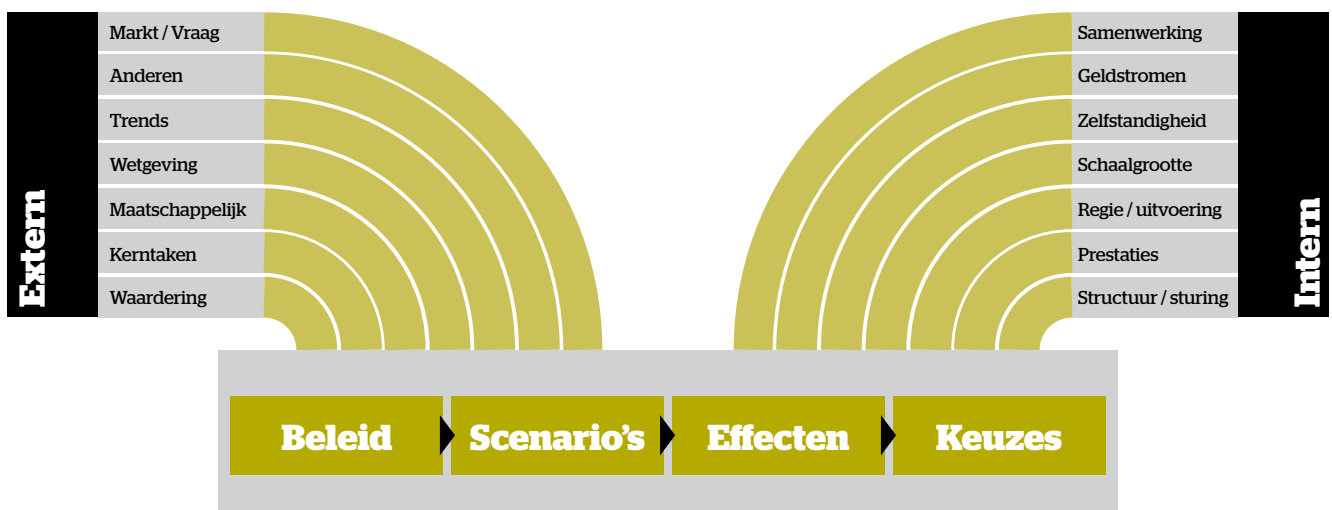
Professionalisering vastgoedorganisatie levert veel op

Veel organisaties hebben meerdere vastgoedlocaties door fusies of samenwerkingsverbanden verworven, zoals ziekenhuisvestigingen, schoollocaties en kantoorpanden. Er is sprake van een groot verdienpotentieel door het beheer en onderhoud goed te regelen. Dat gaat over het gebruik, inkoop van energie maar ook planmatig onderhoud en het reduceren van het aantal vestigingen. Ook leert de ervaring dat de opbrengsten niet altijd goed in beeld zijn waardoor geld blijft liggen. Typisch een voorbeeld waar veel besparing kan worden bereikt zonder de dienstverlening te beperken.

De strategische agenda bevat vraagstukken die er toe doen:

- ▶ Samenwerking
- ▶ Financiering
- ▶ Zelfstandigheid
- ▶ Kerntaken
- ▶ Breedte dienstverlening
- ▶ Specialisatie
- ▶ Wettelijke ontwikkelingen
- ▶ Maatschappelijke trends

Figuur 3: Strategische analyse



Lean processen

Beter, sneller, goedkoper

Centraal in onze aanpak staat Lean management, dat drie doelstellingen combineert: Een betere kwaliteit in een kortere tijd en tegen lagere kosten. Lean management richt zich daarbij op de vragen: wat voegt waarde toe en wat niet en waar kunnen we de verspillingen verbannen? Naast Lean management als instrument is het ook vooral een wijze van denken. Consistente toepassing leidt tot een slimmere kijk op organiseren waardoor de resultaten beter worden. Hoe leert uw organisatie, hoe leren uw mensen en hoe leert u lean te denken? Vooral door het te doen. Samen aan het werk om te leren door te doen.

Het concept Lean: focus op echte waarde zonder verspilling

De letterlijke vertaling van lean is 'slank': alle overbodige activiteiten worden geëlimineerd. En aan de noodzakelijke activiteiten besteden we niet meer tijd dan nodig. Zo hoeft u niet in te leveren op kwaliteit én u bent transparanter naar uw klanten en organisatie. Medewerkers raken bovendien gemotiveerder omdat ze aan de essentie van hun werk toekomen. Prestaties worden inzichtelijk, vergelijkbaar en daarmee stuurbaar. En het streven naar continue verbetering wordt geadopteerd door uw medewerkers.

Steeds meer organisaties ervaren de voordelen van lean werken

De organisaties die wij hebben begeleid, geven aan dat de lean methodiek niet moeilijk is maar dat het zeer effectief is om met een externe partij het traject op te starten. Hierdoor ontstaat snelheid, kunnen eerste successen worden

geboekt en wordt draagvlak verkregen. Door een intensieve opstart kunnen de mensen van de organisatie dit zelf oppakken en ontstaat een beweging die leidt tot resultaten, zowel besparing als verbetering. Het vraagt creativiteit en lef om de principes uit het verleden ter discussie te stellen, maar door dit te doen ontstaat energie in de organisatie.

Onze ervaring: de medewerkers van uw organisatie helpen graag mee de bureaucratie af te breken en op professionele wijze te doen waarvoor ze ooit bij de organisatie zijn gaan werken. Namelijk een goede dienstverlening aan de klanten. Onze aanpak zorgt ervoor dat medewerkers de nieuwe werkvormen en methodieken zelf creëren of goede praktijken en voorbeelden van collega's gaan overnemen. Op deze wijze worden goede ideeën daadwerkelijk ingevoerd met soms enorme resultaten (zie de resultaten in onze casebeschrijvingen).

Lean management: integraal en met ambitie

Lean management is een gereedschapkist vol met handige instrumenten die zich succesvol bewezen hebben in de praktijk. In onze SLIM-aanpak passen we dit toe in acht stappen: van de noodzaak tot verandering tot en met de continue verbetering (figuur 4).

Twee elementen kenmerken onze aanpak. Allereerst het integrale karakter: we kijken naar zowel de processen, organisatie, mensen en ICT. Ten tweede de ambitie: het uitgangspunt is altijd een grote stap. Dat dwingt tot denken buiten het gebaande pad.

Resultaten

De praktijk van het toepassen van Lean management leidt tot forse besparingen:

- ▶ Doorlooptijden van dertig weken naar twee dagen (aanvragen)
- ▶ Kosten met 50% gereduceerd
- ▶ Toename tevredenheid klanten en medewerkers
- ▶ Minder fouten
- ▶ Betere kwaliteit

Figuur 4: Tien stappen van Lean



Innoveren met ICT

ICT: kostenpost of winstpakker: besparen op ICT of met ICT

Een fundamentele vraag voor iedere organisatie is: moet ik besparen op ICT of ICT juist inzetten om de dienstverlening en bedrijfsvoering sterker en slanker te maken? Zonder ICT stagneert de dienstverlening: de dokter kan het elektronische dossier niet meer inzien, de student krijgt geen cijfer van het tentamen te zien en de publieke organisatie kan geen informatie meer aan burgers en bedrijven verstrekken. Duidelijk is dat ICT, de systemen maar ook vooral de data, noodzakelijk zijn om efficiënt te kunnen werken. Voor de publieke organisatie geldt ook nog eens de grote diversiteit aan producten en diensten met bijbehorende systemen en applicaties, die veelal zelf ontwikkeld zijn. Terug naar de vraag: moet ik besparen op ICT of juist meer investeren om de mogelijkheden van ICT nog verder uit te nutten? Het antwoord is twee maal ja. Ja, de ICT organisatie en kosten zo rationeel mogelijk bepalen, door bijvoorbeeld applicatierationalisatie of door minder werkplekken. En ja, ook ICT inzetten voor de efficiëntie van de gehele organisatie met bijvoorbeeld inzicht in hetzelfde dossier door alle behandelaars, inzicht voor de student in alle studieresultaten en studieinformatie.

Innoveren is vooral implementeren

Innoveren met ICT is de bestaansreden van Atos, leidend tot innovatieve en werkende oplossingen in tal van branches. Door de combinatie met Atos Consulting ontstaat een goede mix aan kennis van de organisatie, de bedrijfsvoering op basis van Lean management en waar nodig de ICT als middel om de processen en de organisatie te ondersteunen. Ons advies houdt dus niet op met een papieren rapportage over hoe het beter zou kunnen. Implementatie betekent voor ons ervoor zorgen dat de dienstverlening wordt verbeterd door aandacht te besteden aan de processen, de mensen, de ICT en de wijze van besturing. Als geen ander weten onze collega's van Atos wat het betekent om te innoveren met ICT. Daarmee maken we het verschil en wordt SLIM realiteit.

Besparen met ICT: zorg

Ook in de zorgsector wordt volop geïnnoveerd; de slimme inzet van ICT speelt daarbij een hoofdrol. Wij helpen academische en topklinische ziekenhuizen en care organisaties met het vernieuwen van hun zorgsystemen, in samenhang met het effectiever en efficiënter inrichten van hun zorg- en ondersteunende processen, en de organisatorische eenheden. De implementatie van een nieuw EPD/ZIS leidt eerst tot een (grote) investering, maar biedt de mogelijkheden tot efficiënties in de bedrijfsprocessen zoals integrale planning, en integraal zicht op het dossier van de patient.

Besparen op ICT: zorg

Zo diende na de nieuwbouw van een ziekenhuis de financiële situatie van het concern sterk verbeterd te worden. Ook voor de in gebruik zijnde ICT en de ICT-functie was een substantiële effectiviteit- en efficiencyverbetering noodzakelijk. Atos Consulting heeft met een ICT-assessment de besparingsopties onderzocht om te komen tot een FTE-reductie en besparing in materiële kosten. Dit verbeteringspotentieel is vervolgens door ons mede gerealiseerd, te weten de personele reductie, gesaneerde projectkalender met business cases en projectplannen, de heronderhandelde contracten met leveranciers en gerationaliseerde contractportefeuille en het informatieplan met vastlegging nieuwe structuur en governance, processen en sourcingbeleid.

Besparen met ICT: onderwijs

Toenemende individualisering, een veranderende samenstelling van de bevolking, ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, toenemende concurrentie en internationalisering zijn slechts een greep uit de ontwikkelingen waar onderwijsinstellingen mee te maken hebben. Atos Consulting helpt onderwijsinstellingen bij het transformeren naar meer flexibele, klantgerichte en professionele organisaties. Een integrale benadering waarin processen, ICT systemen, organisatiestructuur en de rollen en verantwoordelijkheden van mensen en culturele aspecten in samenhang worden verbeterd. Voorbeelden zijn het implementeren van studentinformatiesystemen, e-examining, het inrichten van shared service centers en strategische personeelsplanning.



Mensenwerk

De publieke zorg- of onderwijsorganisatie bestaat uit mensen; mensen die betrokken zijn bij hun vak, hun taak en de organisatie zelf. Het efficiënter maken van de organisatie is ook kijken naar de mensen. Naast het gebruiken van vergelijkingsmateriaal (best practices, benchmarks) is het zinvol om te kijken naar hoe de organisatie omgaat met het talent en de verandering voor de mensen.

Besparen: uiteindelijk kost het banen

Het doorvoeren van besparingen leidt tot minder kosten; in de publieke sector zijn de loonkosten een belangrijke factor; besparingen kosten banen. Daar om heen draaien heeft geen zin; de (semi-)overheid heeft de plicht zo effectief en efficiënt mogelijk te werken. Gedwongen ontslagen kunnen worden vermeden door minder gebruik te maken van tijdelijke arbeidskrachten, en de natuurlijke uitstroom van medewerkers. In tegenstelling tot het onderwijs en publieke organisaties, groeit in de zorgsector het personeelsbestand nog steeds. Zowel het verloop als de extra taken op een groeiende werkdruk vragen om extra capaciteit die u vrij kunt maken door onder andere met de lean methodiek de efficiëntie te verhogen. De factoren mens én goed werkgeverschap vragen om een fatsoenlijke aanpak.

Strategisch omgaan met de mensen en de formatie

Strategische PersoneelsPlanning (SPP) is een methodiek die wij hanteren om u te helpen bij het tijdig gereed hebben van het menselijk deel van uw organisatie om de toekomst het hoofd te kunnen bieden. Het maakt inzichtelijk welke ervaring, kennis en competenties in de nabije toekomst nodig zijn en in welke mate deze nu aanwezig en ontwikkelbaar zijn. Dit naar aanleiding van strategische ontwikkelingen, intern én extern. Het tastbare resultaat is een HR maatregelenplan om tot het gewenste personeelsbestand te komen. De door ons ontwikkelde tool verwerkt kwalitatieve en kwantitatieve data en genereert daaruit een duidelijk beeld waar, wanneer en in welke mate er een verschil ontstaat tussen de aanwezige en noodzakelijke personeelsinvulling.

Goed omgaan met talent

Naast strategisch personeelsmanagement beschikken wij over een aanpak om de factor mens in de organisatie te versterken: hoe haalt de organisatie het beste uit haar mensen? Onze methodiek maakt op een gestructureerde wijze inzichtelijk wat de gewenste en aanwezige talenten zijn en hoe talenten kunnen worden ontwikkeld. Bovendien zien we dat samenwerking tussen afdelingen en zelfs tussen publieke organisaties kan lonen. Beschikbare kennis binnen de eigen organisatie kan 'verhuurd' worden aan andere organisaties (opbrengst) of kan worden ingehuurd van andere organisaties. En zo zijn er nog veel meer manieren om in tijden van schaarste creatief om te gaan met mensen en middelen.

In veel gevallen zijn er mogelijkheden om besparingen te realiseren met behulp van strategische personeelsplanning waardoor grondig wordt bepaald wat nodig is en wat aanwezig is. In combinatie met de strategische keuzes geeft dit duidelijkheid.

Aan het werk

Starten met strategie

Aan het werk betekent starten met de strategische fase gericht op het maken van keuzes. Deze stap start met het mobiliseren van de mensen om de juiste informatie te verzamelen binnen de organisatie en het ontwikkelen van scenario's die passen bij de (herijkte) opdracht van de organisatie. Voor deze fase werken wij met de scenarioplanning methode die snel en succesvol de organisatie helpt met het maken van de keuzes gericht op de combinatie van besparingen en het bieden van perspectief. Samen met u verzamelen we de informatie en combineren we deze met onze kennis. Het werken met scenario's biedt tevens inzichten in de consequentie van de keuzes. Inzicht in deze consequenties (ook wel effecten) is noodzakelijk voor een zorgvuldige besluitvorming. De besluitvorming over de strategie is het startpunt voor het slank maken van de organisatie.

Lean toepassen in de organisatie

Voor het realiseren van de besparingen op basis van de gemaakte keuzes werken we met Business Performance Improvement (BPI) aanpak waarin de algemene lean-methodiek is opgenomen. Uw medewerkers worden opgeleid in deze methodiek, het procesdenken en het toepassen van Lean management. Zo wordt uw organisatie versterkt en worden uw medewerkers sterk betrokken bij het opzetten van de herziene processen.

In deze werkwijze worden radicale en fundamentele verbeteringen gericht op snelheid, kosten en kwaliteit van de dienstverlening. De volgende stappen worden doorlopen:

1. Bewustwording
2. Visievorming (organisatieprincipes)
3. Focus (procesprincipes)
4. Ontwerp (stappen, activiteiten, mensen, ICT, besturing)
5. Actieplan gericht op realisatie

Werken met juiste cijfers

Om structureel te kunnen besparen is het nodig betrouwbare informatie te hebben die goed wordt vastgelegd om in de komende periode (jaren) te dienen als managementinstrument. Zo stelt u zeker dat genomen besluiten in het kader van besparingen realiteit worden.

De administratie is meestal niet ingericht om deze vragen snel te beantwoorden omdat dit andere vragen zijn dan de reguliere management controle vragen gericht op budgetten, realisatie en koppeling van prestaties aan geld (wat op zich sterk is als de organisatie dat voor elkaar heeft).

In ieder besparingstraject is het nodig om met een aantal goed toegeruste medewerkers aan de gang te gaan om de informatie te verzamelen en de rekenexercities te (laten) maken. Het is daarbij uitermate belangrijk om de uitgangspunten, de keuzes en de bronnen goed te registreren en de gegevens te laten valideren door het management om onnodige discussies te voorkomen.

Samen met uw medewerkers zijn wij in staat om deze informatie per eenheid, organisatie, proces en per voorstel in kaart te brengen, vast te leggen en te vertalen naar mogelijke besparingen. Dit helpt u om de juiste keuzes te maken zowel in het strategische traject als in het traject gericht op het lean maken van uw organisatie. De business cases, de modellen en de data komen ter beschikking van uw organisatie en kunnen worden gebruikt voor de besturing van het bezuinigingstraject. Daarmee wordt een sterk geheugen van de organisatie geborgd, gericht op het waarmaken van de besparingen en de mogelijkheden vanuit nieuwe perspectieven.

Realiseren van de nieuwe werkwijze

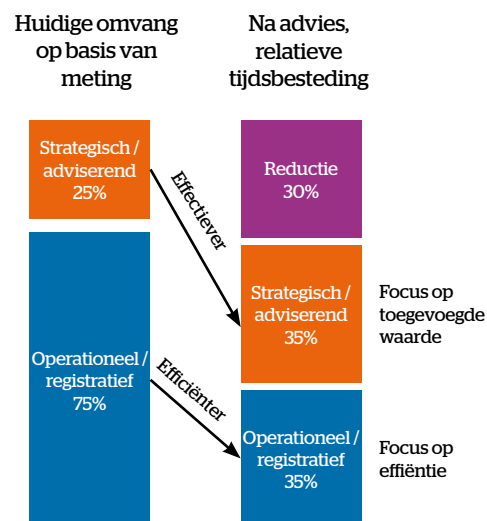
Zorgvuldigheid is essentieel bij deze nieuwe manier van werken. Via simulaties en pilots worden nieuwe werkwijzen neergezet en getest waarbij de mensen intensief betrokken zijn. Waar nodig wordt gebruik gemaakt van de principes van plateau planning om gefaseerd verbeteringen door te voeren.

Vanuit de lean management methodiek wordt ook bepaald wat de quick wins zijn die snel kunnen worden ingevoerd. ICT heeft een belangrijke rol bij het fundamenteel anders werken. Door principes ter discussies te stellen en de creativiteit in de organisatie te gebruiken, kunnen in veel processen alle veranderingen worden bereikt.

Regie

Om SLIM besparen daadwerkelijk te realiseren, waarbij de combinatie strategie en operatie essentieel is, is aansturing vanuit de organisatie nodig. Een stevige regisseur op het juiste niveau gepositioneerd is een eis om resultaten te boeken. De organisatie voert de regie, borgt de keuzes en zorgt voor succes.

Figuur 5: Reductie van de financiële functie door slim besparen



BPO - automatisch boeteverwerkings- systeem

De vraag

De Franse overheid wil haar proces van het opleggen tot en met het incasseren van boetes sterk verbeteren via herontwerp en maximale inzet van ICT, zodat een zo efficiënt mogelijk proces ontstaat.

Voor eind 2013 moeten 4.500 units zijn geïnstalleerd, waaronder 1.000 automatische verkeerscamera's. In 2010 startte de productie van een serie nieuwe units voor het meten van veilige afstanden tussen voertuigen. Het project omvat ook een papierenloos end-to-end systeem voor de verwerking van meer dan 500 soorten boetes die door agenten op straat kunnen worden uitgedeeld.

Onze oplossing

Atos Worldline is al vanaf het begin bij het project betrokken en heeft de hele IT-keten gebouwd en uitgevoerd. In het in 2009 geopende landelijke verwerkingscentrum in Rennes hebben de door de Atos teams ontwikkelde software en infrastructuur 20 miljoen verkeersovertradingen verwerkt en 10 miljoen boetes doen uitgaan. Het landelijke verwerkingscentrum is verantwoordelijk voor het registreren en verwerken van verkeersovertradingen die door het automatische controlesysteem met deze dienst zijn vastgelegd. De rechtbank is verantwoordelijk voor het verwerken van eventuele klachten over het automatische controlesysteem.

De voordelen voor BPO

- ▶ End-to-end, volledig gesteunde oplossing, platform en diensten 24 / 7
- ▶ Geslaagd project bij de Franse ministeries van Binnenlandse Zaken, Vervoer, Justitie en Financiën
- ▶ Inkomsten van meer dan 600 miljoen euro. 80% van alle boetes werd direct binnen 45 dagen betaald, meestal via internet.



Waarom Atos Consulting?

U heeft kunnen lezen hoe onze aanpak is en wat onze relaties van ons vinden. Ook willen wij graag aangeven waarom Atos Consulting voor u een goede partner kan zijn om mee samen te werken. Voor ons zijn drie punten essentieel: onze mensen, onze aanpak en de aandacht voor borging die zorgen voor succes.

Onze mensen

Onze mensen hebben veel ervaring bij de gemeenten. Wij kennen de (semi-)publieke markt op alle fronten en in alle diversiteit; wij begrijpen de context waarin zij opereren, de rol van de politiek, de wetgeving, het beleid en ook de creatieve mogelijkheden die bestaan om daarbij klantgericht en efficiënt mee om te gaan.

Onze aanpak

Onze SLIM-aanpak is goed gestructureerd en leidt voor u tot echte verbeteringen, vrijwel altijd door uw medewerkers zelf bedacht. De ambitie om te verbeteren wordt dan een vanzelfsprekendheid. De Lean-managementconcepten, een belangrijk onderdeel van onze SLIM-aanpak, worden concreet toegepast op de praktijk en leiden op pragmatische wijze tot resultaten. Daarbij wordt niet alleen geoptimaliseerd maar wordt vooral gekeken naar radicale en fundamentele mogelijkheden die zorgen voor echte verbeteringen waarbij ook de combinatie met ICT goed geregeld is.

De aandacht voor borging

Onze wijze van werken heeft veel aandacht voor kennisoverdracht zodat uw medewerkers zelf in staat zijn de aanpak te continueren. Wij streven er naar dat u als organisatie zelfstandig aan de slag gaat en ons daarna laat zien wat u bereikt heeft. Dan zijn wij net als u ook trots! Uw mensen kunnen wij niet veranderen, wat we wel kunnen is ze anders leren kijken en anders leren denken over de wijze van werken en de dienstverlening. Zo zorgen we dat uw medewerkers in staat zijn verbeteringen te realiseren.

Samenvattend komen we tot de factor plezier en energie. Wij zijn gedreven en vinden het leuk om samen met u en uw medewerkers te werken aan verbetering. Wij zorgen ervoor dat uw medewerkers vol energie en enthousiasme aan de gang gaan en aan de gang blijven om de afgesproken verbeteringen te realiseren.



Over Atos Consulting

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen én van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen - voor en mét klanten. Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Consulting & Technology Services.

Atos is een internationale IT-dienstverlener met een jaaromzet van 8,7 miljard euro. Het bedrijf biedt werk aan 78.500 collega's in 42 landen. Wereldwijd levert Atos aan haar klanten hi-tech transactieservices, advies en technologie, systeemintegratie en managed services. Atos focust op het aanbieden van zakelijke technologie die klanten vooruit helpt en in staat stelt hun onderneming van de toekomst te creëren. Atos is de wereldwijde IT-partner voor de Olympische Spelen en staat genoteerd aan de Paris Eurolist Market. Atos opereert onder de namen Atos, Atos Consulting & Technology Services, Atos Worldline en Atos WorldGrid. Bezoek voor meer informatie atos.net

Atos Consulting

Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Tel: +31 (0)88 265 88 88

Voor meer informatie: info.consulting@atos.net

atosconsulting.nl/bereikmeer

Atos, the Atos logo, Atos Consulting & Technology Services, Atos Worldline, Atos Sphere, Atos Cloud, Atos Healthcare (in the UK) and Atos Worldgrid are registered trademarks of Atos SA. October 2011© 2011 Atos.