



# learn management bij sociale diensten

---

# Bezuinigen en tóch een betere dienstverlening? Het kan!

Het zijn spannende tijden voor u. Wat betekenen de komende bezuinigingen binnen werk, welzijn en zorg?

Uw klanten hebben in toenemende mate hulp nodig. Het aantal aanvragen voor levensonderhoud, schuldhulpverlening en minimaregelingen stijgt.

Maar de uitstroom van uw klanten naar werk stagneert.

Uw werkvoorraden en de werkdruk van uw medewerkers nemen daarmee in hoog tempo toe. Tegelijkertijd staat u voor de uitdaging van een optimale dienstverlening aan uw klanten. Is dit te combineren?

---

Jazeker! Het klinkt misschien te mooi om waar te zijn, maar de praktijk bewijst dat sociale diensten met Lean management 'meer kunnen met minder mensen'. Kleine sociale diensten besparen zo tonnen per jaar en grotere sociale diensten zelfs miljoenen. Steeds meer sociale diensten ervaren de voordelen van Lean management. 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.

Maar Lean management is meer. Prestaties worden inzichtelijk, vergelijkbaar en daarmee stuurbaar. Een slim proces is geen doel op zich, maar een randvoorwaarde om de effectiviteit te verhogen. Hebt u werkelijk greep op de effectiviteit van re-integratie? En wat leveren alle controles en instrumenten van handhaving daadwerkelijk op?

In deze brochure leggen wij u graag uit wat Lean management precies is en of het waarde kan toevoegen voor uw sociale dienst. Ook geven wij u een kijkje in de keuken van 4 sociale diensten die wij met Lean management hebben ondersteund.

Om u goed te informeren over Lean management organiseren wij regionale bijeenkomsten of kunt u kiezen voor een persoonlijke afspraak. Hiervoor verwijzen wij u graag naar onze website [www.atosconsulting.nl/lean](http://www.atosconsulting.nl/lean).

## Inhoud

### Introductie

Bezuinigen en tóch een betere dienstverlening? Het kan!

2

### Wat is Lean management?

Een integrale aanpak gebaseerd op een stevige ambitie

4

### Case 1: gemeente Oss

De juiste keuzes maken om de goede dingen te doen

7

### Lean management

Voor mijn sociale dienst

10

### Case 2: gemeente Zaanstad

Aanvraag minimaregelingen

13

### Case 3: gemeente Rheden

Maatschappelijke ondersteuning op maat

14

### Onze aanpak

Maatschappelijke ondersteuning op maat

16

### Case 4: gemeente Leiden

Schuldhulpverlening

18

### Onze dienstverlening

Integraal en een grote stap

18



**De crisis is geen streep door de rekening. U hoeft niet te kiezen tussen fundamenteel bezuinigen of het verbeteren van uw dienstverlening. Dankzij de inzet van Lean management kunt u:**

- ▶ De efficiëntie verhogen van 20% tot 70% per proces.
- ▶ Doorlooptijden van uw aanvragen verkorten tot wel 80%.
- ▶ De kwaliteit en effectiviteit van uw processen sterk verbeteren.
- ▶ De tevredenheid van uw medewerkers verhogen.

# Wat is Lean management?

## De 5 principes

Lean management is een gereedschapstool met handige instrumenten om betere resultaten te bereiken: een betere kwaliteit, in kortere tijd en tegen lagere kosten. Het is een verzameling van instrumenten die zich succesvol bewezen heeft in de praktijk.

## Waarde

Het 1e begrip is: definieer waarde. Hieruit volgt direct de vraag: waarde voor wie? Bij Lean management kijken we zowel naar het belang van de klant als dat van de organisatie, haar opdrachtgevers en haar ketenpartners. Oftewel: voor wie doen we het eigenlijk? Alle activiteiten die voor geen van deze partijen waarde toevoegen zijn verspilling. Deze verspilling wordt geëlimineerd met als eindresultaat: 'een slank proces'.

## Waardestroomanalyse

Het belangrijkste principe betreft de waardeanalyse van de processen: hoe werken we nu en welke vormen van verspilling zien we? Ons advies is een analyse met een groep van uw medewerkers en het (team)management. Hiermee ontstaat inzicht in de échte en de verschillende werkwijzen, die vaak afwijken van uw procesbeschrijvingen op papier. De analyse maakt pijnlijk duidelijk hoe het beter kan: "Werken we echt zo?". Dit is de 1e stap voor het draagvlak tot verbetering en het vertrouwen dat het beter moet én kan.

## Vloeiende stroom

De waardestroomanalyse brengt ook aan het licht of processtappen elkaar ononderbroken en op een logische manier opvolgen. Dat is het volgende principe: creëer een vloeiende stroom. Waar zitten de knelpunten in een proces? Waar bevinden zich de wachttijden en waar hoopt het werk zich op? Lean management helpt bij het wegnemen van deze 'flessenhalzen', bijvoorbeeld door een betere spreiding van de werklast.

## Vraagsturing

Medewerkers hebben vaak een natuurlijke neiging om te redeneren vanuit de (on)mogelijkheden van een organisatie, zoals de beperkingen van systemen of een gebrek aan spreekkamers. Logisch, want hier worden ze dagelijks mee geconfronteerd. De kracht is echter 'van buiten naar binnen denken': processen inrichten vanuit de vraag van de klant. Dit levert niet alleen voordelen op voor de klant; vaak blijken vraaggestuurde processen ook logischer, eenvoudiger en minder bewerkelijk voor de medewerkers zelf.

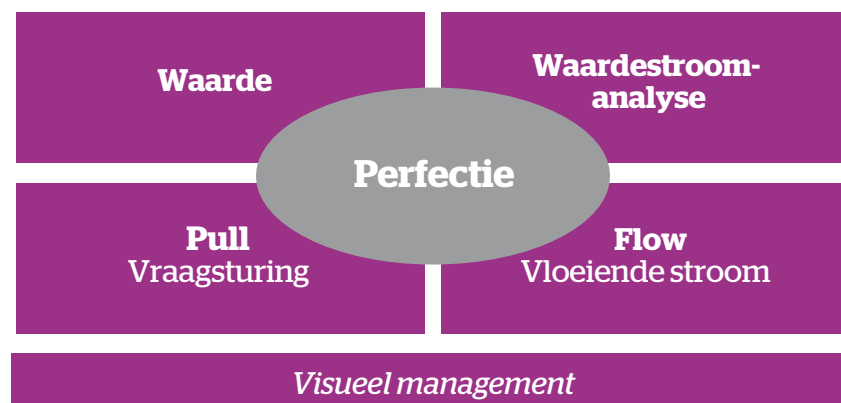
## Perfectie

En tenslotte: streef naar perfectie (in Lean management termen 'kaizen'). Organisatie- en procesverbetering is nooit af. Omdat de omgeving voortdurend in beweging is, veranderen ook de wensen en eisen aan een organisatie. Maak continue verbetering een vast onderwerp van gesprek en gebruik de ideeën van medewerkers om telkens de beste oplossing toe te passen. Stimuleer en beloon hun bijdrage. De toepassing van Lean management is dus geen zuiver technische oefening, maar ook - en misschien wel vooral - een cultuurverandering!

## Visueel management: effectiviteit

Visueel management is een krachtig wapen voor het slagen van deze 5 principes. Dit betreft het inzicht in de prestaties en de mogelijkheid tot sturing. Waar gaat het nu écht om? En wat moeten we daarvoor meten en dus vastleggen in de processen? Pas dan wordt het proces beheersbaar en de resultaten en effectiviteit voorspelbaar.

Figuur 1: De 5 principes van Lean Management



# Case 1: gemeente Oss, aanvraagprocessen werk en inkomen

## Aanvraagprocessen Werk en inkomen, van 63 naar 3 Werkdagen!

De ambitie om het aanvraagproces sterk te verkorten staat nooit op zich. Minstens zo belangrijk is het nemen van de juiste beslissing, gebaseerd op een professionele afweging. Snelheid, transparantie, kwaliteit én prestaties. Tegenstrijdig? Integendeel! De kracht van een Lean traject zit juist in het verenigen van deze wensen. Het oude proces werd gekenmerkt door veel overdrachtsmomenten, veel dubbel werk en veel bewijsstukken. De klant vertelde meerdere malen hetzelfde verhaal en medewerkers hadden hun eigen interpretatie van het versnipperde proces. De 1e focus lag op rechtmatigheid en werk en inkomen werden niet in onderlinge samenhang behandeld. Dit resulteerde in lange doorlooptijden: 63 werkdagen voor het toekennen van een uitkering en (dus) te veel voorschotten en hersteltermijnen. En klanten kregen pas na 74 werkdagen een intake bij de trajectaanbieder.

Wij hebben Oss geholpen bij het ontwerp van het nieuwe proces, waarbij de belangrijkste beslissingen aan de kop worden genomen. Dit gebaseerd op de beoordeling van kansen en risico's. Geen administratieve werkelijkheid maar een professioneel oordeel. Welke kant gaan we op? Het vervolg staat in het teken van

deze beoordeling. Dat geldt ook voor de aard en hoeveelheid van de bewijsstukken en de intensiteit van verificatie. Maar vooral gericht op werk en uiterlijk op dag 3 volgt de beslissing over de uitkering. Het proces maakt het mogelijk dat de klant de eigen verantwoordelijkheid nakomt. En het biedt Oss de flexibiliteit om maatwerk te leveren: staat de klant te popelen om aan het werk te gaan of ligt de focus op de beheersing van frauderisico's? Het nieuwe proces bevat een gering aantal stappen waarbij zo veel mogelijk integraal beslissingen worden genomen en afgehandeld. Een efficiënt, klant gericht en vooral effectief proces. Overbodig werk, ruis en een administratieve rompslomp zijn ingeruild voor resultaat.

Inmiddels worden alle aanvragen zo afgehandeld. En de nieuwe normen ten aanzien van snelheid, rechtmatigheid, doelmatigheid en kwaliteit worden gehaald. Sterker nog, Oss past Lean management nu ook bij andere processen toe. Uiteraard gaat dit niet vanzelf. Oss heeft het traject snel en praktisch ingevuld door de juiste dingen op het juiste moment en in de juiste volgorde te doen. Dit op het gebied van projectmanagement en rekening houdend met de competenties van de mensen, systemen, documenten, kwaliteit en besturing. Ook daar hebben wij Oss in ondersteund: de implementatie beheersbaar maken is een belangrijk deel van onze expertise.



**Ester Biezen**  
Hoofd Werk en inkomen  
gemeente Oss

“We krijgen enthousiaste reacties van klanten op ons nieuwe aanvraagproces. Dat geeft ons extra energie om verder te gaan met verbetering van dienstverlening en administratieve lasten-verlichting”



# Lean management voor mijn sociale dienst

## De kosten en de opbrengsten

U overweegt als sociale dienst om met Lean management uw processen en prestaties te verbeteren? Dan vraagt u zich vast af wat hierbij komt kijken. Uiteraard hangt dit sterk af van uw specifieke situatie, maar op hoofdlijnen geven wij u graag een indruk.

## Hoe lang duurt het?

Dit is afhankelijk van uw beschikbare tijd en de kloof tussen uw huidige situatie en uw ambitie. Maar linksom of rechtsom, een structurele verandering van uw werkwijze kost tijd. Het kan snel: wij kennen sociale diensten waar 1 maand na de workshops procesontwerp de pilot al draaide. Een maand later werkten alle medewerkers en klanten conform de nieuwe werkwijze. Andere sociale diensten hanteren een gefaseerde aanpak en verdelen de activiteiten over een periode van 3 maanden tot een half jaar.

## Ons advies

Houd de doorlooptijd zo kort mogelijk, om het momentum en de energie van de workshops vast te houden. Zorg ervoor dat mensen zo snel mogelijk het (te) resultaat van hun inspanningen ervaren en zien dat er echt dingen veranderen.

Maar... overlaad uw medewerkers niet. Kwaliteit gaat uiteraard boven snelheid.

## Hoeveel tijd kost het me?

Dit hangt sterk af van de omvang van de verandering en uw ervaring met dergelijke verandertrajecten. We starten meestal met een 2- of 3-daagse workshop met een groep van uw medewerkers. Op basis van het nieuwe globale proces en het actieplan start vervolgens het implementatietraject. Een gemiddeld traject van 2 maanden vraagt om een intensieve aanpak. Denk hierbij aan een gezamenlijke inzet van uw projectleider en het projectteam van ongeveer 4 dagen per week: in totaal zo'n 35 werkdagen. Onze ervaring leert dat een project met een langere doorlooptijd in totaal vaak ook meer tijd kost.

## Hoeveel geld kost het me?

Om te beginnen vergt het de genoemde investering van uw medewerkers. De behoefte aan externe ondersteuning hangt sterk af van de kwaliteit, kennis en ervaring van uw eigen mensen. Om u een indicatie te geven: het kost een goede applicatiebeheerder zonder externe ondersteuning maximaal 1 tot 2 dagen. En bij sommige sociale diensten gaat de projectleider zo voortvarend aan de slag, dat wij slechts als klankbord fungeren. De kosten blijven dan beperkt tot een paar adviesdagen en ondersteuning bij het vastleggen van de processen. Kortom de externe inzet hangt sterk af van het interne vermogen. De behoefte aan externe ondersteuning varieert dan ook van 5 tot 25 dagen.

## Wat levert het me op?

Met Lean management kunt u uw efficiëntie verbeteren met 20%-70% per proces. Het leidt bovendien tot een sterke verbetering van uw doorlooptijden, waarbij 80% sneller geen uitzondering is. Bovendien volgt een beter inzicht in de (verbeterde) prestaties en kunt u actief sturen op effectiviteit. En niet onbelangrijk, de motivatie van uw medewerkers neemt sterk toe: ze komen meer toe aan zaken die er echt toe doen.

“Atos Consulting heeft ons écht op een andere manier leren denken over deze processen: wat voegt waarde toe en wat is overbodig? Ik pas dit lean denken nu ook toe op andere processen.”

**Eerwin le Blanch**  
Teamleider Minimaregelingen  
gemeente Zaanstad

# Case 2: gemeente Zaanstad, aanvraag minimaregelingen



## Aanvraag minimaregelingen, ruim 80% sneller en efficiënter!

Begin 2010 kampte Zaanstad met lange wachttijden en achterstanden bij de verwerking van de aanvragen voor langdurigheidstoelage en bijzondere bijstand. De medewerkers zagen met de hoeveelheid werk door de bomen het bos niet meer. Stemmen gingen op voor het uitbreiden van de formatie, maar Zaanstad wilde eerst kijken of een slimmer proces de oplossing kon zijn. Vervolgens is het avontuur met Lean management gestart.

### Op zoek naar verspilling

Samen met de medewerkers hebben wij in een intensieve 3-daagse workshop de toegevoegde waarde en verspilling van alle processtappen en activiteiten beoordeeld. Aan de hand van Lean management is al het overbodige werk in kaart gebracht. Het gaat om redeneren vanuit verspilling en risico's. Hoe groot is de kans op fraude? En hoe groot is de financiële impact vergeleken met een aanvraag levens onderhoud? En hoe belangrijk vindt de politiek een optimale benutting van de minimaregelingen?

## Langdurigheidstoelage: het 'proces is omgedraaid'

In de nieuwe werkwijze heeft Zaanstad het proces voor de langdurigheidstoelage als het ware omgedraaid. Bekende klanten krijgen een vooringevulde aanvraag toegestuurd met het verzoek de gegevens op juistheid te controleren. Indien nodig worden deze door de klant aangevuld en aangepast, waarna deze de aanvraag ondertekend. Het resultaat is dat circa 60% van de aanvragen zonder beoordeling wordt toegekend. De binnengekomen aanvragen leiden zelfs automatisch tot processen in GWS4all. De gemiddelde behandelingstijd van aanvraag tot uitbetaling is met ruim 80% afgenomen.

## Bijzondere bijstand: telefonische intake en een vooraf ingevuld aanvraagformulier

Voorafgaand aan een aanvraag bijzondere bijstand is er een telefonische intake. Daarin wordt direct vast gesteld of een klant hier mogelijk recht op heeft en of het indienen van een aanvraag zinvol is. Een verder vervolg zou namelijk in sommige gevallen verspilling zijn, zowel voor de klant als voor de gemeente. Op basis van het telefoongesprek ontvangt een klant vervolgens een vooringevuld aanvraagformulier, dat in veel gevallen alleen nog ondertekend hoeft te worden. Bewijsstukken met betrekking tot vermogen en inkomen worden alleen opgevraagd bij risicogevoelens. Het effect? Zaanstad hoeft bijna geen aanvragen meer af te wijzen, klanten leveren vaker informatie compleet aan en aanvragen zijn sneller afgehandeld.

**Zaanstad**  
top van de Randstad



”Atos Consulting heeft ons geholpen om buiten onze kaders te denken en veel meer vanuit de doelen die we willen bereiken. Deze aanpak bood verrassende verbeteringsmogelijkheden. En door de nauwe betrokkenheid van alle medewerkers is er ook draagvlak voor de soms ingrijpende wijzigingen.”

**Berteke de Jongh**  
**Manager dienstverlening,**  
**gemeente Rheden**

## Case3: gemeente Rheden, maatschappelijke ondersteuning op maat

### WMO: maatschappelijke ondersteuning op maat

Sinds de landelijke invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) in 2007 is de gemeentelijke rol veranderd. De gemeente voert niet meer de regie, maar de burger organiseert de vereiste ondersteuning zodat deze zelfstandig mee kan doen aan de samenleving. De aandacht verschuift van het verstrekken van middelen naar het bieden van compensatie voor belemmeringen in de participatie van burgers. Hierbij bieden gemeenten een persoonsgerichte dienstverlening. Rheden had voor iedere WMO voorziening een apart proces, met aparte aanvraagformulieren en gespecialiseerde consultants. Dit ging gepaard met veel overdrachtsmomenten en lange wachttijden voor de klant: de doorlooptijd van de processen varieerde van 1 week tot ruim 1 jaar (!). Vandaar dat Rheden onze hulp heeft ingeschakeld bij het herontwerpen van de WMO processen. Dit met als doel om voor de burgers én gemeente een efficiënter en meer integraal proces te creëren.

### Zo snel mogelijk een helder klantbeeld

Samen met de medewerkers van Rheden hebben we het WMO proces geanalyseerd en de nieuwe uitgangspunten geformuleerd. In het nieuwe proces bekijken de consultants de aanvraag zo breed mogelijk: hierbij wordt verder gekeken dan de voorziening waar de burger in 1e instantie om vraagt. Cruciaal is dat met een beknopte vragenset snel wordt vastgesteld wat nodig is voor de compensatie van de belemmering(en). Vervolgens worden de vervolgstappen direct vastgesteld.

### Snelheid, transparantie, flexibiliteit én kwaliteit

Ook in het nieuwe proces gaan de consultants op huisbezoek bij klanten waarbij het niet mogelijk is om telefonisch of aan de balie de ondersteuningsbehoefte helder te krijgen. Het huisbezoek wordt direct bij het 1e klantcontact ingepland. Eenvoudige aanvragen worden telefonisch in 1 keer en door 1 medewerker

afgehandeld. Informatie die al bij de gemeente bekend is wordt uit de systemen gehaald. Indien nodig, bijvoorbeeld bij een eigen bijdrage, ontvangt de klant een voorgevuld aanvraagformulier. De klant hoeft deze alleen nog op juistheid te controleren en te ondertekenen. Nu weet een klant meestal binnen 1 gesprek waar deze aan toe is. Bovendien is er meer ruimte voor de klant om zelf zaken te regelen binnen de normbedragen. Dit sluit aan op de uitgangspunten van de WMO en bespaart de gemeente bovendien veel werk. Daarnaast is de afstemming met de leveranciers sterk verbeterd zodat zij sneller hun diensten leveren. Voor de klanten zijn de doorlooptijden sterk verkort. De medewerkers kunnen de aanvragen sneller afhandelen, zijn breder inzetbaar en het proces is voor alle partijen minder bewerkelijk en veel meer flexibel.

gemeente Rheden



# Onze aanpak

## Integraal en een grote stap: 'kaikaku'

Wilt u uw dienstverlening en bedrijfsvoering verbeteren en bent u geïnspireerd geraakt door de mogelijkheden van Lean management? U heeft een gereedschapskist vol instrumenten, maar... waarmee begint u dan? Succesvol veranderen biedt enorme kansen. Maar een traject dat doodbloedt, zet de motivatie van uw mensen juist op achterstand ten opzichte van de huidige situatie. Het gaat om de goede dingen doen op het juiste moment en in logische volgorde. Of om in de termen van Lean management te spreken: voorkom verspilling.

Onze methodiek helpt u hierbij. Het is een gestructureerde en integrale aanpak, gericht op het realiseren van grote verbeteringen (in Lean management termen 'kaikaku'). Onze aanpak voert u door de 8 fasen van het veranderproces: van de noodzaak tot verandering tot en met de fase van continue verbetering (in Lean management termen 'kaizen').

U wilt dat de beoogde verandering ook daadwerkelijk slaagt. Oftewel dat er écht iets verandert op de werkvloer: een verbetering

voor zowel uw klanten, uw mensen en uw organisatie. Dan moet u in ieder geval goed voorbereid aan de start verschijnen. De hamvraag hierbij: hoe groot is de noodzaak tot veranderen? Immers, het veranderen van de werkwijze en het gedrag van uw medewerkers gaat niet vanzelf. Dit vraagt om een serieuze (tijds)investering en voldoende doorzettingsvermogen. Als de pijn of kansen onvoldoende worden gevoeld, leidt dit vaak tot een halfslachtige aanpak en is de kans op succes veel kleiner.

Nadat is vastgesteld waar de organisatie voor staat - de basis voor alle nieuwe processen - worden de focusgebieden geselecteerd. Dit zijn de processen waar uw verbetertraject het meeste zoden aan de dijk zet: de processen met het grootste verbeterpotentieel en/of de grootste noodzaak tot verandering.

Het nieuwe globale proces ontwerpen we in een workshop met uw medewerkers. En laten we het geheim maar verklappen: alles valt of staat met ambitieuze normen. Redeneren vanuit de huidige werkwijze en knelpunten leidt nooit tot grote verbeteringen, maar slechts tot kleine stapjes. Wij dagen uw mensen uit om te denken vanuit de klant: hoe goed willen we zijn? Wat als ik klant zou zijn?

Daarna volgen het implementatieplan, het detail procesontwerp en de daadwerkelijke bouw en implementatie. Dit, inclusief een pilot waarin de nieuwe werkwijze met een kleine groep klanten wordt getest.

Dankzij de inrichting van de continue verbetering, de laatste stap, is uw nieuwe werkwijze 'slijtagebestendig'.

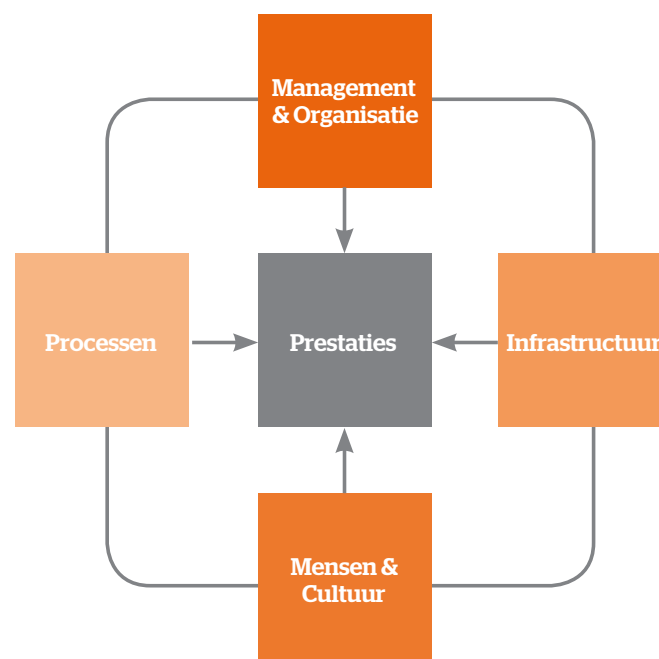
Oftewel, de drang naar verbetering is 'ingebakken' en het proces is voldoende flexibel om op interne en externe veranderingen in te spelen.

Het laatste wapen is onze integrale benadering, oftewel we kijken naar alle facetten van het veranderproces. Het nieuwe model werkt alleen optimaal als deze 4 aspecten in balans zijn. Ons klaverbladmodel (figuur 2) illustreert deze visie.

### De 8 fasen van het veranderproces zijn:

1. Bewustwording
2. Visie
3. Focus
4. Globaal ontwerp
5. Gedetailleerd ontwerp
6. Bouw
7. Implementatie
8. Continue verbetering

Figuur 2: Atos Consulting klaverbladmodel



Uw prestaties krijgen een impuls dankzij de samenhang die ontstaat. Een slim proces werkt alleen als de competenties van medewerkers passen bij de resultaten die zij in het proces moeten realiseren. De organisatie-inrichting versterkt dat. Welke formatieve capaciteit past bij het proces? Een goed kwaliteits- en managementinformatiesysteem maken sturing mogelijk op de prestatie-indicatoren in het proces. Visueel management is daarbij een krachtig instrument. De systemen moeten het proces versnellen, medewerkers ondersteunen en betrouwbare stuurinformatie genereren.

”De manier waarop Atos Consulting dit project aanpakt, creëert draagvlak, enthousiasme en energie bij het team van medewerkers!”

**Annuska Snijders**

**Teamleider stadsbank, gemeente Leiden**

## Case 4: gemeente Leiden, schuldhulpverlening

### Schuldhulpverlening: wachttijd van 9 weken naar 1 dag!

Begin 2010 bleek in Leiden de wachttijd bij een verzoek om schuldhulpverlening (SHV) ongeveer 9 weken te zijn tot aan het 1e intakegesprek. Bovendien was de werkwijze die hierop volgde zeer arbeidsintensief voor de medewerkers. Leiden heeft ons ingeschakeld voor een structurele oplossing en het creëren van een slimmer proces. Dit met als doel een toename in klantgerichtheid, effectiviteit en efficiëntie.

### Samen met de medewerkers

Samen met het projectteam van Leiden zijn we gestart met een workshop. Hierin hebben we met alle (!) betrokken medewerkers vastgesteld hoe het huidige proces verloopt en wat daarin de obstakels zijn. Daarna zijn de doelstellingen geformuleerd voor het herontwerp: waar moet het nieuwe proces aan voldoen? In een 2e workshop hebben we met een kleinere groep

medewerkers het nieuwe proces ontworpen op basis van Lean management. Dit globale ontwerp is vervolgens voorgelegd aan alle medewerkers. Daarna zijn de voorwaarden uitgewerkt om dit nieuwe proces te laten werken: wat moet procesmatig verder uitgewerkt worden en in hoeverre moeten de huidige (IT) systemen aangepast worden? Maar ook de benodigde kennis, kunde en houding van medewerkers zijn hierbij van groot belang. Een belangrijk aspect hierbij is de juiste combinatie van klantgerichtheid én zakelijkheid. Dit schept ruimte maar ook verplichtingen voor zowel klanten als medewerkers. Samen met de medewerkers hebben we de actiepunten vertaald naar een concreet implementatieplan.

### Eerder écht aan de slag en meer verantwoordelijkheid bij de klant

Inmiddels wordt een klant met een verzoek om schuldhulpverlening direct geholpen. De intake vindt meteen plaats waarbij direct mogelijke

obstakels gesignaleerd en aangepakt worden. De klant weet waar hij aan toe is en begint vanaf de start met het beperken van de uitgaven en het vergroten van het inkomen. Het proces is minder bewerkelijk en wordt digitaal optimaal ondersteund. De tijd die dit bespaart, komt ten goede aan de kwaliteit en wordt gebruikt om meer aanvragen te behandelen of bijvoorbeeld om schuldeisers te bellen. Een schuldregeling komt hierdoor vaak sneller tot stand. Het werk is vereenvoudigd door meer standaardisering in de documenten en een uniforme werkwijze. De zakelijkheid in de contacten geeft de klant meer verantwoordelijkheid en er zijn minder gesprekken nodig voordat een schuldregeling tot stand komt. De wachttijd voor de intake - die nu direct tot actie leidt - is teruggebracht van 9 weken naar 1 dag!



**Leiden**

# Onze dienstverlening



## Op maat en van training tot begeleiding

Inmiddels hebben wij tientallen sociale diensten geholpen met Lean management en hebben we ervaring met alle processen op het terrein van werk, inkomen en zorg. En misschien kent u ons van het KEI-goed project? Een samenwerkingsverband van 3 gemeenten en SZW, Divosa en VNG. Hierbij zijn wij na een Europese aanbesteding geselecteerd als hét gespecialiseerde adviesbureau in Lean management.

Onze klanten zijn stuk voor stuk zeer tevreden. Allereerst vanwege de indrukwekkende resultaten. Maar ook vanwege de prikkelende en plezierige werkwijze waarmee we met de medewerkers 'hun processen' ontwerpen. Procesontwerp moet namelijk ook leuk zijn en de noodzakelijke energie genereren.

Onze dienstverlening kenmerkt zich door ondersteuning op maat. Immers iedere gemeente en (daarmee ook) de behoefte aan ondersteuning is anders. Zo kunnen wij de verantwoordelijkheid voor het gehele traject op ons nemen, inclusief de aansturing en de uitvoering. Maar meestal adviseren wij een projectleider vanuit de gemeente, met het oog op een zo groot mogelijk draagvlak en lerend vermogen. Deze wordt hierbij zoveel als nodig ondersteund op basis van een zogenaamde 'strippenkaart' (optimale flexibiliteit).

Daarnaast geven wij opleidingen aan gemeenten die het heft in eigen hand willen nemen. Wij leiden uw medewerkers op en begeleiden hen bij de toepassing in de praktijk. Hierbij zijn diverse varianten mogelijk, variërend van 1 tot 3 trainingsdagen.

Ook kunt u bij ons terecht voor diverse gerelateerde zaken. Zoals een korte scan waaruit uw verbeterpotentieel blijkt, de begeleiding bij het opstellen van het plan van aanpak of het gedetailleerd beschrijven van uw nieuwe processen.

Meer weten? Uiteraard brengen wij u graag in contact met onze referenties en ga naar [atosconsulting.nl/lean](https://atosconsulting.nl/lean)

## Vijf vragen aan Bart van den Broek, partner Lokale Overheid

*Is Lean management geen oude wijn in nieuwe zakken?*

Misschien voor productiebedrijven waar men al jaren op deze manier naar het productieproces kijkt. Maar voor de overheid is het echt een nieuwe manier van denken. Het is ook niet voor niets dat we resultaten bereiken zoals het verkorten van de doorlooptijd met 90%. Maar dat zit niet alleen in Lean management, maar vooral ook in de manier waarop we de medewerkers uitdagen en betrekken.

*Is Lean management geschikt voor iedere sociale dienst?*

Dat is een makkelijke vraag: jazeker! Maar dan wel als het op maat wordt ingezet. De aanpak en intensiviteit moeten passen bij de omvang en ambities van de gemeente.

*Wat maakt een traject succesvol?*

Het gaat er niet om dat men alle Japanse en Engelse termen van buiten leert; juist een pragmatische aanpak is vereist. Het geheim is het betrekken van de medewerkers gedurende het traject en hen 'vanuit de ogen van de klant' naar hun proces te laten kijken.

*Wanneer ben je zelf tevreden?*

Vast een enorm cliché, maar als de medewerkers écht tevreden zijn. Als ze daadwerkelijk veranderingen op de werkvloer ervaren, zowel voor de klanten als voor henzelf. En als ze weer toekomen aan de reden waarom ze bij de gemeenten wilden werken: klanten helpen.

*Wanneer moet je er niet aan beginnen?*

Onze aanpak maakt medewerkers razend enthousiast en ze willen er echt voor gaan. Maar als er uiteindelijk niets met de input wordt gedaan, zakt het energieniveau nog onder het vertrekpunt. Zonder een echte wens tot verbetering kun je er beter niet aan beginnen.

---

# About Atos Consulting

Atos Consulting is a leading international business and IT consultancy organisation that employs over 2,500 driven professionals across the globe. Atos Consulting is the partner for customers looking for effective solutions in the field of returns, organisation, processes and control. It provides in-depth knowledge of sector-specific primary processes and secondary processes such as Finance, HRM and IT. If required, Atos Consulting also provides interim management or takes over processes. Atos Consulting is independent, provides expert advice and works closely together for and with customers. Atos Consulting is an independent part of Atos Consulting and Technology Services.

Atos is an international information technology services company with annual revenues of EUR 8.7 billion and 74,000 employees in 42 countries. Serving a global client base, it delivers hi-tech transactional services, consulting and technology services, systems integration and managed services. Atos is focused on business technology that powers progress and helps organizations to create their firm of the future. It is the Worldwide Information Technology Partner for the Olympic Games and is quoted on the Paris Eurolist Market. Atos operates under the brands Atos, Atos Consulting & Technology Services, Atos Worldline and Atos WorldGrid. For more information, visit: [atos.net](http://atos.net) or contact the global brand manager.

For more information: [atosconsulting.nl](http://atosconsulting.nl)

---

**Atos Consulting**  
**Papendorpseweg 93**  
**3528 BJ Utrecht**  
**Tel: +31 (0)88 265 8254**  
**[info.consulting@atos.net](mailto:info.consulting@atos.net)**  
**[atosconsulting.nl](http://atosconsulting.nl)**  
**[scenario-planning.nl](http://scenario-planning.nl)**