

Bureaucratie op het lab wordt teruggedrongen

Gerard Beenker, WAY3001, tel. 44003

In het kader van 'Total Quality Management' heeft Ad Huijser de vraag geopperd: "Wat bedoelen mensen als ze zeggen dat we bureaucratischer zijn geworden?" Om op deze vraag een antwoord te krijgen heeft hij vorig jaar op 23 september een werkgroep ingesteld met als doel om de bureaucratie op het Nat. Lab. te inventariseren en te proberen te komen tot aanbevelingen ter verbetering. De leden van de werkgroep zijn: Lex Augusteijn, Maarten Barmiento, Gerard Beenker en Jeroen van Genuchten.

Werkwijze

Na een aantal bijeenkomsten besloot de werkgroep tot het volgende plan van aanpak:

- Maak een Nat.Lab.-brede inventarisatie door per groep na te gaan wat als bureaucratisch wordt ervaren.
- Bespreek de resultaten met de groepsleiders op sectorniveau en vraag hierbij groepsleiders en adjuncten om reactie en hun eigen input.
- Bespreek de resultaten in de Directie-vergadering (DV).
- Rapporteer schriftelijk naar de Nat.Lab.-bevolking over de follow-up.

De Nat.Lab.-brede inventarisatie werd uitgevoerd door contactpersonen per groep in de periode van 26 oktober tot 11 november 1994. In de laatste weken van 1994 werden de resultaten in de verschillende sectoren doorgenomen. In de Directie-vergadering van 27 februari 1995 werden de resultaten en aanbevelingen uitvoerig besproken.

Globaal overzicht

Deze actie heeft nogal wat reacties los gemaakt, met als gevolg dat alle ellende die men ervaart onder het kopje 'bureaucratie' werd geschouwd. Om wat structuur aan te brengen in de vele reacties die binnen kwamen, zijn er verschillende categorieën gemaakt. Per categorie zijn concrete aanbevelingen gedaan door de werkgroep. In het hierna volgende verslag worden de concrete aanbevelingen weergegeven, voorzien van de acties die door de Directie-vergadering zijn gedefinieerd. De werkgroep heeft bij de aanbevelingen keuzes moeten maken, om het geheel werkbaar te houden. Per consequentie zal niet iedereen zijn persoonlijke opmerkingen terugvinden. Bovendien zijn opmerkingen die specifiek voor een bepaalde groep waren, met de desbetreffende groepsleider besproken en niet verder meegenomen naar de DV.

In het algemeen kan gesteld worden dat het volgens nogal wat medewerkers van het Nat.Lab. behoorlijk meevalt met de bureaucratie. Contacten met 'derden' leiden vaak tot bureaucratie (bijv. Een vergoeding). Het is echter duidelijk geworden dat

het vele commentaar dat uitleg bij bepaalde regels een hoop ellende kan besparen. Er bestaan duidelijke verschillen tussen sectoren. Veel informatie die het gevoel van bureaucratie zou kunnen verminderen, is te vinden in de Nat.Lab. Gids, die vaak te weinig wordt geraadpleegd.

Concrete aanbevelingen per categorie

1. Organisatiestructuur

Het hoofdtijdschrift hierbij was: leg de beslissingsbevoegdheid op de juiste plaats in de organisatie en corrigeer achteraf zonder alles vooraf te controleren.

Aanbevelingen

- handel stadsaankopen tot f 100,- direct af bij inkoop;
- herstel het boekenbudget van individuele medewerkers in ere;
- vergroot de tekenbevoegdheid met een factor 10;
- leg vooraf ingevulde en ondertekende reisaanvragen voor vaak terugkerende goedkope buitenlandse reizen (Aken, Brussel, Hasselt) bij de secretariaten.

Reacties van de directie

- Stadsaankopen
Sinds kort bestaat de mogelijkheid om stadsaankopen tot f 75,- rechtstreeks af te handelen met het reisbureau (zie Nat.Lab. Journaal van 17-2-1995). De directie ziet nu geen aanleiding om deze regeling weer te wijzigen.

- Boeken

Vanaf heden zal het bestellen van boeken op dezelfde wijze worden behandeld als het bestellen van materialen. Dit betekent dat iedere medewerker gemachtigd is om bestellingen van boeken tot f 500,- per keer te doen zonder handtekening van de groepsleider. Natuurlijk moeten de totale uitgaven per groep binnen het groepsboekenbudget blijven.

- Tekendevoegdheid

In iedere groep zijn er gedelegeerden die namens de groepsleider mogen tekenen. De directie ziet geen aanleiding om voor iedere medewerker de tekenbevoegdheid met een factor 10 te verhogen. Binnen de groep moeten afspraken gemaakt worden over hoe men met deze post uit het groepsbudget omgaat.

- Reizen

Er zal een procedure worden uitgewerkt waarbij voor een aantal buitenlandse reizen (denk bijvoorbeeld aan Brussel, Aken, Hasselt) de handtekening van de groepsleider voldoende is. Nadere mededelingen zullen volgen.

2. Tijdschrijven ten behoeve van projecten

Hoofdtijdschrift: het nut van het tijdschrijven wordt niet altijd goed begrepen en het levert onnodig

Aanbevelingen

- Probeer het elektronisch tijdschrijven zoals bijvoorbeeld in de sector Schuurmans wordt gehanteerd. Nat.Lab.-breed in te voeren.
- Geef uitleg waarom handtekeningen noodzakelijk zijn.
- Het IST moet nog eens nadenken over de noodzaak van een eigen administratie.

Reacties van de directie

- Tijdschrijven

Het tijdschrijfsysteem van de sector Schuurmans voor het gehele Nat.Lab. invoeren, is moeilijk te realiseren. Op korte termijn komt er een elektronisch hulpmiddel om via de secretariaten verbetering in de situatie te brengen. Meer structureel zal het probleem worden opgelost met de voorgenomen invoering van een nieuw project-administratie-systeem. De complete invoering hiervan zal nog wel enige tijd vergen (minimaal twee jaar).

- Handtekeningen

De handtekeningen worden vereist door de accountants i.v.m. subsidie op projecten. De directie blijft proberen om dat elektronisch af te handelen.

- IST

Dit zal worden bekeken bij de invoering van het nieuwe Nat.Lab.-systeem.

3. Aan- en afwezigheidsregistratie

Er zijn wel enkele opmerkingen gemaakt met betrekking tot dit punt, maar de werkgroep heeft hieruit geen concrete aanbevelingen gedestilleerd.

4. Inkoop

Hoofdtijdschrift: flexibiliteit van de inkoopprocedures.

Aanbevelingen

- Geef uitleg aan de Nat.Lab.-bevolking over de inkoopprocedures. Leg bovendien uit waarom het een tijdlang niet goed is gegaan met de afhandeling van inkooporders.
- Voer twee procedures in: een snelle voor goedkope aankopen en een gedegen procedure voor duurdere aankopen.

Reacties van de directie

- Hierover zal een Nat.Lab. Journaal-artikel geschreven worden. Hierin zal ook behandeld worden welk soort orders niet behandeld kunnen worden en welke wel.

5. Magazijn

Hoofdtijdschrift: klantvriendelijkheid.

Aanbevelingen

- Laat het badge-gebruik in plaats van bonnen bij magazijnen ook toe voor bedragen tussen f 50,- en f 500,-.

- Analyseer de 24-uurs leveringen van magazijn 4500 nader. Momenteel worden lokale voorraden aangelegd omdat niet iedereen tevreden is over levertijden.

Reactie van de directie

- Magazijn**
Nagegaan zal worden of het bonnensysteem voor magazijnen niet volledig vervangen kan worden door badges (vergelijkbaar met het pincode systeem). Aan dit voorstel zitten nog enkele problemen die verdere uitwerking vragen. Wij houden u op de hoogte.

Magazijn 4500

De directie heeft de indruk dat in 99% van de gevallen de leveringen van magazijn 4500 naar tevredenheid verlopen. In spoedgevallen bestaan er aparte procedures die blijkbaar niet voldoende bekend zijn. (Zie ook komend artikel over Inkoop in het NLJ).

6. Infrastructuur

Hoofdt thema: informatievoorziening. Veel opmerkingen aangaande de bureaucratie zijn terug te voeren op het feit dat de medewerkers niet voldoende op de hoogte waren van bepaalde mogelijkheden.

Aanbevelingen

- De nieuwe medewerkers moeten door de groepsleider vertrouwd worden gemaakt met de Nat.Lab. Gids
- Maak de Nat.Lab. Gids via het computer-netwerk beschikbaar, zodat de informatie up-to-date blijft.

Reacties van de directie

- Wij ondersteunen het voorstel van harte dat iedere nieuwe medewerker door zijn groepsleider vertrouwd gemaakt moet worden met de Nat.Lab. Gids.
- Er wordt hard gewerkt aan het beschikbaar maken van de Nat.Lab. Gids via het computer-netwerk.

7. Bonnen

Er zijn wel enkele opmerkingen gemaakt met betrekking tot dit punt, maar de werkgroep heeft hieruit geen concrete aanbevelingen gedestilleerd.

8. Reizen

Aanbevelingen

- Kaart de opzet van het witte declaratieformulier nog eens aan bij het Philips Reisbureau. Het is moeilijk om dit consistent in te vullen.
- Geef uitleg waarom 70% van alle uitgaven gestaafd moeten worden met bonnen.

Reactie van de directie

- De directie zal nog eens met het Reisbureau praten over het witte declaratieformulier.
- De '70%-bonnen' worden geëist door de Belastingdienst.

9. Rapportages

Hoofdt thema: er is nogal wat duplicatie in rapportages; kwartaalverslagen, progress reports, Esprit/Jessi-rapportages bevatten vaak dezelfde informatie. Bovendien is veel van deze informatie ook weer verwerkt in Technical Notes of Reports.

Aanbeveling

- Stel professionals aan om te inventariseren wat de informatiebehoefte is en pas daar de rapportagestructuur op aan.

Reactie van de directie

- De rapportages zullen in de sectoren nogmaals besproken worden. Alleen progress reports van projecten door projectleiders worden van hogerhand gevraagd. Esprit/Jessi-rapportages zijn nodig om de subsidie te kunnen declareren. De overige rapportages worden per sector vastgesteld.

10. Verbeteracties

Hoofdt thema: vele verbeteracties worden maar half uitgevoerd en verzonden.

Aanbeveling

- Doe wat met de huidige actie.

Reactie van de directie

- De directie is serieus in het uitvoeren van de acties zoals weergegeven. De aanbevelingen van de werkgroep zijn uitvoerig besproken. Zie besluiten en acties.

11. Procedures

Hoofdt thema: frustratie wordt veroorzaakt doordat niet bekend is waarom bepaalde acties worden vereist.

Aanbeveling

Vermeld op ieder formulier waarom het ingevuld moet worden

Aanbeveling

Reactie van de directie

Formulieren

- De directie besluit deze aanbeveling over te nemen en zal geleidelijk bij herziening/herdruk van de formulieren dit punt invoeren. In plaats van een uitgebreide tekst zal in veel gevallen verwezen kunnen worden naar de Nat.Lab. Gids.

12. Communicatie

Hoofdt thema: communicatie vergt tijd, maar is wel zinvol!

Aanbevelingen

- Er zijn wisselende reacties met betrekking tot de communicatie met Corporate Trademarks and Patents. Bespreek op directieniveau de informatieoverdracht van en met CPT.
- Bekijk de communicatie met externen nog eens nader.

Reacties van de directie

- Per sector zal nagegaan worden hoe de communicatie met CPT verbeterd kan worden.
- Het 'Proces-0', de procedure rondom het tot standkomen van contract-research, zal per sector nog eens besproken worden. Nagegaan zal worden of er niet te veel informatie in een te vroeg stadium wordt gevraagd. Bovendien zal iedere sector per PD nog eens kritisch nagaan welke informatie nodig is. In ieder geval dient voorkomen te worden dat de grote lijnen vermeld worden met details.

13. Documentatie

Hoofdt thema: zinvolheid

Aanbeveling

- Schaf RWB-nummers af bij faxen en interne mededelingen.
- Bekijk waarom het IST een eigen documentatiesysteem heeft.

Reacties van de directie

- Alle documenten met een zekere status dienen voorzien te worden van RWB-nummers. Maar deze documenten moeten dan wel terug te vinden zijn.
- De bibliotheek zal de praktijk van het omgaan met de documentatiesystemen nog eens bekijken.