

# Eindrapport doelmatigheidsonderzoek Lean

Onderzoek ex art. 213a Gemeentewet naar de doelmatigheid  
van Lean





**Contactgegevens**

**Bezoekadres:**

Laan 19  
1741 EA Schagen

**Postadres:**

Postbus 8  
1740 AA Schagen

Tel.: (0224) 210 400

Fax: (0224) 210 455

E-mail: [postbus8@schagen.nl](mailto:postbus8@schagen.nl)

Internet: [www.schagen.nl](http://www.schagen.nl)



GEMEENTE  
**Schagen**

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	2
1. Inleiding.....	4
2. Onderzoeksvraag en -aanpak.....	4
3. Lean filosofie en ontwikkeling van Lean in Schagen .....	4
4. Resultaten van Lean.....	6
4.1 Kwantitatieve resultaten.....	6
4.2 Kwalitatieve resultaten.....	7
5. Verbeterpunten .....	8
5.1 Algemeen .....	8
5.2 Lean aanpak .....	9
5.3 Rol van de Lean begeleiders .....	9
6. Ontwikkelingen .....	9
7. Conclusie en aanbevelingen.....	10
7.1 Conclusie.....	10
7.2 Aanbevelingen.....	10
Bijlage 1: plan van aanpak voor het onderzoek naar de doelmatigheid van Lean .....	12
Bijlage 2: belangrijkste resultaten van de Lean trajecten.....	13

## 1. Inleiding

Op grond van artikel 213a Gemeentewet doet het college periodiek onderzoek naar de doelmatigheid van (onderdelen van) organisatie-eenheden of de uitvoering van taken door de gemeente. Voor 2020 is het onderwerp Lean gekozen. Hierover staat in de paragraaf Bedrijfsvoering van de begroting het volgende: "De organisatie is nu 6 jaar bezig met Lean. Wij willen onderzoeken wat we in die tijd hebben gedaan en welke resultaten dit intern en extern heeft opgeleverd. We willen vaststellen waar we nu staan en waar we naar toe willen."

### *Leeswijzer*

Na de onderzoeksvraag en -aanpak in hoofdstuk 2 gaan we in hoofdstuk 3 in op de Lean filosofie en de ontwikkeling van Lean in Schagen. Hoofdstuk 4 gaat over de resultaten die zijn behaald, waarna in hoofdstuk 5 de verbeterpunten staan. Daarna bespreken we in hoofdstuk 6 nog enkele ontwikkelingen die een relatie hebben met Lean. Het rapport sluit af met de conclusie en aanbevelingen.

## 2. Onderzoeksvraag en -aanpak

Voor het onderzoek is een plan van aanpak vastgesteld. Daarin is de onderzoeksvraag geformuleerd en de aanpak voor het onderzoek bepaald. Zie ook bijlage 1.

### *Onderzoeksvraag*

Welke aantoonbare resultaten heeft de toepassing van Lean opgeleverd voor de organisatie én voor de dienstverlening aan inwoners en bedrijven?

- a) Kwantitatief: meetbare resultaten
- b) Kwalitatief: opbrengsten aan de zachte kant (bv. houding, klantgerichtheid, samenwerken)

### *Onderzoeksaanpak*

Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd, enquêtes gehouden en is een inventarisatie gedaan naar de resultaten van de Leantrajecten tot nu toe.

Gesprekken zijn gevoerd met:

- Inwoners, ondernemers en ketenpartners
- Collegeleden
- Directeur/gemeentesecretaris
- Afdelingshoofden en teamleiders
- Medewerker AO/IB
- Accountant

Onder medewerkers is een enquête gehouden.

## 3. Lean filosofie en ontwikkeling van Lean in Schagen

Voor een goed begrip van dit rapport is het belangrijk om wat achtergrondinformatie te hebben over Lean. Welke filosofie zit daarachter en welke ontwikkeling heeft Lean doorgemaakt binnen de gemeente Schagen?

### 3.1 Lean filosofie

Lean gaat over het creëren van waarde voor de klant in de processen. Alles wat daar niet aan bijdraagt is verspilling en moet worden geëlimineerd. Hierdoor gaat de kwaliteit van de processen – en daarmee de klanttevredenheid – omhoog en gaan doorlooptijd en kosten omlaag. Dat is waar het in de kern van de Lean filosofie over gaat.

De Lean filosofie is in de jaren '90 ontstaan toen onderzoekers Womack en Jones de effectiviteit van verschillende autofabrikanten in Amerika en Japan gingen vergelijken. Zij zagen in Toyota een voorbeeldfunctie en introduceerden hun manier van werken als Lean.

Procesoptimalisatie via de Lean methode is inmiddels niet alleen terug te vinden in productieomgevingen, maar heeft zich ook wijdverspreid in dienstverlenende organisaties, waaronder gemeenten.

### **3.2 Ontwikkeling van Lean in Schagen tot 2020**

In de gemeente Schagen is Lean geïntroduceerd net na de fusie op 1 januari 2013. De focus lag daarbij op het verbeteren van de dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers.

We hebben ons daarbij gericht op de kwaliteit van de processen en op het verkorten van de doorlooptijd. De insteek was niet om via Lean bezuinigingen door te voeren. Niettemin heeft Lean gezorgd voor kostenbesparingen. We hebben hetzelfde werk met minder mensen kunnen doen. En we hebben de toename van het aantal taken én het complexer worden van die taken in de afgelopen jaren kunnen opvangen zonder een evenredige uitbreiding van de formatie.

De toepassing van Lean in Schagen heeft zich in de loop van de jaren ontwikkeld van een instrument dat door (een deel van) de organisatie werd gebruikt om op korte termijn resultaten te boeken tot een onderdeel van onze organisatievisie om continu te verbeteren.

Nadat de organisatie in de beginperiode kennis maakte met de principes van Lean, zijn we gestart met het Lean maken van de eerste processen. Het meest in het oog springende resultaat was het terugbrengen van de doorlooptijd van de omgevingsvergunning van gemiddeld 7 weken naar 1 week. Dat was in januari 2014.

In die periode gingen we er van uit dat de medewerkers de acties die hiervoor nodig waren zelfstandig zouden uitvoeren. Terugkijkend kunnen we concluderen, dat het door de waan van de dag en te weinig aandacht voor het invoeren van de nieuwe werkwijzen, vaak bleef bij een resultaat "op papier". Daardoor konden we de hoge verwachtingen niet waarmaken.

Dat heeft er onder andere toe geleid dat Lean in juni 2015 als één van de projecten is opgenomen in het programma "Bewegen naar de klant". Andere projecten waren deregulering, klantgerichtheid en burger- en overheidsparticipatie. Door dit programma, dat liep tot juni 2018, was Lean niet langer vrijblijvend en werd het onderdeel van onze visie waarin we het geluk van onze inwoners en ondernemers centraal stellen. De doelen voor Lean waren om voor alle primaire processen eind 2018 een eerste verbeterlag te maken, ervoor te zorgen dat medewerkers de procesverbeteringen zelfstandig kunnen implementeren én dat we een begin zouden maken met continu verbeteren. Zoals blijkt uit de eindrapportage van "Bewegen naar de klant", hebben we die doelen ook gehaald. Die rapportage is besproken in een themabijeenkomst voor de gemeenteraad op 4 juni 2018.

Vanaf dat moment is Lean een min of meer logisch onderdeel geworden van het dagelijks werk. Dat zien we bijvoorbeeld terug in het aantal initiatieven vanuit de organisatie om werkprocessen te verbeteren en knelpunten op te lossen. Waar het management in de beginperiode nadrukkelijk moest sturen op de toepassing van Lean, is de organisatie door de resultaten steeds meer overtuigd geraakt van de waarde van dit instrument. Waar er in de eerste jaren nagenoeg geen initiatieven uit de organisatie kwamen, zijn er in het eerste kwartaal 2021 maar liefst 10 binnen

gekomen. Hieruit blijkt de groeiende behoefte van de organisatie om op deze manier de werkprocessen te verbeteren en slimmer te gaan werken.

Wat hierbij zeker heeft geholpen is de basistraining Lean, die alle medewerkers in 2020 hebben gevolgd. In deze training, die door de Lean begeleiders zelf wordt gegeven, worden de basisprincipes van Lean behandeld. Hiermee geven we de medewerkers inzicht in de verbetermogelijkheden binnen hun eigen processen. Ook nieuwe medewerkers volgen binnen een half jaar de basistraining Lean.

De belangrijkste resultaten van Lean zijn genoemd in hoofdstuk 4 en in bijlage 2. Dat zijn resultaten van Leantrajecten van de afgelopen jaren en daarin zien we terug dat niet alle resultaten even goed kwantificeerbaar zijn. Dat heeft enerzijds te maken met de opdrachten. Die gaan niet alleen maar over kortere doorlooptijden, maar soms ook over de basis op orde, duidelijkheid over de rollen en het inrichten van een standaard proces. Anderzijds kunnen we ook constateren dat goede indicatoren en meetgegevens vaak nog ontbreken. Daarom is dat ook één van de verbeterpunten in de verdere ontwikkeling van Lean.

#### 4. Resultaten van Lean

Bij de resultaten van Lean kan onderscheid worden gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve resultaten. De eerste gaan over meetbare resultaten als doorlooptijd en klanttevredenheid.

De kwalitatieve resultaten van Lean gaan over de zachte kant, dus wat Lean heeft opgeleverd voor de houding en het gedrag van medewerkers.

##### 4.1 Kwantitatieve resultaten

In de afgelopen jaren is er voor veel processen een Leantraject gestart. In totaal zijn dat er ongeveer 60. Zoals gezegd was dat in het begin vooral op initiatief van de leidinggevenden. Tegenwoordig komen deze initiatieven om te verbeteren veel meer vanuit de medewerkers zelf.

Veel Leantrajecten gaan over klantprocessen, zoals vergunningaanvragen en aanvragen binnen het sociaal domein. Daarnaast passen we de Lean aanpak ook toe op bedrijfskritieke processen, zoals ICT- en P&O-processen.

Een overzicht van de belangrijkste resultaten van Leantrajecten is opgenomen onder bijlage 2. Een paar mooie voorbeelden hiervan zijn:

Proces	Resultaten
Bewonersinitiatieven	Een standaard proces dat samen met inwoners is ingericht, waarin communicatie centraal staat. Bewonersinitiatieven worden binnen 1 week opgepakt.
Facturering Wmo/Jeugd	Real-time inzicht in de stand van de budgetten. Uitval van facturen teruggebracht tot max. 5%. Facturen van de zorgaanbieders worden binnen 1 week betaald.
Groenadoptie	De aanvraag is eenvoudiger geworden en wordt binnen 1 week behandeld. Eén medewerker van de gemeente gaat over de aanvragen (minder schakels in het proces). Met de groenadoptie-tegel is voor iedereen duidelijk welk stuk groen geadopteerd is door bewoners. Er is een eenvoudige overeenkomst opgesteld voor

	groenadoptie (1 A4 met spelregels). Er is duidelijke informatie op de website (NB. er was géén informatie).
Klantenservice	Inwoners ervaren een luisterend oor bij tips, klachten en complimenten en merken dat hier iets mee wordt gedaan. Er wordt binnen 1 dag gereageerd op klachten. De waardering voor de afhandeling van klachten is gestegen van een 6,2 naar een 9,1.
P&C-cyclus	De begroting, jaarrekening en tussenrapportages schrijven we in één week in plaats van een traject van maanden. Door de samenwerking/afstemming in de schrijfweek is de kwaliteit van de stukken verbeterd. Dit horen we ook terug van college- en raadsleden.
Schuldhelpverlening	Geslaagde test en invoering van schuldsaneringskredieten (schulden worden in 1x afbetaald), waardoor ruimte is ontstaan voor coaching en preventie. Ingevoerd is een budgetmap per cliënt, die zorgt voor structuur en overzicht. Ondersteuning vanuit de gemeente bij het verzamelen en scannen bij de cliënt thuis van de documenten die nodig zijn voor een hulpverleningstraject.

Al vanaf de start van Lean presenteren medewerkers de (tussentijdse) resultaten van de Leantrajecten aan bestuur en organisatie. Voorheen deden we dat voor een aantal Leantrajecten één keer per kwartaal in de foyer. Tegenwoordig doen we dat maandelijks, steeds voor één Leantraject, via Teams.

#### 4.2 Kwalitatieve resultaten

Voor de resultaten aan de zachte kant hebben we gekeken naar de reacties van medewerkers en leidinggevenden op de vraag "wat heeft Lean opgeleverd voor jezelf of jouw werk?" Hierop kregen we o.a. de volgende reacties:

- Méér klantgerichtheid en alertheid op de klantprocessen
- Betere communicatie met de klant
- In kleine stappen tot grote resultaten komen
- Mogelijkheden om te experimenteren
- Duidelijkheid over rollen en taken
- Efficiënter werken door minder verspillingen
- Meer bewustzijn van klantwaarde en van alle stappen in een proces
- Het besef dat je zelf aan de knoppen zit als je je eigen werk wilt verbeteren
- Betere samenwerking met collega's
- Elkaar aanspreken op gemaakte afspraken
- Meer ruimte voor creativiteit
- Beter managen van verwachtingen naar collega's en klanten

Vooraf door het contact met onze inwoners, ondernemers en ketenpartners, is in de organisatie veel meer inzicht ontstaan in het belang van onze klanten. Een mooi voorbeeld is het proces voor de drank- en horecaverunning, waarin we door de participatie van een ondernemersechtpaar tot het inzicht zijn gekomen dat we als gemeente maar een (klein) onderdeel zijn van het grotere proces dat zij moeten doorlopen om een horecaonderneming te kunnen starten. Door hun deelname aan het kernteam bleek ook de behoefte om veel meer samen op te trekken, advies te krijgen en aan persoonlijk contact rond de aanvraag.

Een ander voorbeeld is het proces voor de evenementenvergunning. Daarbij werd in een gesprek met de organisator van een jaarlijks terugkerend evenement duidelijk dat het proces niet – zoals wij aannamen - snel hoeft, maar vooral zorgvuldig en in goed (persoonlijk) overleg tussen aanvrager en gemeente. En dat het proces dan best wat langer mag duren.

En samen met vertegenwoordigers van de schoolbesturen hebben we een proces ingericht waardoor de besturen eerder een besluit hebben op hun aanvragen voor voorzieningen in de onderwijshuisvesting.

## 5. Verbeterpunten

In het onderzoek hebben we ook gevraagd naar de algemene verbeterpunten en naar de verbeterpunten in de Lean aanpak en de rol van de Lean begeleiders.

### 5.1 Algemene verbeterpunten

In het contact met inwoners en ondernemers werd met name gesproken over **houding en gedrag** van medewerkers. Daarin zitten grote verschillen. Positieve geluiden over medewerkers waarmee op een informele wijze gecommuniceerd kan worden en zeer betrokken zijn, werden afgewisseld met minder positieve ervaringen. Bijvoorbeeld een formele opstelling, weinig inlevingsvermogen en het ontbreken van persoonlijk contact ("alles moest via de mail"). In die gesprekken werd aangegeven dat een Lean ingericht proces alléén niet voldoende is voor een goede dienstverlening. Het gaat ook om hoe de inwoner of de ondernemer het contact met de gemeente ervaart en of dat aansluit op zijn behoefte.

Een ander belangrijk aandachtspunt uit het onderzoek is de **interne communicatie** over de Leantrajecten. Gezien de lijst met resultaten in bijlage 2 hebben we de jaren veel bereikt, maar niet iedereen ervaart dat ook zo.

Met name collegeleden gaven aan dat ze niet (voldoende) betrokken zijn bij de Leantrajecten en daarom ook niet goed weten wat de resultaten zijn. Of ze kennen de resultaten wel, maar leggen daarbij niet direct een relatie met Lean. Tips die zij gaven, zijn het beter aanhaken van portefeuillehouders bij de start van de Leantrajecten, bv. via het stafoverleg. Ook het regelmatig informeren van bestuurders over de tussentijdse resultaten werd als suggestie genoemd.

Ook de communicatie over de start en de uitvoering van Leantrajecten kan beter. We laten soms kansen liggen, omdat medewerkers niet weten welke verbetertrajecten er lopen, terwijl ze wel een rol in het proces hebben of een bijdrage kunnen leveren. Een suggestie die werd meegegeven om hierin te verbeteren is om de start van elk Leantraject via de betrokken leidinggevenden te laten lopen, zodat iedereen die een rol heeft geïnformeerd is en de gelegenheid heeft om aandachtspunten mee te geven of een actieve rol te spelen in het verbetertraject.

Een ander verbeterpunt is het **borgen van de procesverbeteringen**. We werken met kernteams waarin vertegenwoordigers van alle schakels in een proces zitten. Voor de verbeteringen die dat kernteam bedenkt is niet automatisch draagvlak bij medewerkers die níet in het kernteam zitten. Het blijkt dat medewerkers buiten het kernteam vaak onvoldoende zijn aangehaakt, hun eigen (oude) werkwijze blijven volgen en daar vervolgens niet op worden aangesproken.

Daarnaast kwam uit het onderzoek naar voren dat medewerkers bij grote drukte sneller terugvallen in oude patronen. Dat is een indicatie dat voor het borgen van de nieuwe werkwijze aandacht en tijd nodig is.

Ook hier was de tip om bij de start van een Leantraject iedereen die een rol heeft in het proces te betrekken. Ook het periodiek bespreken van de uitvoering van het



proces aan de hand van relevante indicatoren helpt om nieuwe werkwijzen makkelijker te borgen.

Het vooraf bepalen van de relevante **indicatoren** en het zorgen voor **betrouwbare en actuele meetgegevens** is ook een belangrijk algemeen verbeterpunt in de verdere ontwikkeling van Lean.

Tot slot, in dit onderzoek ging het vooral over de resultaten van en de ervaringen met het verbeteren van bestaande processen. Maar minstens zo belangrijk is de rol van Lean bij het **inrichten van nieuwe processen**. In de praktijk blijkt dat de Lean begeleiders hier niet altijd bij betrokken zijn en daarmee missen we kansen om nieuwe taken vanaf het begin zo efficiënt mogelijk uit te voeren en de klantwaarde in deze processen voorop te stellen.

## 5.2 Lean aanpak

Uit de interviews met leidinggevenden en de collegeleden bleek dat men na al die jaren nog steeds enthousiast is over Lean en over de aanpak die we hanteren. Wel kwamen er nog wat verbeterpunten naar voren:

1. Het eigenaarschap van de Leantrajecten méér bij de medewerkers zelf neerleggen. Hiermee zal ook meer draagvlak zijn voor de procesverbeteringen.
2. Vaker klantgesprekken voeren. Er zijn mooie voorbeelden van wat dit kan opleveren, maar we moeten dat vaker doen en ook op meerdere momenten in een Leantraject.
3. Meer variatie in de Lean aanpak. Niet alle obstakels/verbeteringen vragen om een langdurig verbetertraject. Kleinschalige knelpunten kunnen ook in een paar korte bijeenkomsten worden opgelost.
4. Zorg voor relevante indicatoren en actuele meetgegevens die met minimale inspanning beschikbaar zijn. Hiermee kan bewaakt worden of de verbeterde processen ook daadwerkelijk worden gevolgd.

## 5.3 Rol van de Lean begeleiders

Ten aanzien van de Lean begeleiders zijn de volgende aandachtspunten genoemd:

1. Een proactieve houding bij het opsporen van knelpunten in de werkprocessen, bv. door deel te nemen aan werkoverleggen, meer zichtbaar te zijn op de werkvloer en de vinger vaker en sneller op de zere plek te leggen.
2. Een actievere/stevigere rol bij het borgen van de procesverbeteringen en het beïnvloeden van houding en gedrag.
3. Strakker sturen op de te behalen (tussen)doelen. Knelpunten in de voortgang tijdig signaleren en bespreken met de opdrachtgever.
4. Meer opereren als business partner van de leidinggevenden en vaker ongevraagd advies geven.
5. Geef de Lean begeleiders ook een rol bij het inrichten van nieuwe processen.

## 6. Ontwikkelingen vanaf 2020

Onze organisatie is continu in ontwikkeling en daarom besteden we in dit hoofdstuk aandacht aan enkele recente ontwikkelingen die een relatie hebben met Lean.

Als eerste noemen we de uitdagingen die in de [oplegger van de zero based analyse](#) uit februari 2020 staan om er ook in de (nabije) toekomst voor te zorgen dat we onze inwoners en ondernemers goed van dienst kunnen blijven en de wettelijke taken kunnen uitvoeren. Die uitdagingen gaan over de toenemende complexiteit aan taken, in combinatie met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de taakstelling om 8 ton te bezuinigen op het personeelsbudget. Voor de invulling hiervan kan Lean een belangrijke bijdrage leveren, namelijk door continu te verbeteren en de efficiency te

vergroten. Toepassing van de principes van Lean heeft ons de afgelopen jaren al in staat gesteld om een grote toename van taken op te vangen zonder een evenredige toename van de formatie.

Ook als het gaat om “de rek is eruit” kan Lean een belangrijke bijdrage leveren aan de oplossingsrichtingen door niet harder maar juist slimmer te gaan werken.

Dan zijn er ook nog de ontwikkelingen rondom de reorganisatie van het management en de focus op de best mogelijke dienstverlening. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor het verbeteren van de Lean aanpak.

Zo is één van de verbeterpunten uit dit onderzoek om het initiatief en het eigenaarschap van de processen en de procesverbeteringen méér bij de medewerkers zelf neer te leggen. En daarmee de verantwoordelijkheid hiervoor zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. Door het werken in teams en het stimuleren van persoonlijk leiderschap verwachten we dat deze beweging makkelijker tot stand komt.

De focus op een zo goed mogelijke dienstverlening biedt kansen om met een nieuwe blik naar de Lean aanpak te kijken. Welke rollen zijn belangrijk om processen (continu) te verbeteren, welke processen dragen het meeste bij aan een de best mogelijke dienstverlening en wat vinden onze klanten daarin belangrijk? En hoe weten we of we de “best bekende werkwijze voor de klant” uitvoeren? Dat zijn vragen die in het ontwikkeltraject Dienstverlening aan de orde komen en een bijdrage gaan leveren aan de hierboven genoemde verbeterpunten.

Daarnaast besteden we in hetzelfde ontwikkeltraject ook aandacht aan de ontwikkeling van houding en gedrag bij medewerkers, waardoor onze inwoners en ondernemers zich nog meer welkom gaan voelen bij de gemeente Schagen.

## **7. Conclusie en aanbevelingen**

Dit onderzoek is gedaan om antwoord te geven op de vraag: wat heeft Lean tot nu toe opgeleverd voor de organisatie en de dienstverlening. Die vraag is in dit rapport hopelijk in voldoende mate beantwoord. Daarmee kunnen we het rapport afsluiten met de volgende conclusie en aanbevelingen.

### **7.1 Conclusie**

Door het toepassen van de Lean filosofie in Schagen zijn belangrijke verbeteringen bereikt in de dienstverlening naar onze inwoners en ondernemers. Ook aan de zachte kant van de organisatie heeft Lean een aantoonbaar positief effect gehad.

Door de aandacht voor klantwaarde in de processen en het terugdringen van verspillingen heeft Lean er voor gezorgd dat we efficiënter en klantgerichter zijn gaan werken in de organisatie.

Daarmee heeft Lean zijn waarde voor de organisatie en de dienstverlening ruimschoots bewezen. En kunnen we stellen dat Lean een doelmatig instrument is om onze dienstverlening te (blijven) verbeteren.

### **7.2 Aanbevelingen**

Op basis van de verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, doen we de volgende aanbevelingen voor het vervolg van de Lean aanpak in Schagen:

1. Bespreek de start van elk nieuw Leantraject met de betrokken leidinggevenden en met de betrokken medewerkers en bestuurders in dat proces.
2. Ga vaker en op meerdere momenten in een Leantraject in gesprek met de klant.

3. Informeer de organisatie en de betrokken bestuurders tussentijds over de resultaten van een Leantraject.
4. Laat de Lean begeleiders een stevige proactieve signalerende en actieve rol vervullen bij:
  - a. het opsporen van knelpunten in de organisatie
  - b. het bewaken van de voortgang van de Leantrajecten
  - c. het inrichten van nieuwe processen en
  - d. het ondersteunen van de leidinggevenden.

Dit laat onverlet dat leidinggevenden hiervoor primair verantwoordelijk zijn en blijven en dat van hen wordt verwacht hierin proactief te handelen.

5. Neem de verbeterpunten uit dit onderzoek mee in het ontwikkeltraject Dienstverlening.

## **Bijlage 1: plan van aanpak voor het onderzoek naar de doelmatigheid van Lean**

Onderzoek ex artikel 213a Gemeentewet

### **Inleiding**

Op grond van artikel 213a Gemeentewet doet het college periodiek onderzoek naar de doelmatigheid van (onderdelen van) organisatie-eenheden of de uitvoering van taken door de gemeente. Voor 2020 is het onderwerp Lean gekozen. Hierover staat in de paragraaf Bedrijfsvoering het volgende: "De organisatie is nu 6 jaar bezig met Lean. Wij willen onderzoeken wat we in die tijd hebben gedaan en welke resultaten dit intern en extern heeft opgeleverd. We willen vaststellen waar we nu staan en waar we nu naar toe willen."

In dit plan van aanpak staat wat we gaan onderzoeken, hoe we dat gaan doen en wat de procedure en de geschatte doorlooptijd is.

### **Onderwerp**

Het onderzoek gaat over de opbrengsten van Lean als filosofie en methode om processen (continu) te verbeteren.

### **Onderzoeksvraag**

Welke aantoonbare resultaten heeft de toepassing van Lean opgeleverd voor de organisatie én voor de dienstverlening aan inwoners en bedrijven?

- c) Kwantitatief: meetbare (financiële) resultaten
- d) Kwalitatief: opbrengsten aan de zachte kant (bv. houding, klantgerichtheid, samenwerken)

### **Onderzoeksmethode**

Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Inventarisatie van de Leantrajecten en de hierin behaalde resultaten (documentstudie en interviews met opdrachtnemers).
2. Enquête en/of Interviews met inwoners en ondernemers, waaronder hen die betrokken zijn geweest bij een Leantraject.
3. Enquête en/of interviews met (een selectie van) medewerkers, leidinggevenden en collegeleden.
4. Gesprekken met de collega's van AO/IB en de accountant over de effecten van Lean op de interne beheersing van de processen.

Op basis van deze informatie worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om te komen tot verbeteringen in de toepassing van Lean. Op basis van de aanbevelingen wordt een verbeterplan opgesteld, dat bij het rapport zal worden gevoegd.

### **Procedure en doorlooptijd**

Het conceptonderzoeksrapport wordt besproken met het afdelingshoofd Organisatieontwikkeling (ambtelijk opdrachtgever), de directeur/gemeentesecretaris en de burgemeester als bestuurlijk opdrachtgever.

Het eindrapport, incl. verbeterplan wordt via het Managementteam ter vaststelling voorgelegd aan het college. Het rapport wordt daarna ter kennisname aan de raad aangeboden, als bijlage bij de jaarrekening 2020.

De voorziene doorlooptijd van het onderzoek is naar schatting vier maanden. Daarna volgt het bestuurlijke besluitvormingstraject dat wordt afgestemd op de besluitvorming over de jaarrekening 2020.

**Bijlage 2: belangrijkste resultaten van de Lean trajecten**

<b>Processen</b>	<b>Resultaten</b>
Activiteitensubsidie	De informatie voor de aanvrager is duidelijker. Aanvragen zijn hierdoor vaker volledig. De beschikking is duidelijker. De subsidie wordt 2 maanden eerder betaald.
Adresonderzoek	Brieven en website zijn verbeterd. Werkproces is duidelijker en heeft minder stappen. Huisbezoeken worden eerder afgelegd. Er wordt (bijna) papierloos gewerkt. Werkproces wordt maximaal ondersteund door het systeem (betekent minder handmatige stappen)
Bestuurlijke besluitvorming	Het besluitvormingsproces verloopt digitaal. Het beleid voor grondgebonden zon is samen met alle stakeholders tot stand gekomen en heeft geleid tot uitgangspunten voor een participatief besluitvormingsproces.
Bewonersinitiatieven	Een duidelijk proces dat samen met inwoners is ingericht. Bewonersinitiatieven worden sneller opgepakt, initiatiefnemers krijgen binnen 1 week bericht. De communicatie over de voortgang is verbeterd.
Bezwaar/informele afhandeling	Informele aanpak is leidend in het proces. Er is een standaard werkwijze voor de hele organisatie, waarmee bezwaarschriften binnen 6 weken afgehandeld kunnen worden.
Budgetsubsidie	Het subsidieproces, opgesteld samen met een aantal instellingen, is in control. Er is sprake van professioneel opdrachtgeverschap o.a. door periodieke accountgesprekken met instellingen.
Contractbeheer	Actueel inzicht in de belangrijkste contracten via een centraal contractbeheersysteem. Beter beheer van de contracten door een duidelijk proces en helderheid over de rol van contracteigenaar.
Crediteuren	Gemiddeld 60% van de facturen wordt binnen 7 dagen betaald. Meer dan 99% van de facturen wordt binnen 30 dagen betaald.
Debiteuren	99% van de bedragen die we ontvangen is vooraf bekend waardoor er geen zoekwerk meer is. Ongeveer 60% van de facturen wordt digitaal verstuurd.
Evenementenvergunning	Verbeterd aanvraagformulier en vooroverleg met de aanvrager, zodat aanvragen in 1x goed zijn. Integrale behandeling van de aanvragen door alle adviseurs, samen met de aanvragers. Duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden. Er is meer onderlinge afstemming tussen de ketenpartners, zoals politie en veiligheidsregio. Het proces is coronaproof en grotendeels digitaal ingericht.

Facturering Wmo/Jeugd	Er is actueel inzicht in de stand van de budgetten door tijdige facturering door zorgaanbieders. Uitval van facturen is teruggebracht tot max. 5%. We betalen de facturen van de zorgaanbieders binnen 1 week.
Gegevensbeheer BAG-WOZ	De gegevens van de BAG worden ook gebruikt voor de WOZ en andersom. Dat levert een tijdsbesparing op en consistentie in de gegevens. Door de betere samenwerking tussen deze medewerkers is ook de kwetsbaarheid verminderd.
Gehandicaptenparkeerkaart	Met een positief advies van de keuringsarts kunnen we binnen 1 week een gehandicaptenparkeerkaart afgeven. Zodra de keuringsarts weer vanuit het gemeentehuis kan werken wordt het "klaar terwijl u wacht".
Groenadoptie	De aanvraag is eenvoudiger geworden en kan binnen 1 week worden behandeld. Eén medewerker van de gemeente gaat over de aanvragen (dus minder schakels in het proces). Met de groenadoptie-tegel is voor iedereen duidelijk welk stuk groen geadopteerd is door bewoners. Er is een eenvoudige overeenkomst opgesteld voor groenadoptie (1 A4 met spelregels). Er is duidelijke informatie op de website (er was géén informatie).
ICT in control	99% uptime. We kennen de oorzaken van de verstoringen, kunnen deze ook beter voorzien en dus voorkomen.
Jeugd	Er zijn geen vragen meer over de beschikking. Een eenduidig proces bij wijziging/verlenging van de zorg. Max. 20% van de tijd wordt besteed aan de administratie ten gunste van het cliëntcontact. Een standaard voor dossiervorming. Een eenduidig evaluatieproces.
Klantenservice	Inwoners ervaren een luisterend oor bij tips, klachten en complimenten en merken dat hier iets mee wordt gedaan. Er is een apart team belast met de afhandeling hiervan, waardoor binnen 1 dag kan worden gereageerd. De waardering voor de afhandeling van klachten is gestegen van een 6,2 naar een 9,1.
Krediet- en budgetbeheer	Een onderbouwde begroting voor het dagelijks en groot onderhoud en voor de vervangingsinvesteringen in de openbare ruimte. Hiermee kunnen we onze begroting beter bewaken, bewustere keuzes en betrouwbare prognoses maken.
Leerlingenvervoer	Minder kwetsbaarheid bij de behandeling van aanvragen, door de rol van Toegang bij het afhandelen van eenvoudige aanvragen. Een systeem dat het proces maximaal ondersteunt.
Meldingen openbare ruimte	Een gebruiksvriendelijke app (Fixi) voor het melden van klachten in de openbare ruimte, waardoor de meldingen sneller afgehandeld kunnen worden. Door de app is er minder administratie en minder

	kans op fouten.
On-boarding	Een nieuwe medewerker voelt zich welkom en heeft vanaf de eerste dag toegang tot alle informatie en applicaties die hij/zij nodig heeft. Er is duidelijkheid over wie wat doet in dit proces. Het proces is foutvrij ingericht.
Oplevering projecten OG	Elke fase van projectmatig werken wordt nu duidelijk afgesloten. De resultaten, rollen en taken binnen elke fase zijn concreet gemaakt.
P&C-cyclus	De begroting, jaarrekening en tussenrapportages schrijven we in 1 week in plaats van een traject van weken/maanden. Dit levert een besparing op in bewerkingstijd (aanraken is afmaken!) en wachttijd. Door de samenwerking/afstemming in de schrijfweek is ook de kwaliteit van de stukken verbeterd.
Projectmatig werken	Duidelijkheid over hoe we projectmatig werken in Schagen, de fasen daarin en de afbakening daarvan. Een professionaliseringsslag, ook in houding en gedrag van iedereen die een rol heeft binnen een project.
Publieksvoorlichting	Duidelijkheid over het proces en de rollen bij het opstellen en publiceren van persberichten. Geen dubbel werk meer.
RMC/Leerplicht	De basis is op orde, zowel lokaal als regionaal. Het aantal brieven is teruggebracht en vereenvoudigd. Proces is ingericht voor "warme" overdracht tussen Leerplicht en RMC, zodat er geen leerlingen meer tussen de wal en het schip vallen.
Schuldhelpverlening	Geslaagde test en invoering van schuldsaneringskredieten (schulden worden in 1x afbetaald), waardoor ruimte ontstaat voor coaching en preventie. Een budgetmap per cliënt zorgt voor structuur en overzicht. Ondersteuning vanuit de gemeente bij het verzamelen en scannen bij de cliënt thuis van de documenten die nodig zijn voor een hulpverleningstraject.
Uitgebreide omgevingsvergunning	Inrichten en testen van de omgevingstafel in het kader van de Omgevingswet.
Verkoop openbaar gebied	Een duidelijk afwegingskader, een helder proces en vroegtijdig contact met de inwoner, waardoor er eerder duidelijkheid is voor de inwoner over het al dan niet kunnen aankopen van grond van de gemeente. Aanvragen worden alleen nog ingediend als deze kans van slagen hebben.
Voorzieningen onderwijshuisvesting	Aanvragen van huisvestingsvoorzieningen worden op één dag besproken met de schoolbesturen. Er is vooraf inzicht in de aanvragen die schoolbesturen gaan doen, er zijn (bijna) geen verrassingen meer. De doorlooptijd van de 1 <sup>e</sup> fase van dit proces (van aanvraag tot besluit) is met 40% verminderd.

Werving en selectie	Er is een eenduidig proces dat door iedereen wordt gevolgd. Door het samenvoegen van de interne procedure "in beweging" met het werving en selectieproces is de doorlooptijd met 52 dagen teruggebracht.
Wmo	Minder administratie voor de consulenten. Duidelijke afspraken over het opslaan van informatie zorgt voor minder zoektijd.