



Congres V-BWT
Het Overheidsontwikkelmodel als kapstok

Hans Gremmen

26 november 2009

Doel

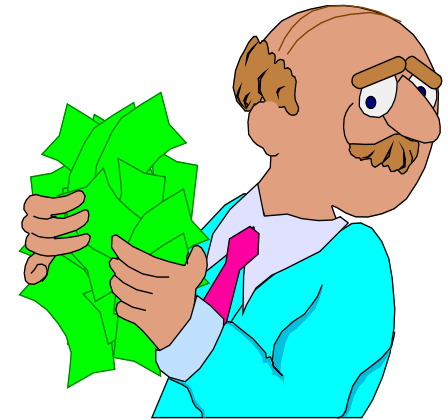
- Samenhang brengen in bedrijfsvoeringsontwikkeling
- Overheidsontwikkelmodel: een instrument om te ordenen, benaderen en sturen
- Consequenties van een nieuwe 'strategie' zoals WABO in beeld brengen
- Betekenis voor de bouwsector



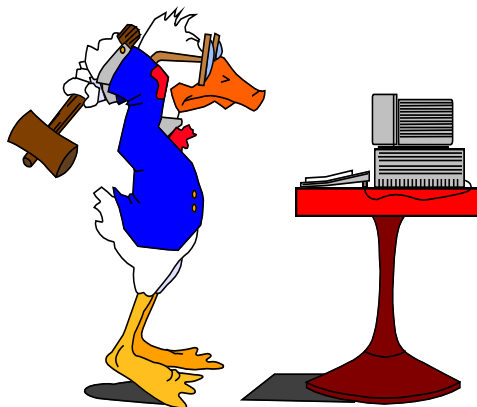
Eisen bedrijfsvoering



effectiviteit



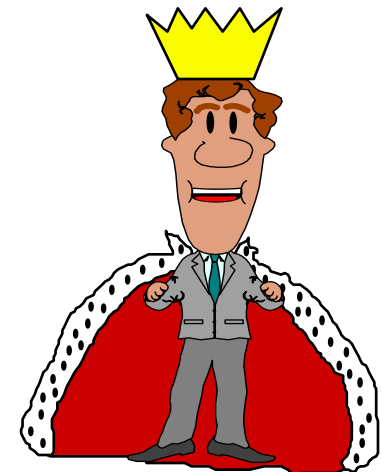
efficiency



kwaliteit



flexibiliteit



klantgericht



Leidt tot vele initiatieven !!



Leidt bij veel organisaties tot ..

- Ad-hoc aanpak (korte termijn oplossingen)
- Geen duidelijke visie en concept
- Structurele oplossingen niet in beeld
- Resultaten 'meer van hetzelfde'
- Na verloop van tijd weer geconfronteerd met dezelfde problemen
- Veel energie gaat verloren
- Frustraties in organisatie
- In ergste geval moe van veranderingen
- ... of weerstand ertegen



In goede banen door....



**Integrale aanpak
op basis van het
Overheidsontwikkelmodel**

Klantgericht
werken

org
ontwik






Door-
ontwikkelin

griteit

“Europa”

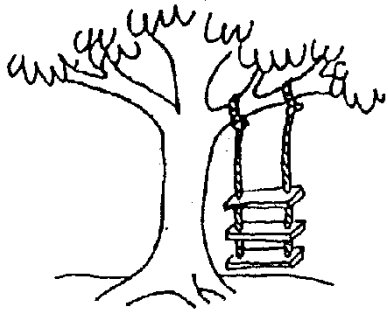
Platte
organisatie

Meerwaarde van kwaliteitsmodellen: Overheidsontwikkelmodel

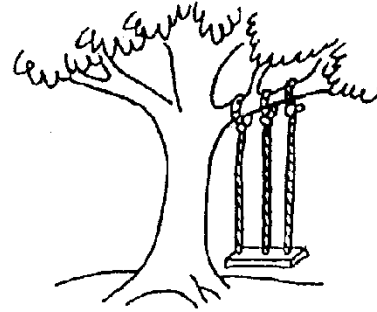
-  Geeft samenhang op lopende projecten
-  Dezelfde 'taal' spreken
-  Ambitie formuleren
-  Bedrijfsvoering (HOE) optimaal afstemmen op de strategie en beleid (WAT)
-  Systematisch leren en verbeteren inbedden

Bekendste benaderingen van kwaliteit:

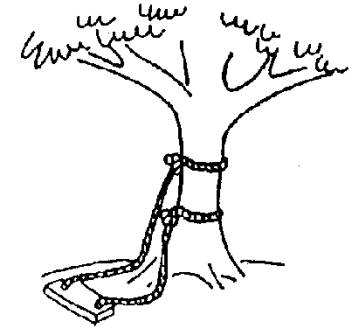
- + • Vakmanschap
- + • Eindcontrole
- + • Tussentijdse controle
- + • Procesbeheersing
- + • Klantgerichtheid
- + • Integrale kwaliteitszorg
- + • Kwaliteitszorg en bedrijfsfilosofie



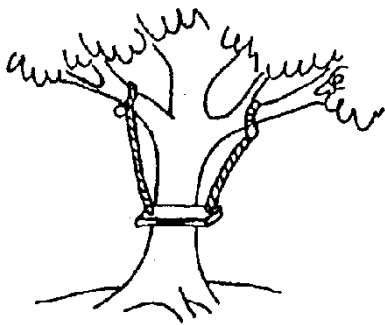
Zoals de architect
het aangaf



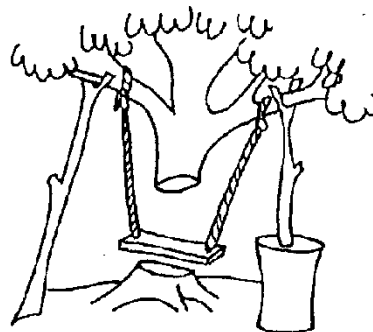
Zoals de tekenaar
het tekende



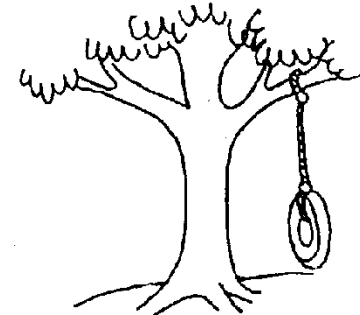
Zoals de
bestekschrijver het
begrootte



Zoals de voorman
het maakte

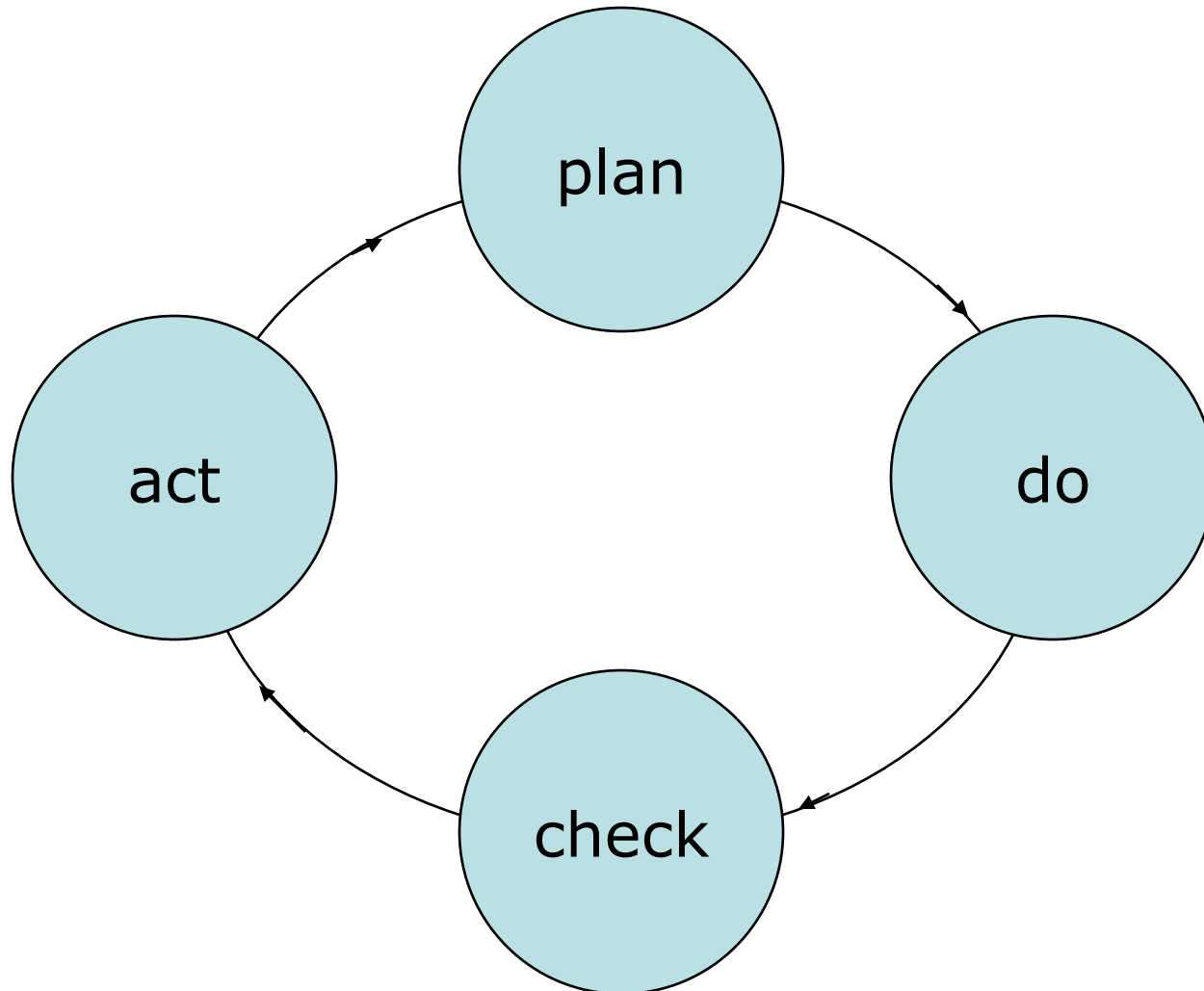


Zoals de uitvoerder
het wijzigde

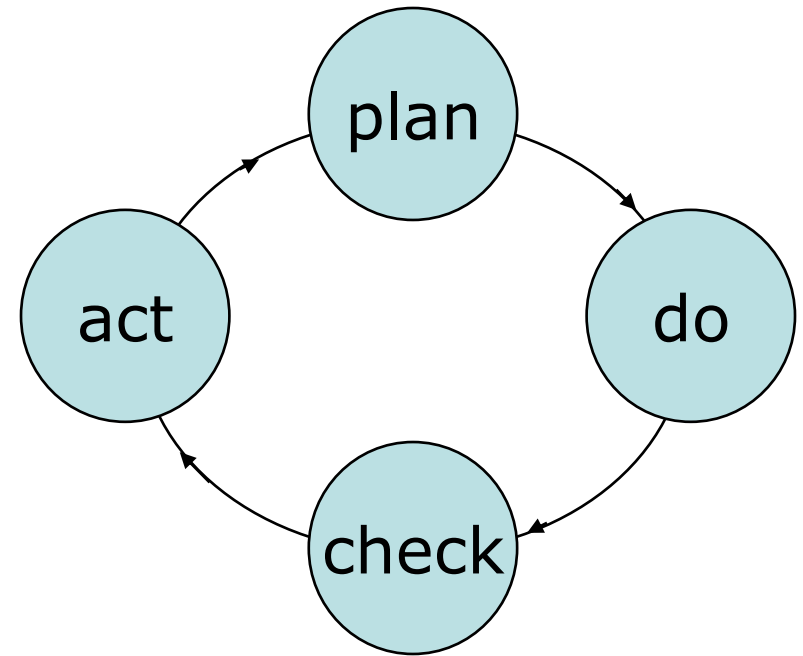


Zoals de opdrachtgever
het bedoelde

Continu proces van verbeteren



Vraag



In welke mate wordt binnen
de bouwsector

de Deming-cirkel echt rond gemaakt?

'Awards' kwaliteitsmanagement

- De Deming-prize (Japan, 1950)



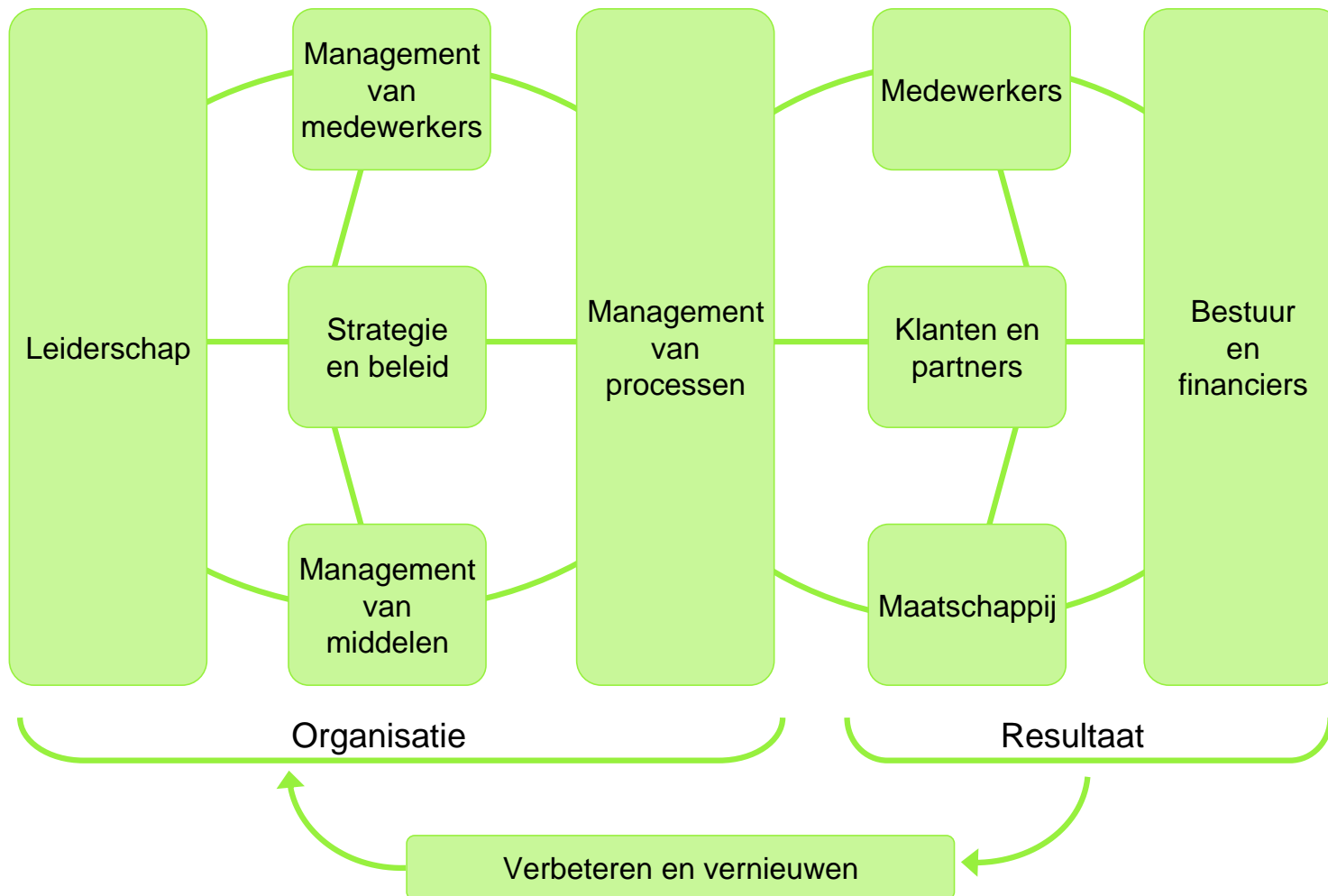
- Malcolm Baldrige Quality Award (USA, 1987)



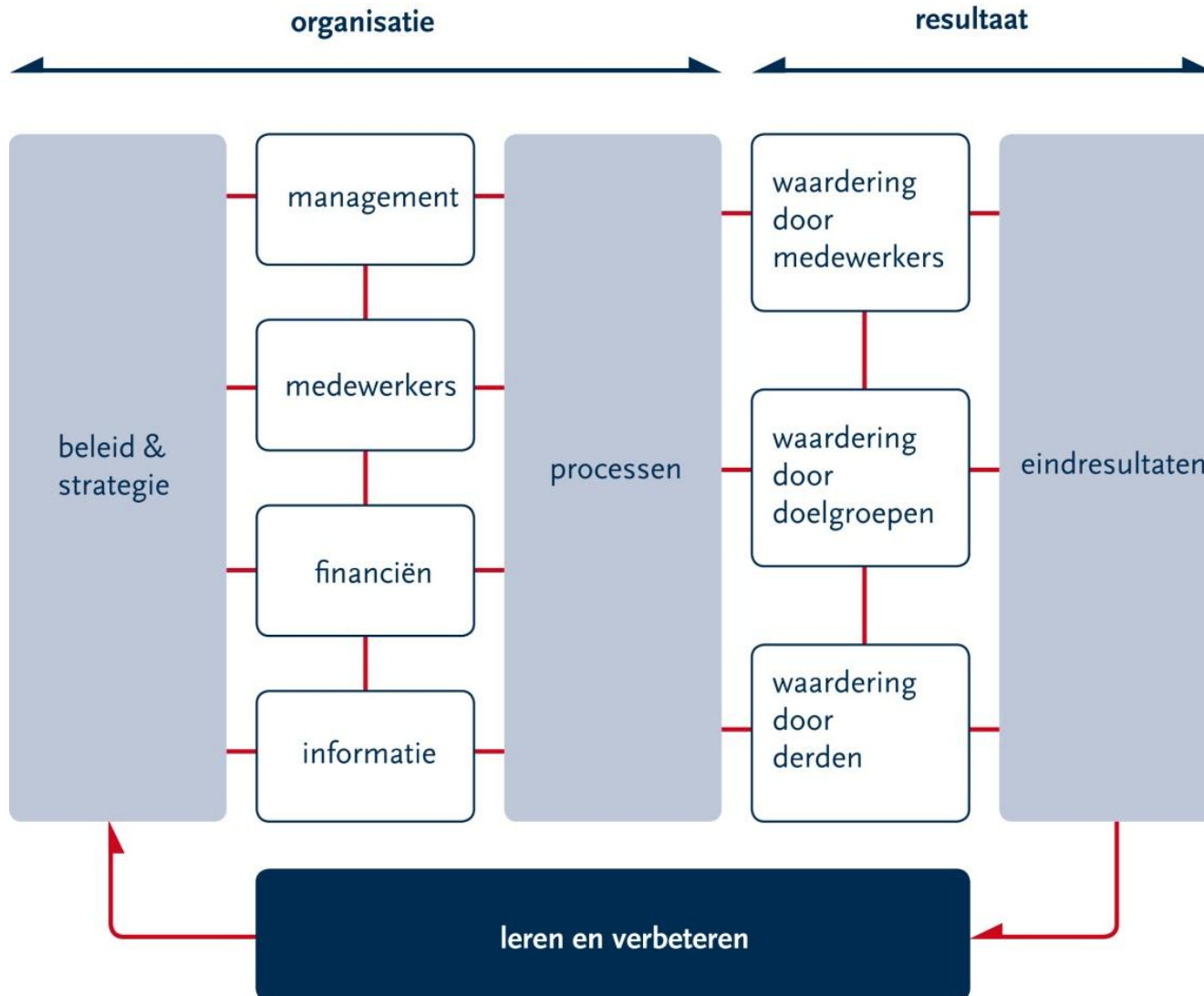
- European Quality Award en Quality Prizes (Europese Unie, 1989)



INK-model



Overheidsontwikkelmodel



Organisatiegebieden

- Beleid en strategie
- Management
- Medewerkers
- Financiën
- Informatie
- Processen

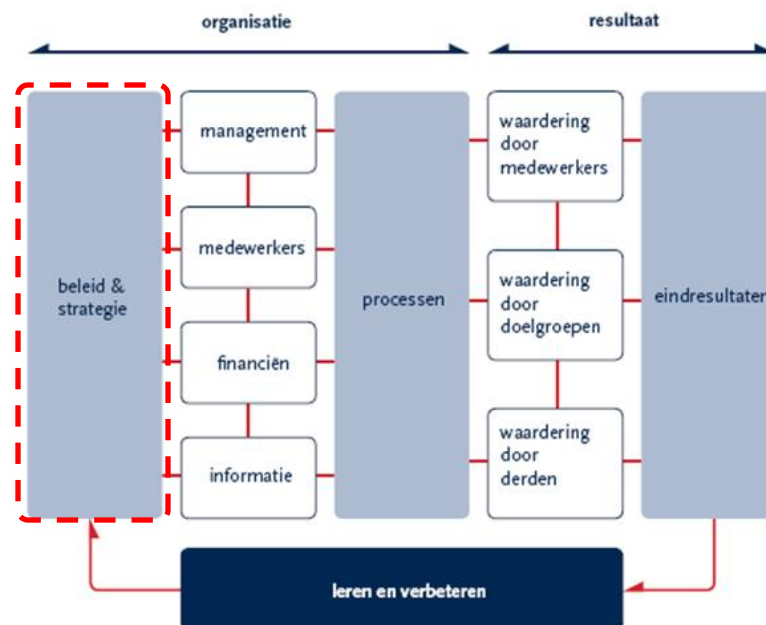


Werkwijze:
Scoren aan de hand van stellingen

Elementen van Beleid & Strategie



- Bestuurlijk-ambtelijk samenspel
- Beleidsontwikkeling
- Bedrijfsvoering
- Cultuur

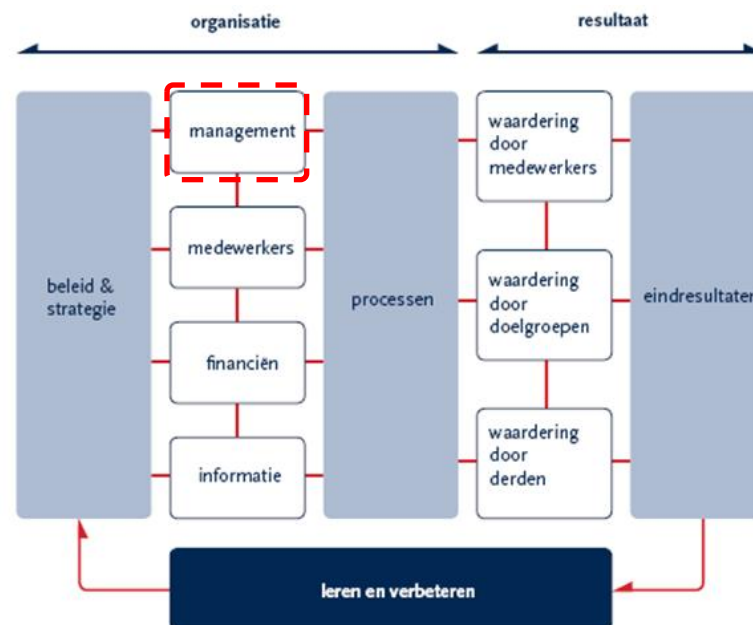


Management



- Gericht op zowel leiderschap als management:

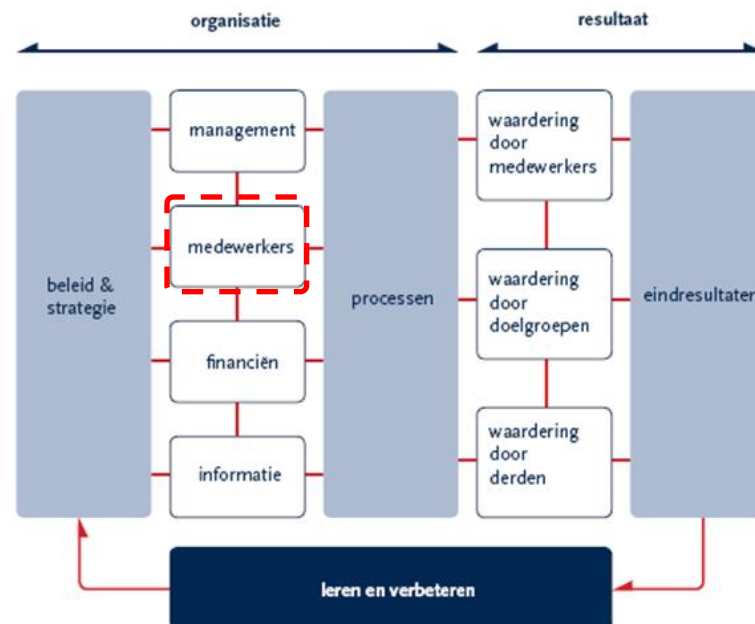
- Inspireren
- Sturen
- Organiseren



Medewerkers



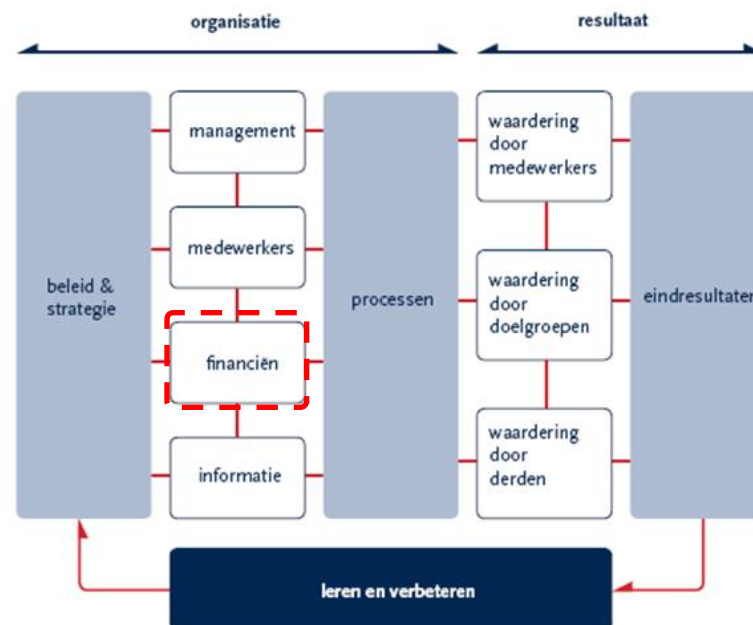
- Gericht op:
 - Personeelsbeleid
 - Organisatie & inrichting
 - Instrumenten



Financiën



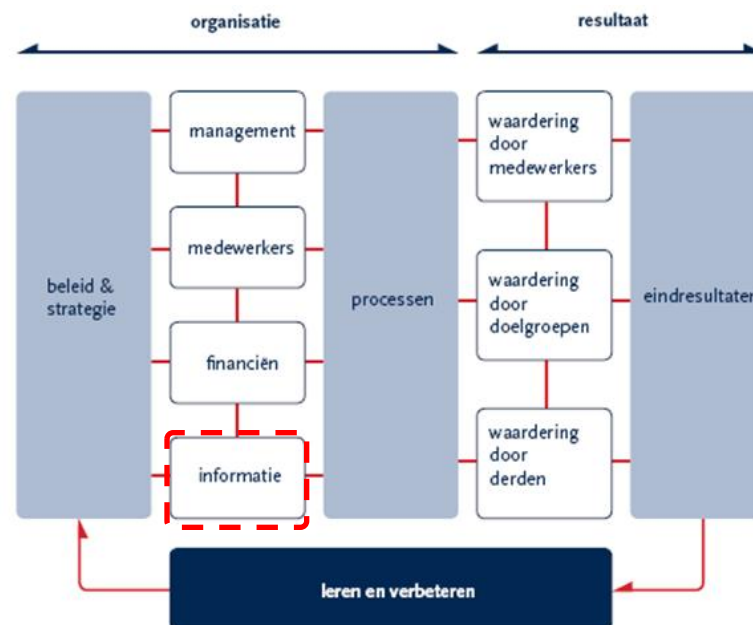
- Gericht op:
 - Financieel beleid
 - Organisatie & inrichting
 - Instrumenten



Informatie



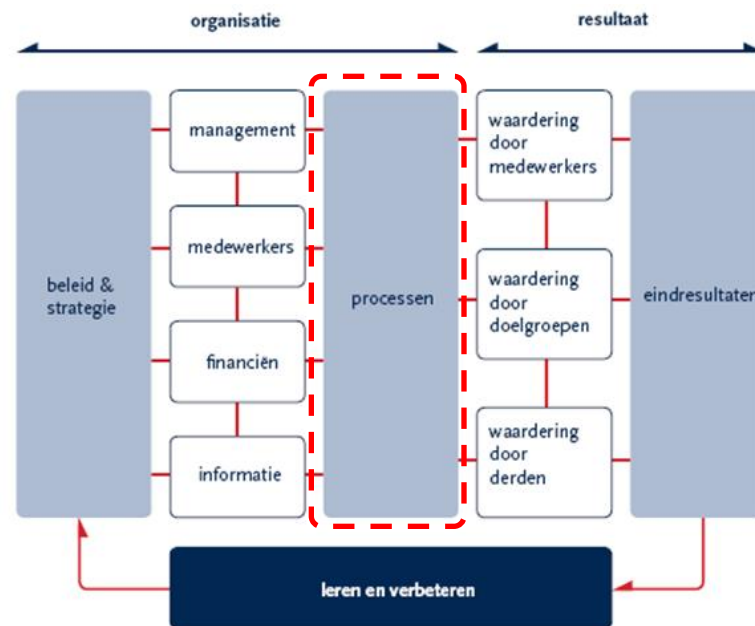
- Gericht op:
 - Informatiebeleid
 - Organisatie & inrichting
 - Instrumenten



Processen

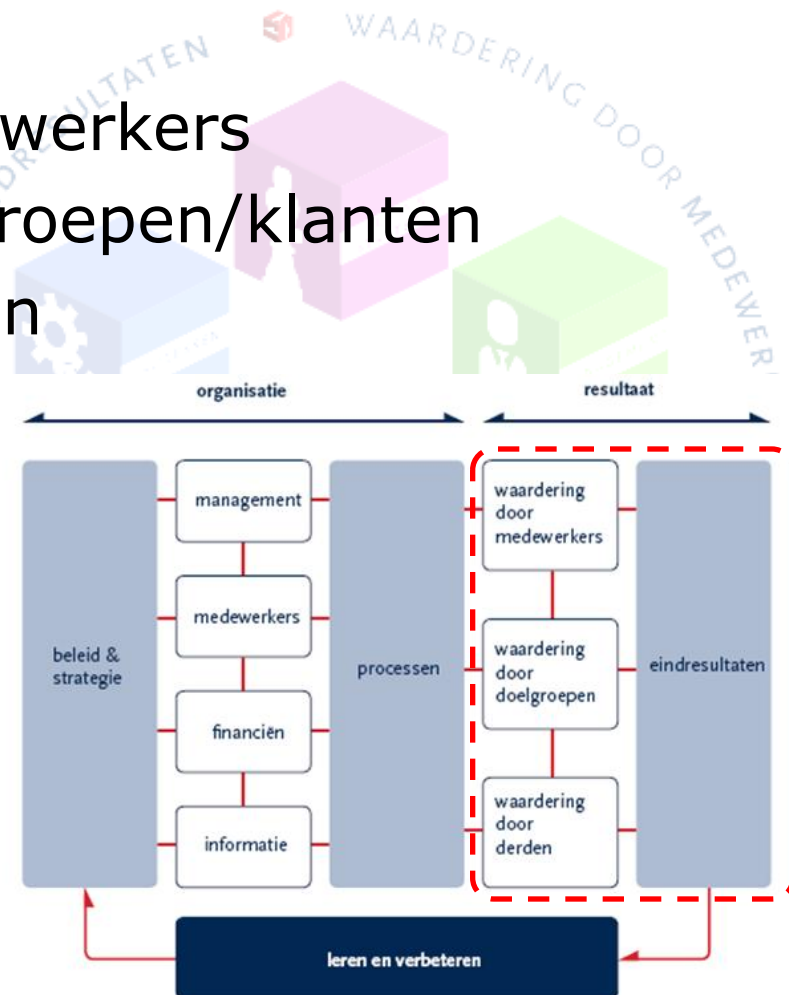


- Gericht op:
 - Identificeren
 - Besturen en beheersen
 - Verbeteren en vernieuwen



Resultaatgebieden

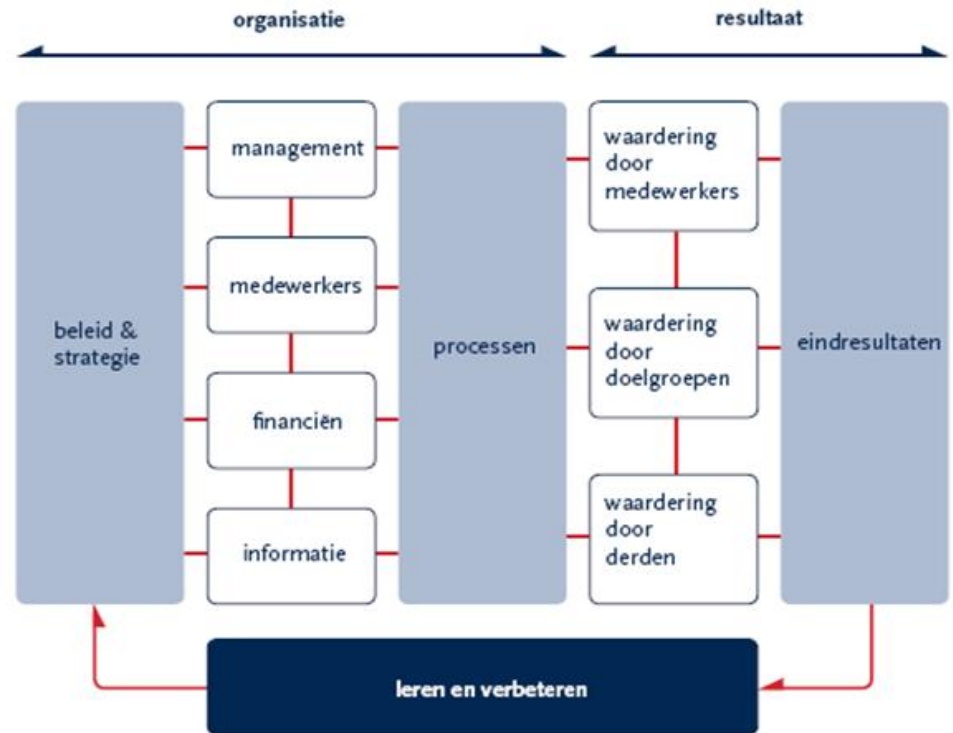
- Waardering door medewerkers
- Waardering door doelgroepen/klanten
- Waardering door derden
- Eindresultaten
 - beleidseffecten
 - bedrijfsvoeringresultaten



Welke consequenties heeft invoering van de WABO?

Vraag

*één loket,
één beschikking en
één procedure*



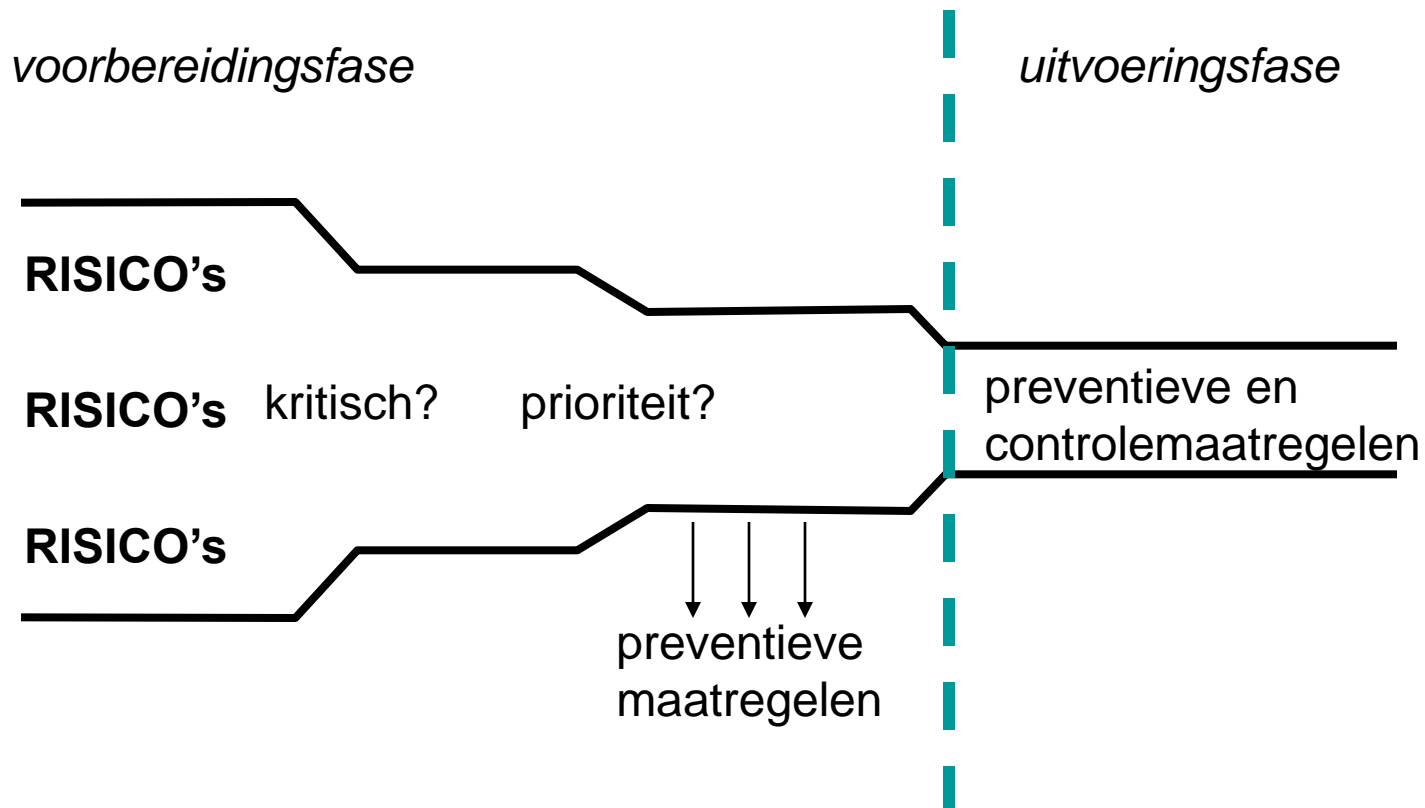
Ofwel:

Op orde krijgen van de uitvoeringsorganisatie voor vergunningverlening, toezicht en handhaving van de Wabo / VROM-taken

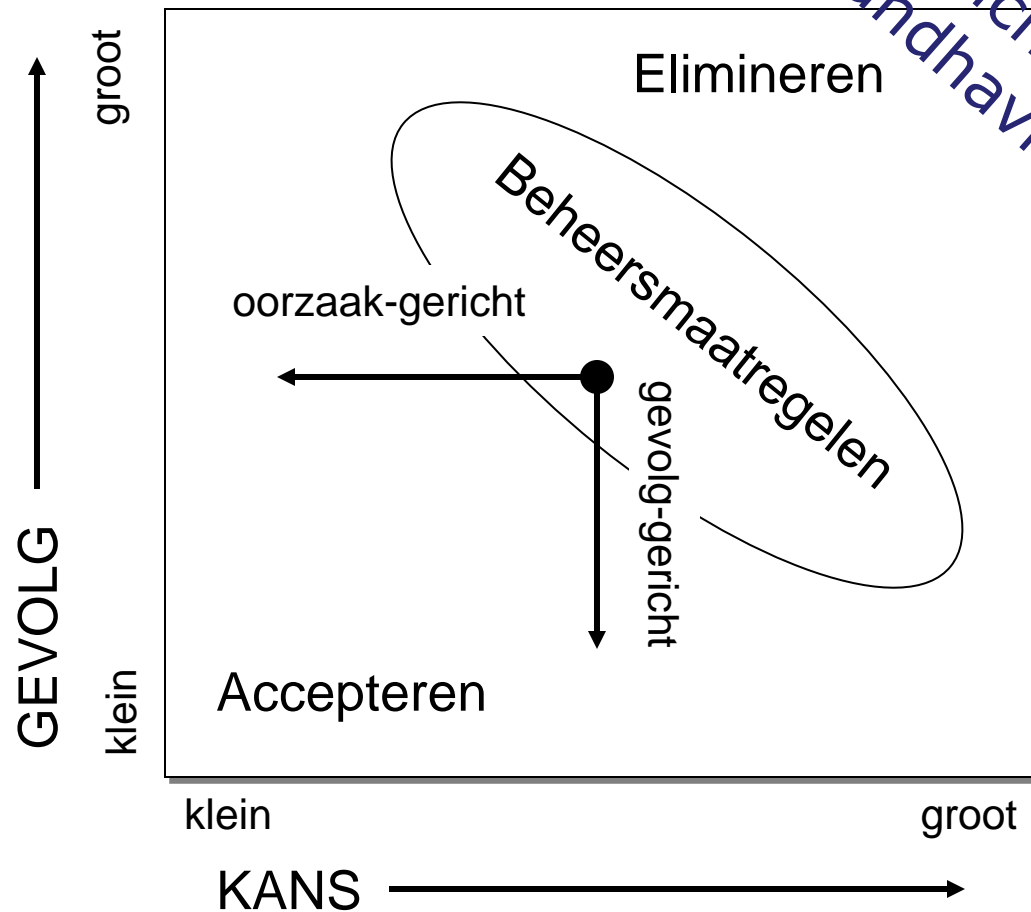
Consequenties

- “Nieuwe technische systemen” *maar vooral:*
- Ontwikkeling van de bedrijfsvoering:
 - Nieuwe procesgang
 - Beheersing van risico's
 - Kwaliteitscriteria
 - Focus op resultaat en beleving (integrale handhaving)
 - Ontwikkelen vaardigheden en houding
 - Monitoren: uitvoeren audits
- Cultuurontwikkeling
 - Klantvraag centraal
 - Regievoering

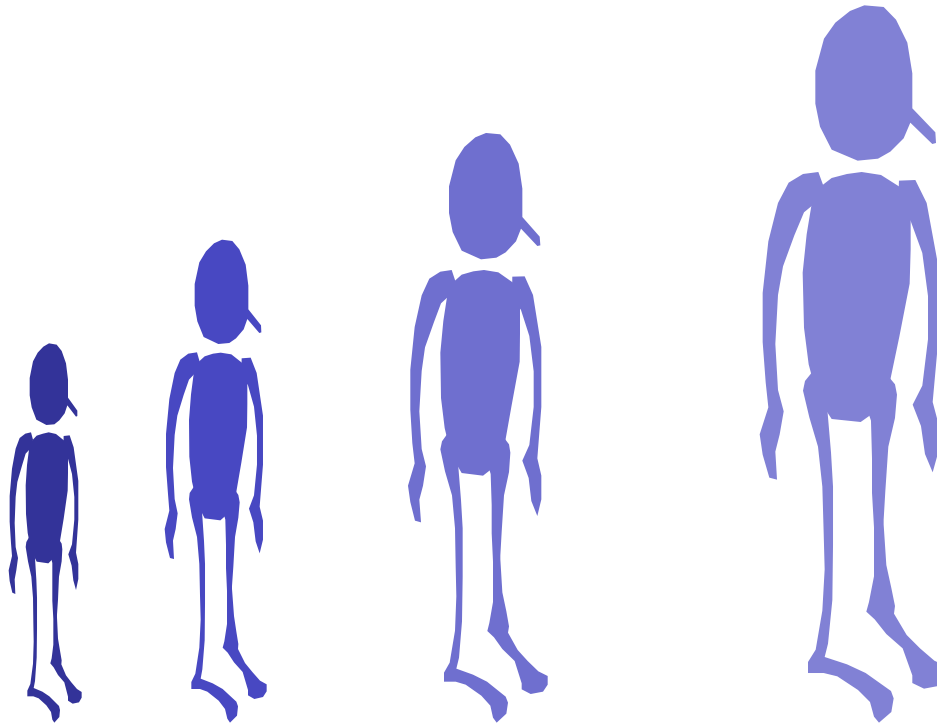
Beheersen van het proces: filteren van risico's



Beheersing van de bouwketen (...)



Organisatie-ontwikkeling is een groeiproces



Vier ontwikkelingsfasen van kwaliteit in een organisatie

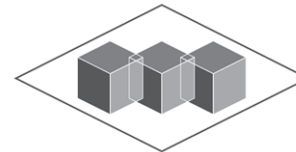
I Activiteit georiënteerd



II Proces georiënteerd



III Systeem georiënteerd



IV Keten georiënteerd

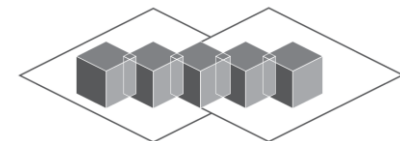
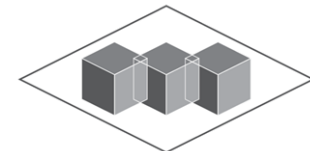


Essentie:

Excelleren in iedere fase

Complexiteit neemt toe

Vraag



Vraag

- Wat betekent dat?
- Waar zal de komende jaren de meeste aandacht naar moeten uitgaan?



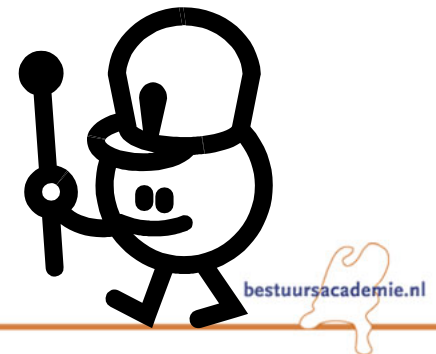
Profielschets

deelaspecten	I activiteit georiënteerd	II proces georiënteerd	III systeem georiënteerd	IV keten georiënteerd
1. beleid en strategie				
1a. bestuurlijk en ambtelijk samenspel				
1b. beleidsontwikkeling				
1c. bedrijfsvoering				
1d. cultuur				
2. management				
2a. inspireren				
2b. sturen				
2c. organiseren				
3. medewerkers				
3a. aard van het personeelsbeleid				
3b. organisatie en inrichting				
3c. instrumenten				
4. financiën				
4a. aard van het financieel beleid				
4b. organisatie en inrichting				
4c. instrumenten				
5. informatie				
5a. aard van het informatiebeleid				
5b. organisatie en inrichting				
5c. instrumenten				
6. processen				
6a. identificatie van processen				
6b. besturen en beheersen				
6c. verbeteren en vernieuwen				
resultaatgebieden				
7. waardering door medewerkers				
8. waardering door doelgroepen				
9. waardering door derden				
10a. beleidseffecten				
10b. bedrijfsvoeringresultaten				
leren en verbeteren				
leren en verbeteren				

Natuurlijke lijn

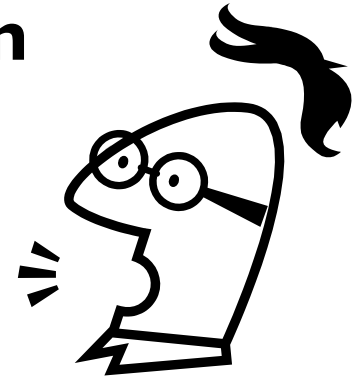
Kenmerken van een excellente organisatie

- Leiderschap met lef
- Resultaatgerichtheid
- Continu verbeteren
- Transparantie
- Samenwerking



De rol van actoren in ontwikkeltrajecten

- **Strategische top** (MT) moet erin **geloven** (Juran: Er is nog nooit een poging tot kwaliteitsverbetering geslaagd zonder de betrokkenheid van het topmanagement)
- Organisatieontwikkeling moet door strategisch management **geïnitieerd** en **onderhouden** worden
- Strategische top moet **middenkader** overtuigen
- Bij organisatieontwikkeling maakt **het management** het verschil uit tussen succes en falen



Rol van actoren 2

- Top en middenkader moeten voor aanvang van het traject overtuigd zijn van **nut** en goed zicht hebben op de inhoud ervan
- Top en middenkader moeten **middelen** vrijmaken om inhoud te kunnen geven aan organisatieontwikkeling
- Middenkader moet vanzelfsprekendheid van organisatieontwikkeling **communiceren** naar medewerkers
- Organisatieontwikkeling ondersteunen door **planmatige** inzet

Rollen actoren 3

- Initiatieven van de basis ondersteunen, **erkennen** en **waarderen**
- Optimale communicatie (top-down en bottom-up)
- **Medewerkers** verantwoordelijkheid geven;
- Leiding gedraagt zich zo dat medewerkers er **vertrouwen** in hebben
- **Snel reageren** op prestaties van medewerkers
- Zorg als leiding voor **heldere criteria** en richtlijnen om medewerkers te kunnen beoordelen

Leidinggevend kader

- Moet voorbeeldgedrag vertonen
- Moet de lol ervan in zien
- Moet van het nut overtuigd zijn
- Moet dit helder en duidelijk communiceren naar de medewerkers





Toepassingen Overheidsontwikkelmodel

Gebruiksmogelijkheden Overheidsontwikkelmodel

- Als organisatie-ontwikkelingsmodel, 'kapstok' om alle lopende trajecten aan te koppelen (denkkader)
- Als diagnose-instrument (foto) om te bepalen waar de organisatie zich bevindt op de verschillende aandachtsgebieden op weg naar totale kwaliteit
- Als indelingskader voor P&C-documenten (format) en –cyclus
- Als basis voor portefeuilleverdeling MT-leden



Meer informatie:
h.gremmen@bestuursacademie.nl