

Naar nieuwe manieren van samenwerken: processimulaties als veranderinstrument

Door: Jeroen van der Velden en Peter van der Werff

In dit artikel wordt beschreven hoe processimulaties kunnen bijdragen aan het ontwikkelen en introduceren van nieuwe samenwerkprocessen. Trefwoorden daarbij zijn: brede participatie, durven experimenteren en multidisciplinaire benadering. Aan de hand van een casus bij de belastingdienst wordt uiteengezet hoe met simulaties een nieuw organisatieconcept is geoperationaliseerd met betrokkenheid van de uitvoerders, de ontwerpers en het management. Aan de orde komen het veranderproces en de do's en don'ts van processimulaties.

Diverse, veelal externe ontwikkelingen stellen overheidsorganisaties voor uitdagingen die vaak niet meer met de traditionele bureaucratische op Weber gestoelde organisatiemodellen kunnen worden ingevuld. Met name door technologische innovaties is het mogelijk om nieuwe organisatieconcepten toe te passen waar kennisuitwisseling en samenwerking in ieder geval op papier veel effectiever en efficiënter zouden kunnen plaatsvinden. Via hulpmiddelen om op afstand te communiceren en informatie te delen kunnen organisatieverbanden sneller en nauwkeuriger samenwerken.

De implicaties zijn echter groot; de verandering raakt vele facetten van een organisatie waarbij mensen en competenties, leiderschap, structuren en processen tegelijkertijd het onderwerp van vernieuwing zijn. Een complex verandervraagstuk dat zich niet gemakkelijk in een lineaire veranderaanpak laat inpassen (zie ondermeer Boonstra, 2002, Caluwé, 2006, Homan, 2007¹). Complex, want er zijn vele partijen tegelijkertijd bij betrokken, met verschillende disciplines en belangen en mogelijk ook nog op geografische en organisatorische afstand van elkaar. Juist in zo'n situatie blijkt begrip van elkaars belangen in het proces, de wil om samen te vernieuwen én een gezamenlijk beeld van de gewenste situatie, noodzaak voor succes. Onderstaande casus

bij de belastingdienst behandelt het proces om zo'n nieuwe organisatieconcept op beperkte schaal te introduceren.

In deze casus was het doel vooral het creëren van betrokkenheid en breed inzicht in een complexe, multidisciplinaire verandering die als experiment in een overzichtelijk, afgebakend deel van de organisatie werd uitgevoerd. De startsituatie bevatte een concept-procesontwerp gebaseerd op het zogenaamde eventgerichte werken (zie kader), met nog veel open einden in de feitelijke in- en uitvoering. De nieuwe klantgerichte en flexibele vorm van werken werd ondersteund door het nieuwe procesontwerp en een nieuw informatiesysteem, waarbij gegevens uit verschillende bestanden en diensten binnen een omgeving voor alle betrokken medewerkers toegankelijk zijn gemaakt.

Maar er was meer; afdelingen die in de bestaande situatie functioneel naast elkaar werkten en ieder verantwoordelijkheid voor hun eigen processtuk hadden, zouden gezamenlijke verantwoordelijkheid gaan dragen voor het totaal proces. Hiervoor zou een virtueel serviceteam van 10 tot 12 medewerkers worden samengesteld, die vanuit verschillende locaties verspreid over het land samenwerken. Dit betekende een andere benadering van het werk en van de aansturing. Naast de lokale aansturing zouden deze medewerkers op afstand moeten worden aangestuurd door de servicemanager van het virtuele team. Een uitdaging voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers.

Het veranderproces

Centraal in de ontwikkelaanpak stond een serie van drie processimulaties (zie kader voor informatie over processimulaties) waarin alle partijen die geraakt werden in de verandering werden betrokken. In wezen heeft een aantal 'theateruitvoeringen' plaatsgevonden van het nieuwe werkproces. Voor het beeld: Vanuit het procesontwerp is een script geschreven; een externe actrice is ingehuurd als belastingplichtige; enkele medewerkers van het op dat moment nieuw in te richten serviceteam kregen de taak om het script (het procesontwerp) te spelen. Dit procesontwerp was een in korte tijd ontworpen en een voor slechts 80% uitgewerkt concept. Plaats van handeling was een theaterzaal; op het podium namen de toekomstige serviceteam medewerkers plaats met op de achterwand projecties van de computerschermen. Het publiek bestond uit management van de betrokken onderdelen, procesontwerpers, ICT-ontwikkelaars en trainers.

Het proces werd stap voor stap doorlopen en het publiek en de medewerkers hadden continu de mogelijkheid gesignaleerde knelpunten en ideeën voor verbetering te 'parkeren' op in de zaal opgestelde flipovers.

Processimulaties

De inzet van processimulaties is op zich niet nieuw. Ze worden regelmatig ingezet bij het aanpassen van organisatieprocessen of ten behoeve van training. Voordelen zijn:

- Veilig experimenteren met nieuwe werkvormen

- Verbindingen leggen
- Simulatie geeft een beeld van de toekomstige manier van werken: spreekt tot de verbeelding
- Toekomst in ontwikkeling: zaken hoeven nog niet af te zijn en je kunt er toch ervaring mee opdoen
- Zwakke plekken zijn goed te identificeren

Do's

- Iedereen met betrokkenheid laten deelnemen
- Helder doel voor ogen hebben bij de organisatie van een processimulatie; leidt tot maximale deelname en maximale betrokkenheid
- Klantfocus versterken door klant centraal te stellen en de acteur te laten vertellen over de producten en diensten die hij krijgt
- Evenwichtig aandacht voor organisatorische en technische ontwikkeling
- Zorg voor een heldere lijn en verbinding over de opeenvolgende simulaties, onder andere ten aanzien van actiepunten
- Voor deelnemers moet duidelijk zijn wat ieders rol is en hoe hij kan bijdragen
- Evalueren na afloop

Don'ts

- Streven naar perfectie
- Teveel discussiëren op detailniveau
- De sociale aspecten bij de teamontwikkeling negeren

Het tweede deel van iedere sessie was opgebouwd volgens het 'open space' conceptⁱⁱ. Naar aanleiding van de ervaringen van de simulaties en de reacties van de deelnemers werd een agenda opgesteld. De thema's werden in volgorde van het aantal voorkeursstemmen gekozen. Tijdens de eerste simulatie waren dat: de benadering van de burger, het werken als virtueel team, organisatie-inrichting en het programma van eisen voor het informatiesysteem. Opmerkelijk omdat vooraf aan de bijeenkomst alleen de kwaliteit van het informatiesysteem als succesfactor voor dit traject werd genoemd.

De aanpak leidde bij de deelnemers daarmee niet alleen tot kennis van het nieuwe proces, maar ook tot een sterkere klantfocus en bewustwording van de consequenties voor het dagelijkse werk. Tijdens de simulaties konden de deelnemers wijzigingen aanbrengen in het procesontwerp. Betrokken procesontwerpers konden gelijk de wijzigingsvoorstellen noteren en het aanwezige management kreeg alvast inzage in besturingsvraagstukken waar zij mee te maken zouden gaan krijgen. De kracht van het simulatieproces lag in de ontwikkeling van een door alle partijen gedeeld beeld over de situatie en de probleemgebieden. Door de betrokkenheid van alle relevante spelers kon zowel de kwaliteit alsook het proces van de besluitvorming aanzienlijk worden verbeterd.

Casus Belastingdienst: eventgericht organiseren

Bij wijze van proef is binnen een belastingregio een team ingericht dat de klantbehandeling op een andere manier inricht. Waar traditioneel gewerkt wordt in homogene teams die op basis van vakkennis zijn samengesteld, is dit *serviceteam* juist heterogeen ingericht. Niet een specifiek belastingmiddel (bv Inkomstenbelasting of Toeslagen) is de bindende factor, maar het over deze belastingmiddelen heen behandelen van de fiscale consequenties die samenhangen met een gebeurtenis in het leven van een burger. Deze vorm van gebeurtenis- of *event*gericht werken stelt de klant centraal en kan voor deze belastingplichtige zowel de inkomensheffing regelen alsook toeslagen en eventueel andere belastingmiddelen. Voorbeelden van een *event* zijn; het starten van een onderneming, het overlijden van een persoon of de aanschaf van een nieuw huis.

De teamleden verzorgen de berichtgeving aan de belastingplichtigen, maar omdat ook telefonische dienstverlening tot de taken behoort is het team aangevuld met enkele medewerkers van de belastingtelefoon. Zij zorgen voor eerstelijns contact en schakelen door waar de dienstverlening middelspecifiek wordt. Ieder lid van het serviceteam kan contact hebben met belastingplichtigen; ieder teamlid heeft een sterke klantfocus. Vanuit de rechtstoepassing heeft de belastingdienst de eenheid van beleid en uitvoering hoog in het vaandel staan. De klantfocus maakt het daarbij mogelijk om dienstverlening op maat te geven. De burger heeft daarmee niet langer te maken met verschillende dienstonderdelen maar wordt voor een 'event' volgens de een-loket gedachte behandeld.

In deze casus staan de organisatorische uitdagingen voor de medewerkers van de belastingdienst centraal.

Door de processimulaties kwamen al tijdens het ontwikkelingsproces de neuzen van iedereen dezelfde kant op te staan, wat in een traditionele aanpak vooral tussen ontwikkelaars en mensen uit de uitvoeringspraktijk bepaald geen vanzelfsprekendheid is. Verder werden ook tussen medewerkers en managers de mogelijke knelpunten gedeeld.

De veranderpraktijk

Toch verliep met name de eerste simulatie niet zonder problemen. Waar gebruikers traditioneel uitgeteste en gepolijste processen ter implementatie krijgen aangeboden, was nu sprake van ruwe concepten. De theatervorm maakte daarnaast het effect van het handelen extreem zichtbaar. Met name de toekomstige medewerkers van het serviceteam hadden moeite met de kwetsbaarheid die een optreden voor de hele groep met zich meebrengt. Daarnaast is niet iedereen gewend om zo nadrukkelijk zeggenschap te hebben bij de inrichting van het eigen werk. Ook bleek gewenning nodig om te gaan samenwerken met collega's van andere kantoren en disciplines. Het wij-zij denken moest daarbij worden doorbroken.

Het belangrijkste winstpunt was dat de deelnemers de impact van de verandering door de sessies beter konden inschatten. Door de nieuwe werksituatie zo concreet mogelijk te simuleren werd de kern van de verandering zichtbaar, en daarmee de betekenis. Naast de ontwikkeling van het ICT-systeem kwam een aantal andere elementen aan het oppervlak die volgens de deelnemers van gelijk belang waren om als team succesvol te worden. In de nieuwe agenda bestond een betere balans tussen veranderingen in ICT, organisatie en cultuur; er ontstond als het ware een gedeelde multidisciplinaire bril.

Bij de tweede simulatie bleek het vertrouwen in het proces nadrukkelijk toegenomen. Het vernieuwde procesontwerp was meer 'eigen' geworden; de procesgang verliep aanmerkelijk soepeler en de dienstverlening bleek te zijn verbeterd. De tweede sessie is cruciaal geweest op een aantal punten, waaronder de sociale ontwikkeling van het virtuele serviceteam. Het besef was ontstaan dat de kwaliteit van de samenwerking een groot deel van het succes zou bepalen.

Een ander cruciaal punt betrof de inzet, bij alle serviceteammedewerkers, van werkplekken die mogelijk maken dat belastingplichtigen worden doorverbonden op een manier dat de klantafspraken of –vragen gelijk meegaan op scherm.

Daarnaast is op initiatief van de groep zelf een aantal aanvullende werkbezoeken georganiseerd om inzicht te krijgen in elkaars werkzaamheden. Benodigde fiscale én telefoontrainingen zijn door de medewerkers zelf onderling verzorgd. Tot slot is in voorbereiding op de nieuwe werkwijze contact geweest met maatschappelijke organisaties om beter zicht te krijgen op de beleving van klanten.

De derde en laatste processimulatie was bedoeld als de uiteindelijke proof of the pudding: op basis van deze simulatie zou het besluit worden genomen om daadwerkelijk operationeel te gaan. Dit voornemen bleek echter nog te optimistisch. Waar bij de tweede processimulatie al veel knelpunten opgelost bleken te zijn, kwamen ook weer nieuwe boven tafel. En die, zo bleek bij de derde simulatie, waren nog niet allemaal opgelost.

De derde processimulatie leidde tot een sterk verkorte -maar niet lege- agenda van tekortkomingen op technisch en organisatorisch gebied. Deze tekortkomingen konden in de dagen die volgden successievelijk worden afgevinkt en na 2 weken werd het besluit genomen om daadwerkelijk *live* te gaan met de praktijkproef.

De processimulaties zijn in wezen een manier van ontwikkelen en veranderen tegelijk gebleken. Via simulaties is bewustzijn en draagvlak gecreëerd voor nieuwe vormen van werken en samenwerken. Medewerkers leerden omgaan met wisselende netwerkverbanden en met de verandering naar een nieuwe vorm van dienstverlening.

Het betrekken van het management in het proces was essentieel. Doordat er verschillende regio's betrokken waren was het van belang dat op dit niveau kennis en draagvlak voor de verandering bestond. Allereerst om de medewerkers van het virtuele serviceteam lokaal te

kunnen ondersteunen. Ten tweede bleek het van belang omdat de nieuwe manier van werken de uitgangspunten voor het delen van informatie binnen de dienst ter discussie stelde.

Door het ervaren van de processimulaties werd voor het management duidelijk dat dit een noodzakelijke voorwaarde voor succes was. Dit bespoedigde de besluitvorming om bijvoorbeeld de medewerkers van het serviceteam toegang te geven tot elkaars databases. Tot slot is de betrokkenheid van het management onontbeerlijk om de verbinding tussen de experimentele situatie en de huidige organisatie te behouden. Anders loop je het gevaar dat ondanks mooie resultaten een pilot in de bureaula verdwijnt en geen navolging krijgt.

Het veranderkader

De in dit artikel beschreven kleinschalige praktijkproef is in lijn met ontwikkelingen binnen de overheid op het gebied van overheidsinformatisering en samenwerking. De onderliggende visie is gericht op dienstverlening waarin de burger centraal wordt gesteld. Bij een complex organisatievraagstuk zoals de introductie van eventgericht werken binnen de belastingdienst heeft het toepassen van processimulaties de volgende punten opgeleverd:

- Er is een door participanten gedeelde multidisciplinaire agenda opgesteld
- Bottom up betrokkenheid heeft geleid tot grotere participatie en teamvorming
- Versnelling in het ontwikkelproces doordat ontwikkelaars meer begrip hebben van wat er van hen verwacht wordt
- Aanpak heeft een positief effect op de motivatie van de deelnemers

De praktijkproef is nu operationeel. De productiviteit neemt langzaam toe en de eerste reacties van de belastingplichtigen zijn positief zowel wat betreft de overzichtelijkheid van de aangeboden informatie als de telefonische ondersteuning bij specifieke vragen. Uit onderzoek blijkt dat 87% van de aan de pilot deelnemende burgers tevreden tot zeer tevreden is over de duidelijkheid van de informatie en 94% over de volledigheid van informatie.

Afhankelijk van de verdere evaluatie zijn verschillende vervolgsenario's mogelijk. Zodra we nieuwe ontwikkelingen kunnen delen laten wij opnieuw van ons horen. Voor reacties op dit artikel zijn wij te bereiken via onderstaande mailadressen.

Over de auteurs:

Dr. Jeroen van der Velden [jvelden@distantteamwork.com] is oprichter van DistantTeamwork en Associate Professor bij het Strategy Center van Nyenrode Business Universiteit. Hij begeleidt ondermeer transformatieprocessen rond het Nieuwe werken.

Ing. Peter van der Werff [petervanderwerff@versatel.nl] is als consultant bij Rijksadvies, en tot voor kort als senior beleidsadviseur bij de Belastingdienst, betrokken bij overheidsinitiatieven op het gebied van verandermanagement en informatisering.

ⁱ Boonstra, J. (2002) Integrale organisatieontwikkeling, Reed Business.

Caluwé, L. de en H. Vermaak (2004): Change Paradigms: An Overview. Organization Development Journal. Volume 22, Number 4.

Homan, T. (2005), Organisatiedynamica, Academic service,

ⁱⁱ Open Space Technology: A User's Guide, Second Edition, 1997 Harrison Owen Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco