

Beter presteren in maatschappelijke opgaven: de praktijk van 'Rotterdams Verbeteren'

Werk en Inkomen in Rotterdam heeft de belangrijke opgave(n) om de economische zelfstandigheid van Rotterdammers duurzaam te vergroten. Te zorgen dat zij kunnen werken naar vermogen, goed ondersteund worden bij een arbeidsbeperking en een tijdelijk inkomen geregeld wordt als dat even nodig is. In de gemeente Rotterdam zag men dat dit in de praktijk vroeg om een andere manier van werken. Om resultaten te (blijven) realiseren in de uitdagingen waar Werk en Inkomen voor staat. 'Rotterdams Verbeteren' luidde voortaan het devies. In teams en processen leert en verbetert men continu vanuit die gestructureerde aanpak. Koren op de molen van onze collega Gerco Liefhebber die afgelopen periode als programmamanager 'Rotterdams Verbeteren' bijdroeg aan het werkbaar maken van de aanpak in de Rotterdamse praktijk.

Wat de Rotterdamse praktijk mooi laat zien, is hoe je met een concreet en breed verbeterprogramma echt kunt komen tot betere prestaties in maatschappelijke opgaven. In de manier waarop 'Rotterdams Verbeteren' werkt, vind je onder meer de volgende handvatten wanneer je als publieke organisatie aan de slag wilt met een verbeterprogramma.

Sluit aan op de inhoudelijke uitdagingen en creëer commitment bij hoger management

Een succesvol verbeterprogramma verbind je aan het verbeteren in de actuele, inhoudelijke uitdagingen van de organisatie. Bovendien ken je de eerdere pogingen om verbeteringen aan te brengen in het licht van die uitdagingen. Dat stelt je in staat om hoog in het management van de organisatie de urgentie van een andere denk- en werkwijze te tonen. Zo ontstond ook de '2.0-variant' van 'Rotterdams Verbeteren'. Die was echt nodig om tot een kwart minder bijstandsgerechtigden te komen. In de Rotterdamse praktijk voerde men ook constructief het gesprek over de spanning op leren (ruimte om te oefenen met iets nieuws) en presteren (werk dat doorgaat). Dit gaf een realistische, positieve kijk op leren in de organisatie. Zoals staat omschreven in de strategie van 'Rotterdams Verbeteren': *Als het ons niet lukt om inhoudelijke uitdagingen te realiseren met Rotterdams Verbeteren dan zeggen we niet 'Rotterdams Verbeteren lukt hier niet' maar 'we hebben nog niet geleerd hoe we Rotterdams Verbeteren hier werkbaar krijgen.*

Start met kleine verbeteringen om snel resultaat te laten zien

Om een succesvol verbeterprogramma te creëren helpt het om snel resultaten te laten zien: *the*

Beter presteren in maatschappelijke opgaven: de praktijk van 'Rotterdams Verbeteren'

proof of the pudding is in the eating. Daarin helpt het om klein te beginnen. Een gevleugelde uitspraak in Rotterdam was om niet het hele bord spaghetti in één keer op te eten maar sliert voor sliert. Wat je veel ziet bij procesverbeteringen zonder duidelijke focus is dat het al gauw een hele brij aan losstaande verbeteringen wordt. Dat gaat voelen als schieten met hagel, terwijl de kracht van verbeteren vanuit LEAN juist is om een situatie goed te begrijpen, de kernoorzaak te identificeren en daarom een gerichte tegenmaatregel in te zetten. Het mooie van kleine verbeteringen is dat ze tot enthousiasme leiden. Slimme verbeteraars zorgen dat je geboekte tijdswinst inzet op nieuwe verbetering, zodat er uiteindelijk een sneeuwbaaleffect ontstaat.

Ontwikkel een prestatiedialoog in teams; start waar enthousiasme is

Werk en Inkomen Rotterdam is van oudsher erg sterk in het ruimte geven aan teams die graag zelf willen verbeteren. Hierdoor begon men op alle afdelingen afgelopen jaren in teams met weekstarts. Moe van 'traditionele' vergaderingen vervingen teams ze door actieve weekstarts. Daarin was ruimte voor een prestatiedialoog tussen medewerkers en ontstonden concrete verbeterideeën. In de '2.0-variant' van 'Rotterdams Verbeteren' koos men ervoor om hierop door te gaan. Om teams te helpen aan effectieve weekstarts. Dat was een weekstart waarin je de prestaties van die week bespreekt, vooruitkijkt en gerichte verbeteringen ophaalt voor knelpunten. Het ontwikkelen van een dergelijke weekstart vraagt om projectmatige doorontwikkeling. Dat doe je bijvoorbeeld met verbetercoaches, zag men in Rotterdam.

Bouw aan een netwerk van ambassadeurs en leidt ze op tot LEAN-coach

In Rotterdam zochten en vonden we in de lijn, dichtbij afdelingen in het primaire proces, enthousiaste medewerkers (ambassadeurs) die we konden opleiden tot LEAN-coach. Vanuit die rol kunnen zij teams meenemen in het 'Rotterdams Verbeteren'. Hiervoor gaven we ze het podium en de training die daarvoor nodig was. Zo ontwikkelden zij met hun teams en afdelingen slim 'Rotterdams Verbeteren' door. Het is namelijk zonde als een verbeterprogramma te veel aan een stafafdeling vasthangt. Het is veel effectiever (en leuker) om echt in het werk te verbeteren vanuit de primaire taak van elke medewerker en manager. Via weekstarts en coaching hielp Gerco als programmamanager de Rotterdams Verbetercoaches in hun ontwikkeling en faciliteerde hij het delen van leerervaringen. Zo'n rol vraagt niet alleen om enthousiasme stimuleren en richting bieden als het lastig wordt. Het vraagt ook om het scherp doorvragen op de inhoud en het creëren van de juiste randvoorwaarden.

Werk stapsgewijs aan de ontwikkeling van een lerende organisatie

Een verbeterprogramma is voor ons altijd een middel en een tijdelijke interventie. Een verbeterprogramma helpt om snel werkwijzen te verbeteren en een impuls te geven aan het lerend vermogen van de organisatie. Een verbeterprogramma is voor ons nooit een eindbeeld. Je werkt uiteindelijk toe naar een lerende organisatie waarin in de lijn in de dagelijkse sturing oog is voor verbetering. Waar de teammanager het beste in staat is om medewerkers en processen te verbeteren. Werk en Inkomen in Rotterdam maakt daar werk van vanuit de ambitie om een lerende organisatie te zijn. Een belangrijke stap daarin is om de sturing op strategisch niveau nog te verbinden aan de sturing op operationeel niveau, meer visueel te maken en kort-cyclischer te organiseren. Dit vraagt van een programmamanager-rol zoals Gerco die in Rotterdam vervulde, hulp om verbeteren echt onderdeel te maken van het dagelijks werk als verantwoordelijkheid van elke manager en elk team. Besef wel dat zo'n verbeterprogramma een sterke, prettige basis biedt voor verbetering. Het is dan ook een stap die je in de praktijk heel bewust en niet te snel hoeft te zetten.

Publieke organisaties die zoals Werk en Inkomen Rotterdam hun werkwijzen continu verbeteren en het lerend vermogen van medewerkers stimuleren, presteren beter in maatschappelijke opgaven. Daar zijn we van overtuigd. Eens met zo'n verbeterblik kijken naar mens en proces in jouw organisatie? Doorpraten over 'Rotterdams Verbeteren' of vergelijkbare opdrachten? [Neem dan contact met ons op.](#)