



**Hoe
uitvoeringsorganisaties in
de publieke sector tot 50%
productiviteitsverbetering
kunnen realiseren door
doelgericht op tijd te
sturen.**



The better the question.
The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Introductie

Publieke uitvoeringsorganisaties - zoals de Belastingdienst, Openbaar Ministerie, Douane, UWV en de Nationale Politie - vervullen een cruciale positie in onze samenleving. Ze zijn hét gezicht van de overheid, en verantwoordelijk voor de praktische uitvoering van wetgeving en beleid. Uitvoeringsorganisaties bieden essentiële diensten aan burgers en bedrijven, zoals sociale zekerheid en gezondheidszorg. Door hun rol in de uitvoering van beleid en dienstverlening dragen ze bij aan het vertrouwen van burgers en bedrijven in de overheid.

Uitvoeringsorganisaties staan onder grote en structurele druk en de hoeveelheid werk zal naar verwachting de komende jaren blijven toenemen. Ook neemt de maatschappelijke vraag naar kwalitatieve en tijdige dienstverlening door uitvoeringsorganisaties toe. Bovendien is onder het kabinet-Schoof een stevige taakstelling op de overheid doorgevoerd, oplopend tot 2029. De personele en materiële budgetten worden met 22% verlaagd, aangevuld met extra taakstellingen in latere begrotingsrondes, zoals subsidie-taakstellingen en het inhouden van prijsbijstellingen.

Daarnaast worden uitvoeringsorganisaties geconfronteerd met complexe wetgeving, toenemende informatiebeveiligingseisen, omvangrijke hersteloperaties en snelgroeiende digitale opgaven. Dit alles maakt het voor uitvoeringsorganisaties van essentieel belang om mensen en middelen efficiënt in te zetten om een hogere productiviteit te realiseren.

Een treffende stelling die de huidige situatie binnen de overheid weerspiegelt, luidt als volgt:
"De overheid is fors gegroeid, maar de productiviteitsgroei bleef achter. Dit kan beter. [...] We willen toe naar een fundamenteel efficiëntere en effectievere overheid, met veel minder (complexe) wet- en regelgeving, minder overhead en een minder omvangrijk ambtenarenapparaat. Hiertoe zetten we ook in op een rijksbrede taakstelling." (Coalitieakkoord 2026-2030, 30-01-2026)

Het huidige coalitieakkoord benadrukt dus het belang van het inzetten op productiviteitswinst, wat de uitdagingen en de noodzaak voor verbeteringen binnen de publieke sector benadrukt. Hoewel de productiviteitsgroei in andere dienstverlenende sectoren (zoals bij banken en verzekeraars) de afgelopen decennia robuust is geweest (2%-3% groei per jaar), blijven uitvoeringsorganisaties achter.

Vandaag de dag, ook met de opkomst van slimme technologie, is het potentieel om met productiviteitsverbetering aan de slag te gaan door uitvoeringsorganisaties enorm. Op welke wijze zouden uitvoeringsorganisaties aan de slag kunnen gaan om dit potentieel te benutten? En hoe vertalen investeringen in efficiëntieverbetering zich naar daadwerkelijke productiviteitswinst?

Veel productiviteitsprogramma's starten met herstructurering of technologische oplossingen. Onze ervaring bij uitvoeringsorganisaties laat zien dat duurzame productiviteitsverbetering juist begint bij inzicht in tijdsbesteding en dagelijkse sturing op output.

De sleutel ligt in het doelgericht sturen op de inzet van tijd van medewerkers. Vanuit dat vertrekpunt beschrijven wij in dit artikel hoe uitvoeringsorganisaties hun productiviteit structureel kunnen verhogen.

1. Rijksoverheid (2025). SGO-brief 2025. Beschikbaar via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brieven/2025/11/21/sgo-brief-20252>
2. Zie bijvoorbeeld: Stabiel groeipad voor zakelijke dienstverleners houdt aan in 2025 - ING

Wat is productiviteit?

$$\text{Productiviteit} = \frac{\text{gecreëerde waarde}}{\text{bestede tijd van een medewerker}}$$

In een uitvoeringsorganisatie gaat productiviteit niet over meer doen, maar over betekenisvolle impact per tijdseenheid. Bijvoorbeeld: het percentage aanvragen dat in één keer juist wordt afgehandeld of de gemiddelde doorlooptijd per aanvraag. Hogere productiviteit betekent een toename van maatschappelijke waarde door het slimmer inzetten van bestaande middelen.

Tijd is het belangrijkste middel in uitvoeringsorganisaties, maar inzicht en grip daarop ontbreken vaak. Door onduidelijke afspraken, beperkte standaardisatie of veel afstemming en herwerk gaat veel tijd verloren. In de praktijk zien wij dat als organisaties zichtbaar maken waar tijd daadwerkelijk weglekt (zoekwerk, overdracht, herwerk), dit direct leidt tot gerichtere keuzes in prioriteren en organiseren van werk, zonder dat hiervoor aanvullende capaciteit nodig is. Daarom is zorgvuldig tijdbeheer cruciaal: weten waar tijd weglekt, waar waarde ontstaat en processen zo inrichten dat elke minuut bijdraagt aan het realiseren van de publieke taak.

Conclusie

Hoewel productiviteit grotendeels wordt bepaald door de betaalde minuten op het werk en uitvoeringsorganisaties deze tijd dus zorgvuldig zouden moeten beheren, gebeurt in de praktijk vaak het tegenovergestelde.



Hoe wordt productiviteit vandaag de dag beheerd ?



Uitvoeringsorganisaties kunnen hun productiviteit verhogen op verschillende manieren. Zo investeert de Nationale Politie veel in training en ontwikkeling van medewerkers om hen professioneel, flexibel en wendbaar te houden in een complexer wordende maatschappij³.

Ook vindt procesoptimalisatie plaats via methoden als Lean werken, standaardisatie van procedures en het reduceren van onnodige processtappen. Een voorbeeld hiervan is het UWV, dat lean-principes toepast om de doorlooptijd van uitkeringsaanvragen te verkorten. Door het elimineren van verspilling in het aanvraagproces en het verbeteren van de samenwerking tussen verschillende afdelingen, kan het UWV sneller en efficiënter werken.

Ook starten steeds meer uitvoeringsorganisaties met het inzetten van slimme technologie, zoals kunstmatige intelligentie (AI), om productiviteit te verhogen. De inzet van slimme technologie kan routinematig werk ondersteunen of overnemen: het voorselecteren van casussen, het maken van plannings of het beantwoorden van veelgestelde vragen. Slimme technologie kan grote hoeveelheden informatie analyseren en vertaald aanbieden in bruikbare inzichten voor besluitvorming, risicobeoordeling of dossieranalyse. Ook kunnen specifieke vormen van slimme technologie processen verder stroomlijnen door zelfstandig acties uit te voeren binnen vooraf ingestelde kaders, waardoor doorlooptijden verkorten en teams efficiënter samenwerken. Hierdoor ontstaat ruimte voor medewerkers om zich te richten op complexere dossiers en het bieden van persoonlijk contact aan burgers en bedrijven.

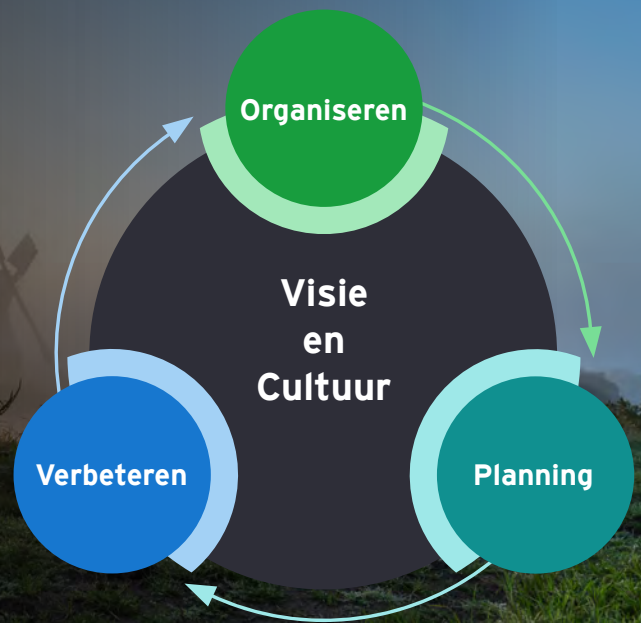
Hoewel initiatieven voor het verbeteren van de productiviteit effectief zijn, ontbreekt bij uitvoeringsorganisaties vaak een integrale en duidelijke visie of strategische keuzes rondom productiviteit. Hierdoor blijven maatregelen versnipperd zonder integrale sturing of de vraag: waaraan besteden medewerkers daadwerkelijk hun tijd en hoe dragen procesoptimalisaties of het inzetten van slimme technologie bij aan een meetbare verhoging van de productiviteit?

Uitvoeringsorganisaties laten daardoor veel potentieel onbenut en zij kunnen tot wel 40% meer productiviteit ontsluiten wanneer zij tijd gaan behandelen als een schaarse hulpbron. Dit betekent dat zij bewust moeten omgaan met de tijd van hun medewerkers, prioriteiten moeten stellen en productiviteitsverbeteringen niet als losse maatregelen, maar als een strategische noodzaak moeten gaan zien.

Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat uitvoeringsorganisaties tijd investeren in het analyseren van werkprocessen, het implementeren van duidelijke doelstellingen en het creëren van een cultuur waarin medewerkers zich kunnen concentreren op hun kerntaken. We hebben in de praktijk gezien dat zodra organisaties hun werkwijze standaardiseren – bijvoorbeeld door uniforme beoordelingskaders te gebruiken – het aantal correctierondes en fouten snel afneemt. Door tijd effectief te beheren en te optimaliseren, stijgt de productiviteit, de kwaliteit en ontstaat er ruimte voor maatwerk binnen de dienstverlening van uitvoeringsorganisaties.

³. Politieonderwijsraad. (2022). Blijven leren en ontwikkelen in het politiedomein: Eindrapportage Verkenning LLO2. Geraadpleegd via: <https://www.politieonderwijsraad.nl/wp-content/uploads/2024/01/Eindrapport-LLO.pdf>

Onze visie en cultuur



Het volledig benutten van het productiviteitspotentieel binnen uitvoeringsorganisaties vraagt om een robuust en organisatiebreed productiviteitsmanagementframework dat is geïntegreerd in de dagelijkse werkwijze. Waar productiviteit vaak wordt gezien als het resultaat van ingrepen in structuur of technologie, benaderen wij productiviteit als een expliciet te managen systeem van tijd, output en waarde. Vanuit deze visie beschrijven wij hoe uitvoeringsorganisaties hun productiviteit structureel kunnen verhogen.

In dit artikel zetten we de verschillende bouwstenen van het framework uiteen, bespreken we de huidige uitdagingen en schetsen we een beeld van het potentieel en hoe je een fundamentele doorbraak in productiviteit bij uitvoeringsorganisaties kunt realiseren.

Alles begint met een visie en de juiste cultuur om productiviteitsverbetering te ondersteunen. Uitvoeringsorganisaties zijn terughoudend om productiviteit expliciet op de strategische agenda te zetten. Productiviteit wordt regelmatig geassocieerd met harder werken, een hogere werkdruk, en is daarom soms een 'vies' woord.

Toch is productiviteit bij uitvoeringsorganisaties niets anders dan het vermogen om hun publieke taak effectief en efficiënt uit te voeren. Deze principes zouden voor uitvoeringsorganisaties meer vanzelfsprekend mogen zijn. Het gaat immers om het beter en sneller bedienen van burgers en bedrijven, met relatief schaarse middelen.

Het is de rol van leiderschap om (de focus op) productiviteit te normaliseren als een standaard - en zelfs cruciale - maatstaf voor het succes van een uitvoeringsorganisatie. Onze ervaring laat zien dat wanneer leidinggevenden zichtbaar prioriteit geven aan productiviteit en hierin zelf het goede voorbeeld tonen, dit direct leidt tot sterkere samenwerking en betere resultaten binnen teams. Medewerkers in uitvoeringsorganisaties zijn er om maatschappelijke waarde te leveren, en dat kan alleen wanneer processen, capaciteit en middelen optimaal worden ingezet om zo de uitvoeringskracht van overheidsorganisaties te verhogen.

Visie

Uitvoeringsorganisaties moeten beginnen met het formuleren van een visie op productiviteit vanuit zowel een **output**-perspectief (bijv. "welke maatschappelijke vraag moeten wij bedienen?") als een **input**-perspectief (bijv. "welke grenzen stelt het budget en de middelen?"). Deze visie moet verbonden zijn met de missie, opgave en doelstellingen van de uitvoeringsorganisatie.

Ervaringen uit de productiesector laten zien dat duidelijke principes – zoals focus op de eindgebruiker, het voorkomen van verspilling en in één keer goed werken – richting geven aan keuzes en duidelijk maken waar productiviteitsverbetering te realiseren is. Het formuleren van zulke uitgangspunten helpt uitvoeringsorganisaties om succesfactoren te bepalen en gezamenlijke doelen na te streven.

Het definiëren van **kritische succesfactoren** binnen uitvoeringsorganisaties verbindt productiviteit op een positieve manier met de organisatievisie. Een overtuigende visie moet ambitieus zijn, een positieve spanning creëren tussen de gewenste toekomst van de organisatie, energie geven door de intrinsieke motivatie van medewerkers aan te spreken en dient aan te sluiten bij de publieke waarden waarvoor zij staan.

Door de focus te leggen op kritische succesfactoren in de context van productiviteit, kunnen uitvoeringsorganisaties hun jaarplannen gericht vormgeven. Het jaarplan moet niet alleen de doelstellingen en activiteiten beschrijven, maar ook de kritische succesfactoren die bijdragen aan het realiseren van de maatschappelijke opgave.

Cultuur

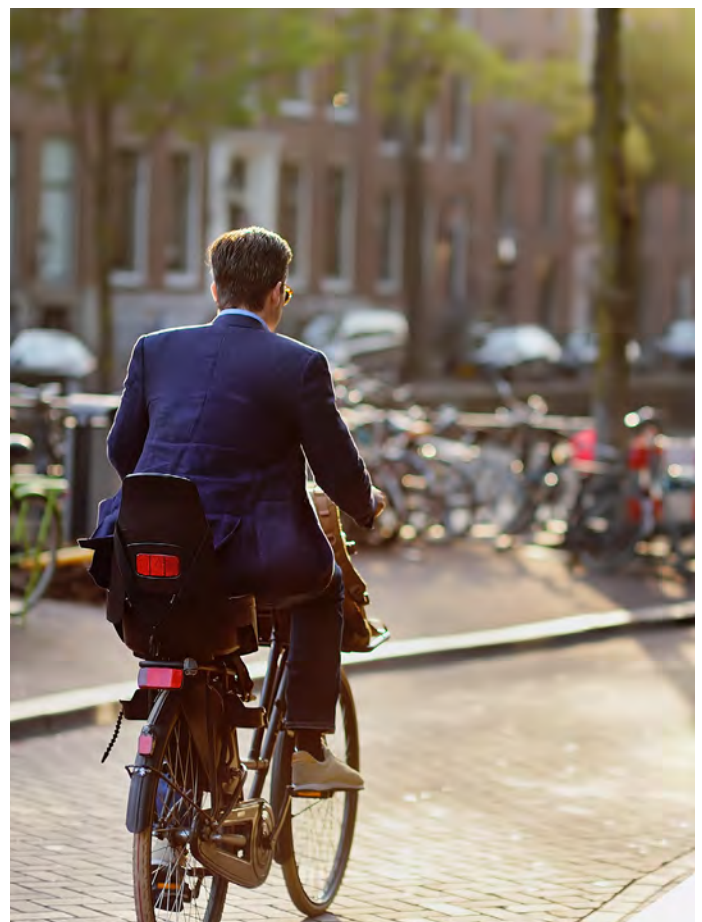
Een visie betekent weinig als de cultuur daar niet op aansluit. Vanuit cultuurperspectief zijn er drie belangrijke aandachtspunten.

1. Allereerst moet leiderschap het juiste gedrag laten zien en de juiste gesprekken en taal gebruiken wanneer zij over productiviteit spreken. Binnen uitvoeringsorganisaties ligt de belangrijkste taak van een operationeel manager in het zorgen voor tijdige, juiste en rechtmatige publieke dienstverlening. Het blijft belangrijk om aandacht te besteden aan people management, maar dit moet altijd gericht zijn op het creëren van maatschappelijke waarde.
2. Om de productiviteit te behouden terwijl de professionele autonomie ('het vakmanschap') van medewerkers in uitvoeringsorganisaties wordt gerespecteerd, is het essentieel om duidelijke doelen en gedeelde resultaten vast te stellen. Het is belangrijk dat teams zich realiseren dat werken zonder tijdsgrenzen (bijvoorbeeld als gevolg van wettelijk vastgelegde reactietermijnen) niet automatisch leidt tot de beste resultaten. Door

regelmatig te evalueren en bij te sturen, kunnen zij zowel de kwaliteit van hun werk waarborgen als de efficiëntie verbeteren.

3. Tot slot moeten uitvoeringsorganisaties erkennen en communiceren dat het verbeteren van productiviteit niet alleen gunstig is voor het blijvende succes van de organisatie in het leveren van publieke diensten, maar ook voor de medewerkers zelf. Wanneer medewerkers zien hoe hun bijdragen direct invloed hebben op de effectiviteit van de organisatie en de tevredenheid van burgers en bedrijven, vergroot dit hun betrokkenheid. Het verminderen van "organisatorische ballast" (bijvoorbeeld bureaucratie of inefficiënte samenwerking) kan de motivatie van medewerkers aanzienlijk verhogen. Wij zien in de praktijk dat medewerkers actiever betrokken raken zodra verbeterideeën consequent worden besproken en opgevolgd op basis van een vast overlegritme. Ook toon onderzoek aan dat een verhoogde betrokkenheid en minder organisatorische ballast kunnen leiden tot meer energie en productiviteit, wat kan resulteren in een stijging van wel 15% in persoonlijke effectiviteit.

Door deze aspecten aan te pakken, kunnen uitvoeringsorganisaties niet alleen hun eigen prestaties verbeteren, maar ook een positieve impact hebben op de werkervaring van hun medewerkers en de kwaliteit van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.



Organiseren



Wanneer uitvoeringsorganisaties worden geconfronteerd met taakstellingen of bezuinigingen, reageren zij vaak met een vacaturestop of het niet vervullen van openstaande vacatures om FTE's te reduceren. Binnen uitvoeringsorganisaties betekent dit vaak dat er gekeken wordt naar managementoverhead, de spans of control, het aantal organisatielagen, overlappende rollen en verantwoordelijkheden, en ineffektieve of inefficiënte ondersteunende processen.

Echter, deze maatregelen leiden ook vaak tot een verhoogde werkdruk voor de resterende medewerkers, wat hun motivatie en betrokkenheid kan beïnvloeden. Het is daarom cruciaal dat uitvoeringsorganisaties niet alleen focussen op het beperken van (de groei van) FTE's, maar ook op het creëren van een cultuur waarin medewerkers zich ondersteund voelen en waar ruimte is voor innovatie en verbetering van processen.

Het 'operating model' (lees: de manier waarop een organisatie is gestructureerd en functioneert om haar doelen te bereiken) en de structuur van uitvoeringsorganisaties zouden een continu proces van herziening moeten zijn, dat inspeelt op zowel externe als interne ontwikkelingen. Vanuit het perspectief van productiviteit hanteren wij hierbij een aantal belangrijke principes.



1. Afstemming op de strategie

Het operating model moet nauw aansluiten op de strategische doelen en maatschappelijke opgaven. Wanneer structuur, processen en capaciteit in lijn zijn met de strategie, verdwijnen activiteiten die geen waarde toevoegen, wat de algehele productiviteit van de organisatie verhoogt.



2. Klantgerichte focus

Voor uitvoeringsorganisaties draait het niet om de 'klant' in commerciële zin, maar om de burger, ondernemer, vreemdeling, werknemer, verdachte of militair die afhankelijk is van tijdige, juiste en kwalitatieve dienstverlening. Daarom moet het operating model worden vormgegeven vanuit het perspectief van publieke waarde. Dit betekent dat processen, ketens en diensten zo moeten worden ingericht dat burgers en bedrijven een begrijpelijke, voorspelbare en toegankelijke dienstverlening ervaren. Een hogere kwaliteit van dienstverlening versterkt draagt bij aan een efficiëntere uitvoering en een grotere uitvoeringskracht.



3. Efficiëntie en stroomlijning

Uitvoeringsorganisaties hebben vaak te maken met complexe ketens en jarenlange procedures. Het is daarom van groot belang om overbodige activiteiten ('verspilling') te identificeren en te elimineren, zoals dubbele registraties, onnodige controles en parallelle processen. Door processen te stroomlijnen en middelen optimaal in te zetten, kan een productievere werkomgeving worden gecreëerd. Dit zorgt ervoor dat er meer capaciteit beschikbaar komt en blijft voor de primaire processen.



4. Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden

Veel inefficiënties bij uitvoeringsorganisaties ontstaan door onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke taken. Duidelijke rollen en heldere verantwoordelijkheden versnellen de besluitvorming, voorkomen overlappende taken en verbeteren de kwaliteit van de dienstverlening. Een goed gedefinieerde organisatiestructuur is hierbij essentieel.



5. Empowerment en autonomie van kleine teams

Het geven van beslissingsbevoegdheid aan medewerkers op alle niveaus vergroot de betrokkenheid en stimuleert initiatief. Door teams beslissingsruimte te geven – binnen kaders voor kwaliteit, wet- en regelgeving en tijd – ontstaat er eigenaarschap, snellere doorlooptijden en ruimte voor continue verbetering. Autonome teams versterken bovendien het vakmanschap en vergroten de wendbaarheid van de organisatie. Ook onze ervaring laat zien dat kleine teams die beslissingsruimte krijgen binnen afgesproken kwaliteitskaders eenvoudige zaken zichtbaar sneller afhandelen.



6. Werkdrukanalyse

Het uitvoeren van een grondige analyse van werkdruk en vraag per functie is essentieel voor het bepalen van het juiste aantal benodigde FTE's. Deze analyse zorgt ervoor dat de personeelsbezetting aansluit op de operationele behoefte en maakt een optimale verhouding tussen vaste en flexibele capaciteit mogelijk. Slimme technologie maakt het mogelijk om werkdruk analyses eenvoudiger en preciezer te maken door data-gedreven inzichten in taakbelasting en capaciteitsgebruik.

Voor elke dienst en het onderliggende proces moeten standaardtijden worden vastgesteld; vermenigvuldigd met volumes bepalen deze de effectief benodigde capaciteit. Om het benodigde aantal FTE's te bepalen, moet een uitvoeringsorganisatie expliciet definiëren hoeveel indirecte tijd acceptabel is voor afstemming (overleggen), training en opleiding, pauzes, implementatie van nieuwe wetgeving, ICT-wijzigingen enzovoort. Hierbij hoort ook het bepalen van de benodigde "verander-capaciteit". Te vaak wordt onderschat hoeveel tijd medewerkers nodig hebben voor de implementatie van nieuwe wetgeving, ICT-wijzigingen of verbeterprojecten. Door dit mee te nemen in het capaciteitsmodel ontstaat een realistischer beeld van wat teams aankunnen.



7. Gebruik van vaardigheden

Het toewijzen van FTE's op basis van de benodigde vaardigheden per functie is cruciaal voor uitvoeringsorganisaties om de effectiviteit en efficiëntie van het personeel te maximaliseren en ervoor te zorgen dat medewerkers over de juiste competenties beschikken. Het waarborgen van de juiste vaardigheden verhoogt de productiviteit en zorgt ervoor dat medewerkers hun werk goed kunnen doen, wat uiteindelijk ten goede komt aan de dienstverlening aan burgers en bedrijven.

De 'standaardtijd' moet de tijd weerspiegelen die een vaardige medewerker consequent kan behalen wanneer er geen problemen of afleidingen zijn, zoals kwaliteitsissues of onderbrekingen. De tijd moet rekening houden met normale variatie in het werk zelf (bijv. een typische mix van eenvoudige en complexe taken). Het is cruciaal dat deze standaardtijden niet worden beïnvloed door externe factoren of door minder ervaren medewerkers, zodat een realistisch en haalbaar beeld ontstaat van de benodigde capaciteit om de gewenste kwaliteit van dienstverlening te waarborgen.



8. Prestatie-indicatoren en continue optimalisatie

Het vaststellen van duidelijke prestatie-indicatoren is essentieel voor uitvoeringsorganisaties om de productiviteit en efficiëntie van hun dienstverlening nauwkeurig te meten. Deze indicatoren moeten specifiek gericht zijn op de resultaten die de uitvoeringsorganisatie levert aan burgers en bedrijven, zoals doorlooptijden van aanvragen, klanttevredenheid en de kwaliteit van de geleverde diensten.

Beslissingen over de inzet van FTE's moeten gebaseerd zijn op de actuele behoeften in plaats van op historische normen. Het is cruciaal om een proces te implementeren dat regelmatig de FTE-niveaus herzielt en aanpast op basis van veranderende omstandigheden en prestaties. Door gebruik te maken van slimme technologie wordt het mogelijk gemaakt om real-time data te verzamelen en analyseren, waardoor prestatie-indicatoren nauwkeuriger worden gemeten en FTE-behoeften beter kunnen worden afgestemd op de actuele vraag. Deze wendbaarheid stelt uitvoeringsorganisaties in staat om proactief te reageren op fluctuaties in de vraag naar dienstverlening en om snel in te spelen op nieuwe maatschappelijke uitdagingen.

Door deze ontwerpprincipes te volgen, kunnen uitvoeringsorganisaties effectieve operating models, structuren en FTE-allocaties creëren die de productiviteit optimaliseren en de algehele prestaties verbeteren.

Hoe verandert het toepassen van slimme technologie de manier waarop we naar productiviteit kijken?

De inzet van slimme technologie verandert niet alleen processen, maar vooral de aard van het werk en de definitie van productiviteit. Naarmate slimme technologie steeds meer routinetaken overneemt, verschuift de rol van medewerkers van uitvoerend naar beoordelend, interpreterend en creërend. De toegevoegde waarde van medewerkers ligt minder in het verwerken van informatie, maar in het duiden van signalen, het beoordelen van uitzonderingen en het maken van oordeelsmatige afwegingen binnen maatschappelijke en wettelijke kaders. Vakmanschap en analytisch vermogen worden belangrijker.

Slimme technologie vermindert de noodzaak van menselijke coördinatie. Procesmatige en organisatorische taken als afstemmen, informatie verzamelen en opvolging organiseren worden steeds vaker ondersteund door geautomatiseerde workflows en realtime inzichten. Afwijkingen worden automatisch gesignaleerd en informatie wordt direct geconsolideerd. Hierdoor verschuift de menselijke bijdrage van coördineren en controleren naar analyseren en verbeteren, en wordt productiviteit minder afhankelijk van individuele inzet en meer van de kwaliteit van het systeem.

Ook verandert slimme technologie de manier waarop productiviteit wordt gemeten. Waar productiviteit in de publieke sector traditioneel wordt benaderd in relatie tot werkvoorraden, volumes of doorlooptijd, maken AI-gestuurde inzichten het mogelijk om te sturen op kwaliteit, voorspelbaarheid, klantbeleving en first-time-right. Productiviteit wordt daarmee een breder begrip dat niet alleen gaat over snelheid, maar vooral over maatschappelijke waarde, rechtmatigheid en betrouwbaarheid. Slimme technologie maakt patronen en risico's zichtbaar die anders verborgen blijven, waardoor gericht kan worden bijgestuurd.

Doordat slimme technologie processen structureel beïnvloedt, verandert ook het operating model van uitvoeringsorganisaties. Teams worden kleiner, functiemixen verschuiven en capaciteitsmodellen moeten rekening houden met digitale capaciteit naast menselijke inzet. De behoefte aan competenties en vaardigheden verandert. Minder nadruk op verwerking, en meer nadruk op analyse, ontwerp, governance en kwaliteitsborging. Deze transitie vindt geleidelijk plaats, maar vraagt nu al om bewuste keuzes in onder meer sturing, organisatie-inrichting en werving.



Planning



Het verbeteren van de productiviteit heeft vooral waarde als het direct bijdraagt aan het verhogen van de productie van uitvoeringsorganisaties. Waar productiviteit gericht is op betekenisvolle impact per tijdseenheid, gaat productie over het totale volume dat is gerealiseerd binnen een bepaalde termijn. Bijvoorbeeld het aantal boekenonderzoeken dat is verricht in een kwartaal.

Planning is een cruciale factor voor het realiseren van productieverbetering door uitvoeringsorganisaties. Een sterk planningsproces zorgt voor een goede balans tussen beschikbare capaciteit en de maatschappelijke vraag, maakt dienstverlening voorspelbaarder en ondersteunt een stabiele uitvoering.

Vraagvoorspelling helpt uitvoeringsorganisaties om beter te anticiperen op ontwikkelingen die de instroom beïnvloeden, zoals beleidswijzigingen, wetsaanpassingen, of seizoenspatronen (bijvoorbeeld piekbelasting tijdens de belastingaangifte of bij het aanvragen van studiefinanciering). Door tijdig inzicht in deze fluctuaties kunnen leidinggevend personeel en middelen gericht inzetten, serviceachterstanden voorkomen en doorlooptijden verkorten.

Capaciteitsmanagement zorgt ervoor dat het juiste aantal medewerkers met de juiste vaardigheden beschikbaar is om aan de vraag te voldoen. Hiermee kan een uitvoeringsorganisatie beter sturen op optimale inzet van middelen én op continuïteit van dienstverlening. In onze praktijk zien wij dat zelfs eenvoudige capaciteitsmodellen al zorgen voor betere anticipatie op seizoenspieken en beleidswijzigingen.

Daarnaast vraagt goede planning om een helder en **gestructureerd proces** waarin strategische, tactische en operationele sturing op elkaar aansluiten. Wanneer beleidsdoelen, jaarplannen en dagelijkse werksturing met elkaar verbonden zijn, ontstaat een gedeeld beeld van prioriteiten, benodigde capaciteit en dienstverlening die burgers mogen verwachten.

Veel uitvoeringsorganisaties worstelen echter met geïntegreerde productieplanning. Een belangrijk knelpunt is het ontbreken van één samenhangend planningsproces dat de daadwerkelijke burger- en maatschappelijke vraag koppelt aan de uitvoering. Plannen gebeurt vaak als een jaarlijkse exercitie, in plaats van als een continu en iteratief proces dat periodiek wordt bijgestuurd op basis van nieuwe inzichten, actuele data en voortgang in de uitvoering.

Ook ontbreekt het vaak aan actuele en betrouwbare data om dit planningsproces te ondersteunen. Uitvoeringsorganisaties hebben soms geen actueel of gedetailleerd inzicht in instroom, doorlooptijden, wachttijden, complexiteit of werkvoorraden. Zonder deze informatie is het lastig om nauwkeurig te voorspellen hoeveel werk eraan komt en hoeveel capaciteit daarvoor nodig is, waardoor uitvoeringsorganisaties eerder reactief dan proactief moeten handelen. Onze ervaring bij uitvoeringsorganisaties laat zien dat zodra instroom en productiedata via één overzichtelijke informatiebasis beschikbaar is, afwijkingen in aannames sneller zichtbaar worden en tijdig bijsturen mogelijk wordt.

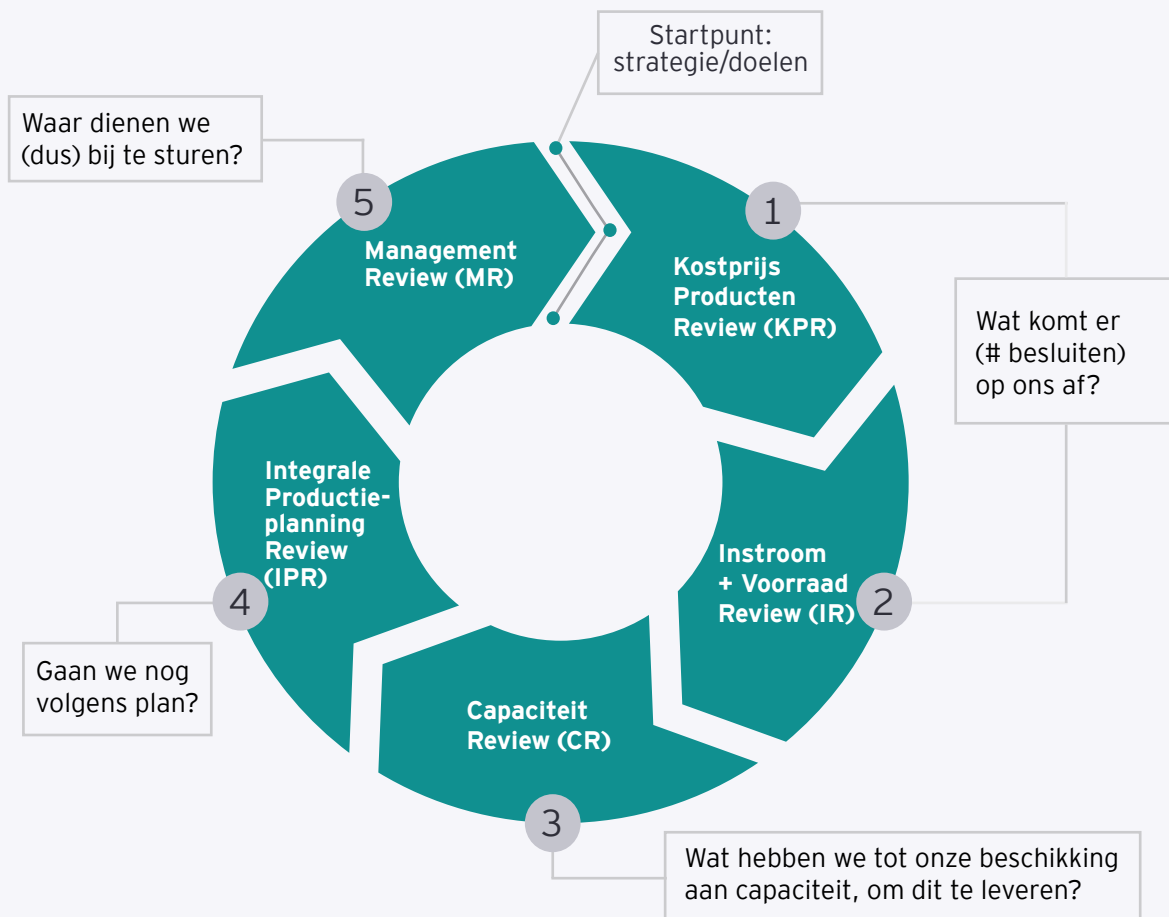
Verder zijn de strategische, tactische en operationele lagen binnen uitvoeringsorganisaties vaak onvoldoende verbonden. Dit leidt tot wrijving tussen meerjarige doelstellingen (bijvoorbeeld verkorting van doorlooptijden), de tactische inzet van capaciteit (bijvoorbeeld teamgrootte, taakverdeling) en de dagelijkse werkpraktijk. Medewerkers krijgen daardoor niet altijd heldere kaders of realistische doelen, wat inefficiëntie en inconsistentie versterkt.

Tot slot ontbreekt in veel uitvoeringsorganisaties inzicht in hoeveel tijd daadwerkelijk productief wordt besteed aan het primaire proces: het werk dat direct bijdraagt aan de publieke taak. Doordat de besteding van werktijd niet structureel wordt gemonitord, ontstaat een onvolledig beeld van de daadwerkelijke beschikbare capaciteit. Dit zet de effectiviteit van de dienstverlening onder druk en belemmert de mogelijkheid om de productiviteit structureel te verbeteren.

Geïntegreerde productieplanning

Het inrichten en toepassen van geïntegreerde productieplanning in uitvoeringsorganisaties is een belangrijke bouwsteen voor het verbeteren van productiviteit. Geïntegreerde productieplanning is een strategisch raamwerk waarmee dienstverlening, maatschappelijke vraag en beschikbare capaciteit voortdurend op elkaar worden afgestemd. Het biedt een samenhangende manier om dienstverlening vorm te geven, instroom te voorspellen, middelen te plannen en prestaties te monitoren, zodat productiviteit, wendbaarheid en kwaliteit van publieke dienstverlening worden versterkt.

Het proces start met een helder en actueel dienstenportfolio: welke producten en diensten levert de uitvoeringsorganisatie, welke worden ontwikkeld of afgebouwd, en welke maatschappelijke doelen dienen deze? Uitvoeringsorganisaties herijken dit portfolio regelmatig op basis van beleidswijzigingen, afstemming met stakeholders, veranderende burgerbehoeften en ketenontwikkelingen.



1. en 2. bij uitvoeringsorganisaties is betrouwbare vraagvoorspelling essentieel om piekbelasting te voorkomen en continuïteit te waarborgen. Gezamenlijke vraagplanning brengt inzichten bij elkaar uit verschillende delen van de organisatie, zoals bedrijfsvoering en financiën. Deze samenwerking zorgt voor een gedeeld en realistisch beeld van verwachte instroom, inclusief verschillende scenario's (bijv. wetswijzigingen of demografische ontwikkelingen). Hierdoor ontstaat een gedragen vraagplan dat risico's, aannames en onzekerheden expliciet maakt.
3. Op basis van het vraagplan bepalen uitvoeringsorganisaties hoeveel capaciteit – in fte, vaardigheden en middelen – nodig is om de publieke taak uit te voeren. Omdat de publieke vraag sterk kan fluctueren, werkt dynamische capaciteitsplanning met regelmatige herijkingen, zodat teams snel kunnen bijsturen op basis van actuele instroom, prestaties en beschikbaarheid van medewerkers.
4. Tijdens de uitvoering wordt continu beoordeeld of vraag en capaciteit in balans zijn. Regelmatige reviews – meestal maandelijks of per kwartaal – maken zichtbaar waar risico's ontstaan, waar achterstanden dreigen of waar capaciteit niet volledig wordt benut. Deze iteratieve evaluatie vergroot de wendbaarheid van uitvoeringsorganisaties: zij kunnen sneller inspelen op wijzigingen in wetgeving, maatschappelijke ontwikkelingen of technologische verstoringen die invloed hebben op de uitvoering. In uitvoeringsorganisaties met een vast maandritme zien wij in de praktijk dat de voorspelbaarheid van doorlooptijden toeneemt en bijsturing op basis van onverwachte incidenten afneemt.
5. Het proces mondt uit in een managementreview waarin MT-leden besluiten nemen op basis van actuele data en prestatie-informatie. In dit overleg worden prioriteiten vastgesteld, risico's afgewogen, scenario's besproken en besluiten genomen over capaciteit, inzet en de kwaliteit van de dienstverlening. Door heldere en periodieke besluitvorming ontstaat consistentie in de uitvoering en een gedeeld beeld van waar de organisatie op stuur.

Succesvolle geïntegreerde productieplanning vereist dat alle organisatielagen – strategisch, tactisch en operationeel – dezelfde informatie, ritmiek en doelen hanteren. Door een vaste planning- en reviewcyclus te introduceren (bijv. maand- en kwartaalreviews), blijft het gehele systeem op elkaar aangesloten. Dit voorkomt dat teams autonoom schuiven met capaciteit of prioriteiten waardoor strategische doelen uit zicht raken. Ook onze ervaring leert dat wanneer alle lagen dezelfde cyclus gebruiken, verschillen tussen dagelijkse prioriteiten en strategische doelen sneller aan het licht komen en gericht kunnen worden opgelost.

Slimme technologie verhoogt de kwaliteit van geïntegreerde productieplanning door het bieden van real-time inzicht in instroom, doorlooptijden en capaciteitsgebruik. Hierdoor wordt nauwkeurige vraagvoorspelling mogelijk. Geavanceerde data-analyse en voorspellende modellen helpen fluctuaties en piekbelasting vroegtijdig signaleren door uitvoeringsorganisaties, zodat middelen en personeel proactief kunnen worden ingezet.

Voor uitvoeringsorganisaties is het belangrijk om te onderscheiden waar productieplanning stopt en waar roosteren begint.

- **Productieplanning** bepaalt wat er moet worden gedaan, wanneer, met welke middelen en in welke omvang om aan de maatschappelijke opdracht te voldoen.
- **Roosteren** vertaalt dit naar wie wat doet op dag- of weekniveau.

Dit onderscheid zorgt ervoor dat strategische en tactische keuzes niet worden verstoord door de dagelijkse operatie, en dat roosters realistisch en uitvoerbaar zijn. Slimme technologie maakt het mogelijk om planning en roostering beter af te stemmen. Door continue monitoring en feedback via slimme tools kunnen afwijkingen snel worden gesignaleerd en bijgestuurd.

Door productieplanning centraal te stellen, ontstaat:

- Meer voorspelbaarheid en grip op instroom en doorlooptijden
- Hogere productiviteit door beter gebruik van beschikbare capaciteit
- Verhoogde wendbaarheid bij beleidswijzigingen en piekbelasting
- Beter ketensamenwerking en strategische afstemming
- Consistente en betrouwbare dienstverlening aan burgers en bedrijven



Verbeteren



Het verbeteren van productiviteit bij uitvoeringsorganisaties begint met begrijpen waar medewerkers hun tijd aan besteden. Organisaties richten zich bij productiviteit meestal op directe tijd, terwijl er ook nog enorm veel onbenut potentieel zit in indirecte tijd. Directe tijd richt zich op het aantal uren dat medewerkers daadwerkelijk besteden aan het leveren van productie. De indirecte tijd is vaak onderbelicht, en betreft het aantal uren dat een medewerker niet besteedt aan het leveren van productie.

Productiviteit beheren betekent dat je de totale bestede tijd beheert. Tijdbeheer begint bij inzicht in waar de tijd daadwerkelijk naartoe gaat, en dus bij het opsplitsen van een werkdag. Deze aanpak helpt bovendien om de “verborgen fabriek” zichtbaar te maken. In uitvoeringsorganisaties – waar werk grotendeels digitaal of hybride en dossiergebaseerd is – is die verborgen fabriek vaak moeilijk te herkennen. Anders dan in fysieke productieprocessen is het niet zichtbaar wanneer een proces hapert, wanneer een medewerker te veel tijd kwijt is aan afstemming, of wanneer werkvoorraad zich opstapelt buiten het zicht van management.

- >** Verminder de complexiteit
- >** 'Controles' in het proces
- >** Beschikbaarheid van het systeem
- >** Stel normen in
- >** Automatiseren
- >** Normen voor de werkstand (bijv. bel- en mailstandaarden)
- >** Zakelijke afspraken
- >** Planning
- >** Preventie van contacten
- >** Automatiseren (foutreductie)
- >** Plannen
- >** Kennisbeheer

Directe tijd					Indirecte tijd			
Gestandaardiseerd werk	Snelheidsverliezen	Opnieuw bewerken	Administratie & Projecten	Onderbrekingen	Vergaderingen	Training & Coaching	Officiële pauzes	Bezettingsgraad verlies
20-80%	5-10%	5-10%	5-15%	1-5%	5-10%	5-10%	1-5%	1-5%

Typisch verbeteringspotentieel:

- >** Specialisatie
- >** Verdeling van het werk
- >** Elimineer vergaderingen
- >** (Dagelijkse) monitoring
- >** Werk uniform
- >** Prioriteren
- >** Efficiëntie van vergaderingen
- >** Zakelijke afspraken
- >** Snelheid IT-systemen en Toepassingen
- >** Automatisering
- >** Digitalisering
- >** Training & Coaching

Onderdelen van een werkdag



1. Gestandaardiseerd werk

Taken die direct waarde leveren aan de burger of een bedrijf. Voorbeelden zijn de beoordeling van aanvragen voor uitkeringen door het UWV of operationele taken binnen de politie.



2. Snelheidsverliezen

Vertragingen in taken door inefficiënties, zoals lange doorlooptijden bij vergunningverlening of afhankelijkheden in de keten.



3. Opnieuw bewerken

Taken die opnieuw moeten worden uitgevoerd vanwege fouten, gewijzigde eisen of kwaliteitsproblemen. Dit kan bijvoorbeeld voorkomen bij het herzien van belastingaangiften of het opnieuw beoordelen van aanvragen voor sociale voorzieningen.



4. Administratie & projecten

Ondersteunende administratieve taken die nodig zijn om het werk uit te voeren maar geen directe publieke waarde leveren, zoals het bijhouden van registraties of het opstellen van rapportages.



5. Onderbrekingen

Ongeplande verstoringen die de aandacht afleiden van primaire taken en de productiviteit beïnvloeden. Voorbeelden zijn telefoontjes van burgers, vragen van collega's over lopende zaken of urgente verzoeken die direct aandacht vereisen.



6. Vergaderingen

Geplande of ongeplande bijeenkomsten die tijd wegnemen van primaire werkzaamheden. Dit kan variëren van teamvergaderingen tot interdepartementale overleggen die niet altijd direct bijdragen aan de uitvoering van de publieke taken.



7. Training en coaching

Activiteiten gericht op leren, ontwikkeling of begeleiding van medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld inhouden dat medewerkers trainingen volgen over nieuwe wetgeving of om hun vaardigheden te verbeteren.



8. Officiële pauzes

Geplande pauzes die medewerkers nemen om te rusten en op te laden, zoals lunchpauzes of korte koffiepauzes die bijdragen aan het welzijn van medewerkers.



9. Bezettingsgraad verlies

Tijd waarin medewerkers aanwezig zijn, maar niet actief productief werk verrichten. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren tijdens lange vergaderingen of wanneer medewerkers wachten op goedkeuringen van andere afdelingen.



De verborgen fabriek in uitvoeringsorganisaties

Veel uitvoeringsorganisaties hebben wat wij de “verborgen fabriek” noemen. Dit verwijst naar het fenomeen waarbij teams en medewerkers een aanzienlijk deel van hun tijd besteden aan activiteiten die geen directe waarde leveren voor de burger of niet bijdragen aan de strategische prioriteiten van de organisatie. Het management heeft vaak moeite om hier grip op te krijgen, vooral omdat deze inefficiënties meestal niet zichtbaar zijn. In een meer fysieke productieomgeving valt het onmiddellijk op als machines stilvallen; in een kantoor- of thuiswerk omgeving is dit veel moeilijker te herkennen.

Slimme technologie helpt bij het verbeteren van productiviteit in uitvoeringsorganisaties door realtime inzicht te bieden in tijdsbesteding en werkprocessen, waardoor de verborgen fabriek beter zichtbaar wordt. Technologieën zoals task mining automatiseren het verzamelen en analyseren van data, en zorgt daarmee voor nauwkeurige en gedetailleerde inzichten zonder extra administratieve lasten.

Naast de tijd die wordt besteed aan niet-waardetoevoegende activiteiten, zoals administratieve taken en vergaderingen, laat onze ervaring zien dat medewerkers in uitvoeringsorganisaties veel tijd verliezen aan het beheren van hun agenda, persoonlijke afleidingen, werk gerelateerde onderbrekingen of het organiseren van hun werk.

Dit heeft niet alleen invloed op productiviteit, maar belemmert ook de mogelijkheid van medewerkers om in een flow te komen. Onze ervaring toont aan dat medewerkers in uitvoeringsorganisaties tussen een half uur en twee uur per dag verliezen door persoonlijke ineffektiviteit. Door te focussen op deze verborgen fabriek kunnen uitvoeringsorganisaties tot 20% extra productiviteit ontsluiten. Het grootste voordeel? Dit vereist geen grote organisatorische herstructurering.

Onderzoek, ondersteund door onze ervaringen met task mining, laat zien dat overheidsorganisaties miljarden kunnen besparen door hun processen en werkstructuren te verbeteren. Gemiddeld besteden medewerkers slechts 50%-60% van hun tijd aan waardetoevoegende activiteiten, zoals het afhandelen van aanvragen, het bieden van hulp en ondersteuning aan burgers of het behandelen van dossiers. Door deze verborgen inefficiënties aan te pakken, kunnen uitvoeringsorganisaties hun productiviteit aanzienlijk verbeteren en beter voldoen aan de behoeften van de samenleving.



	Voordelen	Nadelen
1. Tijdregistratie		
Tijdregistratie is een eenvoudige maar krachtige methode om bij te houden hoe medewerkers van uitvoeringsorganisaties hun uren gedurende de dag besteden. Met tools waarmee medewerkers hun activiteiten loggen, kan een uitvoeringsorganisatie inzicht krijgen in tijdsbesteding aan klantwerk, administratie, vergaderingen, enzovoort.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeft duidelijk inzicht in tijdsbesteding. ▪ Helpt inefficiënties en verbetermogelijkheden te identificeren. ▪ Stimuleert verantwoordelijkheid bij medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kan worden gezien als micromanagement, wat ontevredenheid kan veroorzaken. ▪ Vereist consistente en nauwkeurige invoer, wat belastend kan zijn. ▪ Legt geen kwaliteit van werk vast.
2. Process mining		
Procesmining is een methode die de feitelijke processen binnen uitvoeringsorganisaties in kaart brengt en verbetert door gegevens te analyseren die al in systemen aanwezig zijn. Door de processtroom te bestuderen, wordt zichtbaar hoe processen daadwerkelijk verlopen, waar inefficiënties zich bevinden en waar optimalisatie mogelijk is.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biedt een datagedreven beeld van processen en inefficiënties. ▪ Maakt continue verbetering mogelijk via doorlopende analyses. ▪ Ondersteunt betere besluitvorming gebaseerd op feiten. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kijkt alleen naar productiviteit binnen processen en niet naar tijd buiten de geregistreerde systemen. ▪ Vereist uitgebreide gegevens en geavanceerde tools. ▪ Kan complex zijn om te implementeren en te interpreteren.
3. Task mining		
Task mining onderzoekt individuele taken binnen workflows van uitvoeringsorganisaties door interacties van medewerkers met systemen en applicaties te analyseren. Dit biedt gedetailleerd inzicht in hoe taken worden uitgevoerd, welke stappen medewerkers nemen, hoeveel tijd taken kosten en waar inefficiënties optreden.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeft zeer gedetailleerde inzichten in 100% van de bestede tijd van individuen en teams. ▪ Maakt vergelijking van individuen en teams mogelijk om variatie te verminderen. ▪ Onthult alle productiviteitsverliezen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Privacy zorgen kunnen ontstaan door monitoring van gebruikersinteracties. ▪ Implementatie kan weerstand oproepen bij medewerkers. ▪ Vereist zorgvuldige analyse om misinterpretaties te voorkomen.
4. Resultaatgerichte meting		
Resultaatgerichte meting richt zich op de behaalde resultaten in plaats van de tijd of inspanning die nodig was om deze resultaten te behalen. Deze methode kijkt naar de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde producten en koppelt productiviteitsmetingen aan concrete doelstellingen van uitvoeringsorganisaties, zoals het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbindt productiviteit direct aan de resultaten van de uitvoeringsorganisaties ▪ Stimuleert een resultaatgerichte cultuur. ▪ Biedt duidelijke doelen voor prestatiebeoordeling. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Negeert soms de inspanning of tijd die nodig is om het resultaat te behalen. ▪ Kan leiden tot te veel focus op kwantificeerbare output ten koste van kwaliteit.

De keuze voor een combinatie van methoden hangt af van de eigenschappen, de volwassenheid en de cultuur van de uitvoeringsorganisatie, en (in sommige gevallen) wettelijke beperkingen. In de zoektocht naar hogere productiviteit is het essentieel om tijdmanagementmethoden, zoals tijdregistratie en procesanalyse, te combineren met resultaatgerichte meting. Alleen door inzicht in zowel tijd als resultaat kan een uitvoeringsorganisatie haar productiviteit volledig en verantwoord verbeteren.

Outputmeting is cruciaal

Hoewel het verbeteren van productieve tijd binnen uitvoeringsorganisaties essentieel is, levert dit alleen waarde op als het zich vertaalt in verhoogde productie (en daarmee verbeterde dienstverlening naar burgers en bedrijven), verminderde capaciteitsbehoefte of het effectief kunnen heralloceren van middelen. Dit maakt de combinatie van tijdsmanagement en outputmeting cruciaal.

Zorgen voor afstemming met bedrijfsdoelen

Verbeteringen in tijdsbesteding – of dit nu komt door beter taakmanagement of gestroomlijnde processen – moeten aansluiten bij de bredere doelstellingen van de organisatie. Outputgerichte meting biedt een kader om te beoordelen of deze verbeteringen leiden tot tastbare resultaten. Zonder deze afstemming riskeren uitvoeringsorganisaties te investeren in efficiëntie-initiatieven die niet bijdragen aan hun strategische doelen en maatschappelijke waarde.

De impact van tijdsbesparing valideren

Tijdsmanagementmethoden kunnen blootleggen waar inefficiënties zich bevinden en hoe tijd beter kan worden benut. Maar de echte waarde hiervan ligt in de mate waarin dit de productie verhoogt, zoals het aantal afgehandelde dossiers.

Middelen optimaal inzetten

Wanneer uitvoeringsorganisaties productieve tijd verbeteren, moeten zij vaak beslissen hoe zij middelen effectiever kunnen inzetten. Outputgerichte meting ondersteunt deze keuzes door inzicht te geven in waar capaciteit kan worden verminderd of herverdeeld. Dit soort herallocatie van capaciteit verhoogt niet alleen de productiviteit, maar verbetert ook de dienstverlening en de werkdrukverdeling, waardoor een uitvoeringsorganisatie beter in staat is om aan de verwachtingen van de samenleving te voldoen.

Continu verbeteren stimuleren

Het combineren van tijdsmanagementmethoden met outputgerichte meting stimuleert een cultuur van voortdurende verbetering binnen uitvoeringsorganisaties. Door regelmatig de relatie te beoordelen tussen bestede tijd en behaalde resultaten, kunnen uitvoeringsorganisaties trends herkennen en data gedreven besluiten nemen.

Bijvoorbeeld: wanneer een team een nieuwe methode voor dossieranalyse implementeert die routinetaken versnelt, helpen outputcijfers om vast te stellen of dit leidt tot snellere doorlooptijden en kortere behandeltijd. Dit iteratieve proces moedigt teams aan om voortdurend op zoek te gaan naar manieren om productiviteit te verhogen.

Het toepassen van slimme technologie vergroot de mogelijkheden van continue verbetering. Doordat gegevens realtime worden geanalyseerd, krijgen teams onmiddellijk inzicht in waar knelpunten ontstaan en welke werkwijzen tot de hoogste resultaten leiden. Hierdoor kan sneller worden bijgestuurd, worden verbeteringen sneller doorgevoerd en ontstaat een cultuur van datagedreven leren, en tijdig bijsturen. De kracht van deze aanpak zit in de voortdurende feedbackloop: slimme technologie signaleert, mensen interpreteren en verbeteren, en het systeem leert hiervan mee.

Conclusie

De combinatie van tijdsmanagementmethoden en outputgerichte meting is essentieel om de productiviteit binnen uitvoeringsorganisaties te maximaliseren. Het verbeteren van productieve tijd levert alleen waarde op als het resulteert in hogere productie, minder benodigde capaciteit of effectieve herallocatie van middelen, wat cruciaal is voor het leveren van kwalitatieve en tijdige dienstverlening naar burgers en bedrijven.

Door ervoor te zorgen dat inzichten in tijdsbesteding aansluiten bij de doelstellingen van de uitvoeringsorganisatie, de impact van tijdsbesparing te valideren, middelen optimaal in te zetten en continue verbetering te stimuleren, bouwen uitvoeringsorganisaties een duurzaam productiviteitsframework. Dit framework zorgt ervoor dat inspanningen niet alleen intern efficiënt zijn, maar ook zichtbare maatschappelijke waarde opleveren en een effectievere inzet van publieke middelen.

De plan-do-check-act (PDCA)-cyclus is een krachtig framework voor continue verbetering dat effectief kan worden geïntegreerd in het productiviteitsmanagementframework van uitvoeringsorganisaties. Door een gestructureerde vergader- en prestatie managementritmiek op te zetten binnen alle lagen van de organisatie (van directie tot afdeling naar team), en over verschillende tijdshorizonnen (dagelijks, wekelijks, maandelijks, per kwartaal en jaarlijks), kunnen uitvoeringsorganisaties productiviteit systematisch beheren en verbeteren.

De PDCA-cyclus uitgelegd in de context van productiviteit

Plan	Do	Check	Act
<p>In de context van productiviteit omvat de Plan-fase het ontwikkelen van een productieplan dat de verwachte productie-aantallen definieert, en de inzet van middelen en de tijdslijnen vastlegt die nodig zijn om de organisatiedoelen te halen. Dit omvat:</p> <ul style="list-style-type: none"> het stellen van duidelijke productiviteitsdoelen op basis van productie-aantallen. het definiëren van KPI's. het bepalen van benodigde processen en middelen om de gewenste resultaten te bereiken. <p>Binnen uitvoeringsorganisaties zien we vaak dat het aan plannen niet ontbreekt, maar dat er geen duidelijke productiviteitsdoelen worden gesteld en dat KPI's niet scherp en meetbaar worden gedefinieerd. In de praktijk zien we dat de plannen veel effectiever worden wanneer doelen en KPI's vooraf samen met de teams worden geformuleerd en onderdeel zijn van een integrale en eenduidige sturingsstructuur. Ook leert onze ervaring dat teams die zich slechts op een beperkt aantal stuur KPI's richten, interventies meer effect hebben en dat de volgende 'Do'-fase effectiever verloopt.</p>	<p>In de Do-fase wordt het productieplan uitgevoerd. Teams binnen uitvoeringsorganisaties voeren de geplande activiteiten uit en werken actief toe naar de gestelde productiviteitsdoelen door het realiseren van een verhoogde productie met dezelfde capaciteit of vergelijkbare productie-aantallen met minder capaciteit. Tijdens deze fase is het cruciaal om data te verzamelen over:</p> <ul style="list-style-type: none"> Output van de dienstverlening. Efficiëntie van processen. Inzet van middelen. <p>Hier ontbreekt het in uitvoeringsorganisaties vaak aan executievermogen, wat kan leiden tot vertragingen in de uitvoering van plannen.</p>	<p>In de Check-fase analyseren uitvoeringsorganisaties de resultaten van de productieactiviteiten om te bepalen of de daadwerkelijke output overeenkomt met de geplande doelstellingen. Dit houdt in:</p> <ul style="list-style-type: none"> Prestaties vergelijken met de KPI's uit de planfase op het gebied van productie en productiviteit. Afwijkingen of verbeterpunten identificeren, zoals trends in productiviteit, werkdruk of doorlooptijden. <p>In uitvoeringsorganisaties is er vaak een overvloed aan gegevens, maar het is essentieel om deze om te zetten in bruikbare informatie en gegevens, effectief te analyseren en te vertalen naar concrete verbeteracties. Onze ervaring laat zien dat sessies in de Check-fase het meest opleveren wanneer output en stuur KPI's naast elkaar worden gelegd, zodat variaties snel te verklaren zijn.</p>	<p>Op basis van de analyse nemen uitvoeringsorganisaties actie om succesvolle werkwijzen te standaardiseren of noodzakelijke aanpassingen door te voeren in het productieplan. De Act-fase zorgt ervoor dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inzichten uit prestatie-evaluaties worden geïntegreerd in toekomstige planning. Een cultuur van continue productiviteitsverbetering wordt versterkt, wat cruciaal is voor het verbeteren van de publieke dienstverlening. <p>In de praktijk zien we dat deze fase vaak ontbreekt in uitvoeringsorganisaties. Dit leidt tot een gebrek aan bijstelling en verbetering van plannen, waardoor de effectiviteit en efficiëntie van een uitvoeringsorganisatie in het gedrang komt.</p>

Een vast vergaderritme (drumbeat) instellen

Om de PDCA-cyclus effectief te benutten kunnen uitvoeringsorganisaties de PDCA-cyclus inzetten door een vast vergaderritme op verschillende niveaus in te richten. Een vast vergaderritme geeft structuur aan prestatie management en maakt het mogelijk om productiviteit continu te volgen en te verbeteren. Elke vergadering vormt een moment om de voortuitgang te beoordelen, knelpunten te identificeren en op basis van data besluiten te nemen.

Belangrijkste voordelen

Afstemming tussen organisatielagen	Datagedreven besluitvorming	Continue feedbackloop
<p>Een vast vergaderritme zorgt voor afstemming tussen alle niveaus van de organisatie, waarbij productiviteitsdoelen van teams bijdragen aan afdelings- en directiedoelen – en uiteindelijk aan het succes van de organisatie en het realiseren van de publieke taak. Dit bevordert een gezamenlijke focus, en versterkt de samenwerking tussen teams, afdelingen en directies.</p>	<p>Door in elke vergadering specifieke meetwaarden, indicatoren en KPI's te gebruiken, kunnen uitvoeringsorganisaties beslissingen nemen op basis van feiten. Slimme technologie ondersteunt het gebruik van actuele data in vergaderingen en benodigde inzichten snel en gericht beschikbaar te maken. Dit leidt tot effectievere productiviteitsverbeteringen en zorgt ervoor dat acties en strategieën aansluiten bij de behoefte van de dienstverlening naar burgers en bedrijven. Dit zien we ook in de praktijk: een strak overlegformat voorzien van objectieve informatie versnelt besluitvorming en voorkomt dat acties blijven liggen.</p>	<p>De vaste cadans van vergaderingen zorgt ervoor dat feedback consistent wordt opgehaald, waardoor teams zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden, zoals nieuwe wetgeving, beleidsprioriteiten of wijzigingen in de keten.</p>



Doelstellingen en focus van metingen, indicatoren en KPI's over verschillende organisatielagen en tijdshorizonnen

In elke uitvoeringsorganisatie verschillen de doelstellingen en de focus van prestatie-management-overleggen aanzienlijk per organisatielaag en per tijdshorizon. Het begrijpen van deze verschillen is essentieel om productiviteit effectief te besturen, en ervoor te zorgen dat prestatie-indicatoren aansluiten bij de organisatiedoelen.

Teamniveau

Op teamniveau zijn **dagelijkse overleggen** voornamelijk operationeel en gericht op de korte termijn en de dagelijkse continuïteit van de dienstverlening. De gegevens en indicatoren zijn vaak kwantitatief in deze overleggen en omvatten:

- Actuele werkvoorraad
- Inzet en beschikbaarheid van medewerkers
- Directe knelpunten die de doorstroom belemmeren

KPI's op dit niveau geven een momentopname van de dagelijkse uitvoering, waardoor teams direct kunnen bijsturen – bijvoorbeeld bij ziekteverzuim, piekbelasting, politieke urgenties of ICT-storingen. In de praktijk zien we dat teams die dagelijks sturen op een beperkte set aan indicatoren (zoals werkvoorraden en beschikbaarheid van medewerkers minder vaak ad-hoc moeten herplannen.

Wekelijkse overleggen bieden daarentegen een breder perspectief, waarbij teams reflecteren op hun prestaties van de afgelopen week en trends analyseren. Teams bespreken trends in werkvolumes, behaalde output, kwaliteit en capaciteitsbenutting. Het doel is om voortgang te evalueren ten opzichte van wekelijkse doelen, variaties in prestaties tussen teamleden te identificeren en vooruit te plannen voor de komende

week. Gegevens en indicatoren kunnen hierbij bestaan uit wekelijkse werkvolumes, benutting van capaciteit en foutpercentages. KPI's gaan hier verder dan alleen output, en raken ook kwaliteit, rechtmatigheid en klantbeleving. Deze bredere focus helpt teams om structurele knelpunten zichtbaar te maken, best practices te delen en verbeteringen door te voeren die bijdragen aan betere publieke dienstverlening.

Afdelings- en Directieniveau

Naarmate we hoger in de uitvoeringsorganisatie komen, veranderen de doelstellingen en de focus van de overleggen verder. Afdelingsvergaderingen richten zich op afstemming met bredere organisatiedoelen en strategische initiatieven, terwijl vergaderingen op directieniveau gericht zijn op lange termijn ontwikkeling, maatschappelijke effecten en de inzet van mensen en middelen. Op deze niveaus worden gegevens en indicatoren meer strategisch en omvatten zij factoren zoals markttrends, burgers tevredenheid, financiële doelmatigheid en algemene afdelingsprestaties. KPI's worden direct gekoppeld aan organisatiedoelen en geven inzicht in de bijdrage van afdelingen aan het succes van de uitvoeringsorganisatie; niet alleen "doen we genoeg?", maar vooral "doen we het juiste?" en "doen we het goed en rechtmatig?".

Het is essentieel dat alle lagen van de organisatie goed op elkaar zijn afgestemd en dat de juiste indicatoren worden gebruikt om de voortgang te monitoren en bij te sturen waar nodig. Het begrijpen en zichtbaar maken van waar medewerkers hun tijd aan besteden, evenals het managen en verbeteren van productiviteit via de PDCA-cyclus en de prestatie-managementritmiek, kunnen uitvoeringsorganisaties helpen om 25% tot 40% meer productiviteit te ontsluiten.



Voorbeeld van team-KPI's en discussies

Dagelijkse teammeeting:

De focus ligt vooral op optimalisatie van de personeelsplanning. Het team bespreekt:

- De personeelsbezetting versus de verwachte werkdruk.
- Prioriteiten (bijv. spoedzaken, wettelijke termijnen, bestuurlijke gevoeligheid).
- Directe knelpunten zoals uitval, onverwachte pieken of systeemproblemen.

Het doel is om ervoor te zorgen dat het team voldoende bezet is om aan de operationele vraag te voldoen.

Discussies zijn operationeel en gericht op acute knelpunten die de productiviteit kunnen beïnvloeden.

Wekelijkse teammeeting:

De focus verschuift naar analyse van prestatieverschillen tussen teamleden en het identificeren van trends. Het team bespreekt:

- Verschillen in doorlooptijd en kwaliteit tussen dossiers.
- Trends in fouten, herwerk of klachten.
- Inzet van vaardigheden en samenwerking.

Het doel is niet om individuen af te rekenen, maar om samen te begrijpen wat nodig is om als team beter te presteren zodat uiteindelijk de dienstverlening naar burgers en bedrijven verbeterd. De discussie is tactischer van aard en gericht op voortdurende verbetering en teamafstemming.

Conclusie

De doelstellingen en focus van een prestatie management ritmiek verschillen per organisatielaag en tijdshorizon. Door gegevens, indicatoren en KPI's af te stemmen op deze verschillen, kunnen teams in uitvoeringsorganisaties productiviteit effectief managen en een cultuur van continue verbetering stimuleren, wat bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening en het leveren van maatschappelijke waarde.

Potentieel ontsluiten: strategische focus

Om productiviteitspotentieel effectief te ontsluiten, moeten uitvoeringsorganisaties een dubbele aanpak hanteren: het opzetten van een robuust productiviteitsmanagementframework én tegelijkertijd het identificeren en aanpakken van de meest impactvolle verbetergebieden. Dit onderdeel beschrijft hoe deze strategie kan worden geïmplementeerd, met focus op de kernprincipes van het beheren van productieve tijd.

1. Formuleer een visie en cultuur van productiviteit

De reis begint met een duidelijke visie waarin productiviteit wordt gezien als een essentieel onderdeel van professionele publieke dienstverlening. Deze visie moet een specifieke ambitie of doelstelling bevatten die aansluit bij de bredere doelstellingen van de uitvoeringsorganisatie en het succes van de publieke taak. Door een heldere productiviteitsdoelstelling te formuleren, ontstaat er een gedeeld begrip van wat productiviteit betekent binnen de context van de desbetreffende uitvoeringsorganisatie en hoe het bijdraagt aan uitvoeringskracht en maatschappelijke waarde.

Deze visie moet op alle niveaus worden gecommuniceerd, zodat er een cultuur ontstaat die verantwoordelijkheid en continue verbetering stimuleert. Leiderschap moet dit voorbeeld uitdragen en ervoor zorgen dat productiviteit verweven raakt met de organisatiecultuur.

2. Voer een nulmeting uit om de verborgen fabriek bloot te leggen

Om de gebieden met het grootste verbeterpotentieel te identificeren, moeten uitvoeringsorganisaties een nulmeting uitvoeren die zich richt op het blootleggen van de verborgen fabriek.

Deze nulmeting kent twee invalshoeken:

- **Datagedreven analyse:** Gebruik maken van technieken zoals process mining en task mining om workflows en knelpunten in de dienstverlening te identificeren. Dit helpt om inzicht te krijgen in waar processen niet optimaal verlopen en waar verbeteringen mogelijk zijn.
- **Inzichten van medewerkers:** Het verzamelen van ervaringen en percepties van inefficiëntie via surveys, interviews of focusgroepen. Dit stelt uitvoeringsorganisaties in staat om de dagelijkse uitdagingen en obstakels die medewerkers ervaren in kaart te brengen.

Door kwantitatieve data te combineren met kwalitatieve inzichten ontstaat een compleet beeld van waar uitvoeringsorganisaties hun verbeterinspanningen moeten richten, in lijn met de visie en cultuur van productiviteit.

Een belangrijke stap is het definiëren van de direct herstelbare productiviteitsverliezen – verbeteringen die binnen één jaar kunnen worden gerealiseerd. Het totale potentieel kan 25% tot 40% bedragen. Door vast te stellen welke verliezen in het eerste jaar worden aangepakt, ontstaat een realistische en ambitieuze doelstelling, zonder het volledige potentieel uit het oog te verliezen.

3. Bouw het productiviteitsmanagementframework

Met inzicht in de gebieden met het grootste potentieel moeten uitvoeringsorganisaties een uitgebreid productiviteitsmanagementframework opzetten dat de kernelementen omvat: plannen, organiseren en managen.

Dit framework vormt de infrastructuur voor de dagelijkse uitvoering en zorgt ervoor dat:

- Processen worden gestandaardiseerd, wat leidt tot meer consistentie en kwaliteit in de dienstverlening.
- Middelen effectief worden toegewezen, zodat de beschikbare capaciteit optimaal wordt benut en aansluit bij de behoeften van de publieke taak.
- Teams zo zijn ingericht dat zij productiviteitsdoelen ondersteunen, waardoor de samenwerking en effectiviteit binnen de organisatie worden versterkt.

Uitvoeringsorganisaties moeten hierbij zoveel als mogelijk gebruikmaken van bestaande structuren, governance en teams om de aanwezige kennis en capaciteit te benutten, wat de integratie bevordert en de realisatie van de productiviteitsdoelstelling efficiënter maakt.

De identificatie en aanpak van impactvolle verbetergebieden moet worden geïntegreerd binnen de bestaande PDCA-cyclus van de uitvoeringsorganisatie, zodat productiviteitsverbeteringen integraal worden gemanaged – zowel voor de dagelijkse operatie als voor noodzakelijke veranderingen.

4. Stel SMART-doelstellingen op voor verbetering

Zodra gebieden met hoog potentieel zijn geïdentificeerd, moeten uitvoeringsorganisaties duidelijke SMART-doelstellingen formuleren (specifiek, meetbaar, acceptabel, relevant, tijdgebonden) die aansluiten bij hun productiviteitsdoelstellingen. Deze doelstellingen moeten concreet verwijzen naar de publieke taak, zoals kortere doorlooptijden, hogere kwaliteit van dossieranalyse of betere ketenprestaties.

Voorbeelden van SMART-doelstellingen:

- Doorlooptijden voor een type aanvraag binnen zes maanden met 30% verkorten.
- Herwerk binnen drie maanden terugbrengen met 20% door betere dossiervorming.
- Administratieve last per dossier met 15% verlagen binnen 3 maanden.

Door gebruik te maken van slimme technologie kunnen productiviteitsdoelstellingen verder worden aangescherpt binnen uitvoeringsorganisaties. Administratieve lasten kunnen aanzienlijk worden vermindert doordat slimme technologie dossiers kan voorbereiden, gegevens controleert of standaardadviezen genereert. Dit zorgt voor lagere verwerkingstijden, kortere doorlooptijden en lagere foutgevoeligheid.

Doelstellingen moeten worden geïntegreerd in het productiviteitsmanagementframework om afstemming en verantwoordelijkheid te waarborgen. Door de principes van plannen, organiseren en managen te integreren met continue verbetering binnen de PDCA-cyclus, kunnen uitvoeringsorganisaties een allesomvattende aanpak creëren die duurzame productiviteitsgroei realiseert en aansluit op hun overkoepelende doelen. Dit leidt tot structureel verbeterde prestaties van uitvoeringsorganisaties, ondanks schaarse middelen en complexere wordende maatschappelijke opgaven.



Conclusie

Uitvoeringsorganisaties staan onder toenemende druk om meer maatschappelijke waarde te leveren met schaarse middelen. Dit vraagt om een andere manier van kijken naar productiviteit. Waar productiviteit vaak wordt benaderd als het resultaat van ingrepen in structuur of technologie, laat dit artikel zien dat duurzame productiviteitsverbetering vraagt om expliciete sturing op tijd, output en maatschappelijke waarde. Door productiviteit te behandelen als een actief te managen systeem ontstaat ruimte om prestaties te verbeteren zonder dat dit leidt tot hogere werkdruk of ingrijpende reorganisaties.

Het is duidelijk dat het potentieel voor uitvoeringsorganisaties om hun prestaties te verbeteren enorm is, mits zij bereid zijn te investeren in de juiste strategieën en capaciteiten. Hierdoor kunnen uitvoeringsorganisaties tot 40% meer productiviteit ontsluiten door tijd te beheren als een waardevolle hulpbron.

Het toepassen van slimme technologie, zoals kunstmatige intelligentie (AI), vergroot het potentieel voor productiviteitsverbetering verder. Het kan onder meer repetitieve taken automatiseren, zodat medewerkers zich kunnen richten op andere werkzaamheden. Bijvoorbeeld, in het klantcontactcentrum kunnen AI chatbots ingezet worden die 24/7 vragen van burgers beantwoorden, waardoor medewerkers meer tijd hebben voor complexe klantvragen.

De lat voor productiviteitsverbetering moet omhoog, en het goede nieuws is dat de sleutel niet ligt in het introduceren van complexe nieuwe technologieën of methodes, maar simpelweg in goed management. Management is geen exacte wetenschap en geen kunst; het is gebaseerd op het begrijpen van menselijk gedrag, gecombineerd met het implementeren van praktische processen en systemen die operationele efficiëntie stimuleren en samenwerking bevorderen.

Uitvoeringsorganisaties moeten erkennen dat productiviteit niet alleen draait om het verhogen van productie; het gaat om het optimaliseren van processen en het effectief benutten van bestaande middelen. Door impactvolle verbetergebieden te identificeren en deze inspanningen te integreren in een omvattend productiviteitsmanagementframework, kunnen zij een duurzaam model voor uitvoeringskracht creëren.

Het gebruik van de PDCA-cyclus maakt continue monitoring en aanpassing mogelijk, zodat productiviteitsinitiatieven altijd in lijn blijven met de organisatiedoelen. De impact van deze initiatieven kan verder reiken dan alleen productiviteitsverbeteringen. Uitvoeringsorganisaties die zich inzetten voor het verhogen van productiviteit kunnen aanzienlijke verbeteringen verwachten in operationele efficiëntie, medewerkerbetrokkenheid, en tevredenheid van burgers en bedrijven.

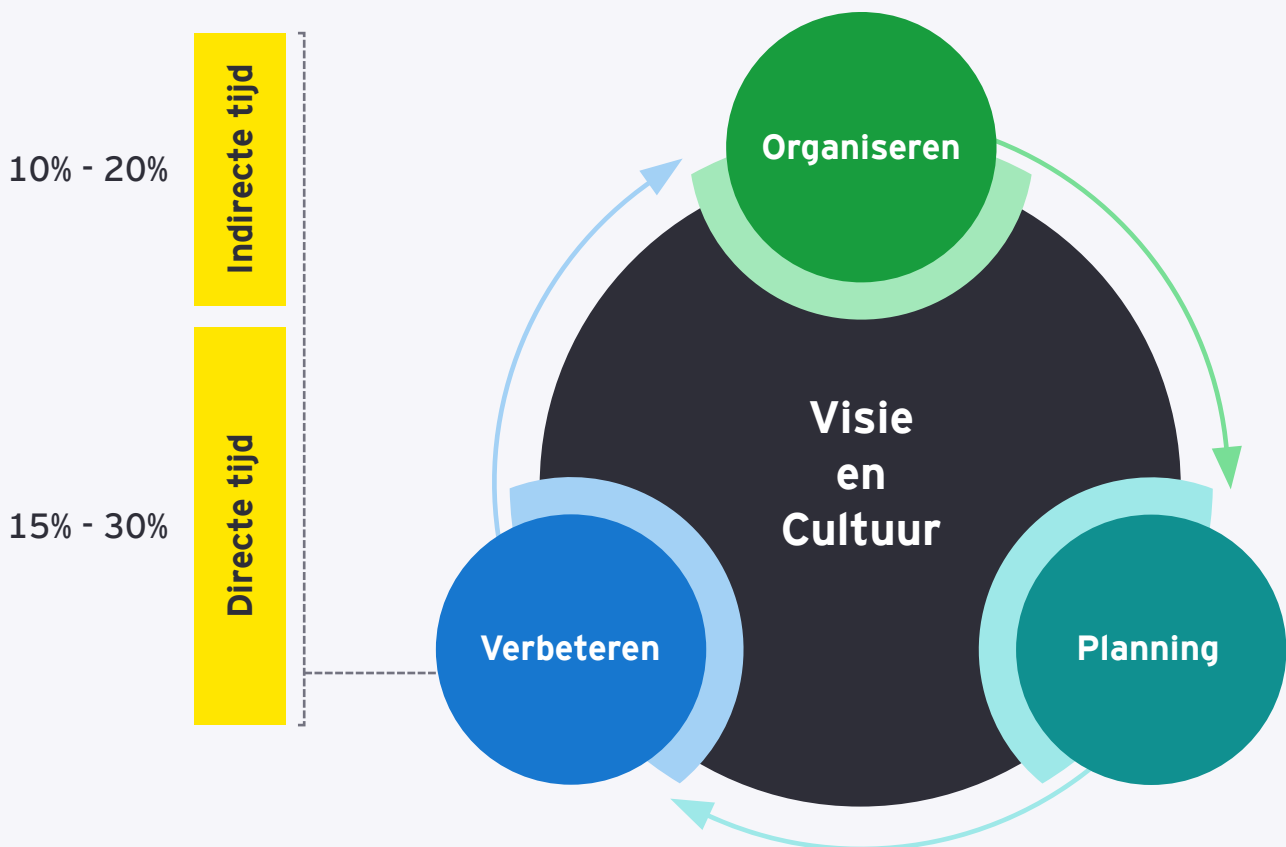
Uiteindelijk is de reis naar het ontsluiten van productiviteitspotentieel er één van investeren; niet alleen in tools en technologie, maar vooral in mensen en processen. De opbrengsten van deze investering zijn aanzienlijk, en stellen uitvoeringsorganisaties in staat om te excelleren in de dienstverlening naar burgers en bedrijven.



Het pad naar verbeterde productiviteit is een kans om succes opnieuw te definiëren, én verhoogde en blijvende maatschappelijke impact te creëren door uitvoeringsorganisaties. Door structureel te sturen op productieve tijd en output kunnen uitvoeringsorganisaties rekenen op:

- Hogere operationele efficiëntie
- Meer voorspelbaarheid en kortere doorlooptijden
- Betere dienstverlening aan burgers en bedrijven
- Hogere medewerkerbetrokkenheid en minder werkdruk
- Sterkere ketenprestaties en uitvoerbaarheid van beleid
- Grotere wendbaarheid in een snel veranderende context

Door een cultuur van continue verbetering te stimuleren, ontstaat bovendien ruimte voor innovatie, professionalisering en eigenaarschap binnen teams. De opbrengsten zijn duurzame verbeteringen in de uitvoering en dienstverlening naar burgers en bedrijven, waardoor uitvoeringsorganisaties beter kunnen inspelen op maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen.



Meer informatie

U kunt contact opnemen met:

Stephan Dorsman

Stephan.dorsman@nl.ey.com

0629084054

Auteurs:

Stephan Dorsman

stephan.dorsman@nl.ey.com

Kees Meurders

kees.meurders@nl.ey.com

Tessa Claassen

tessa.claassen@nl.ey.com

Cheyenne Schouws

cheyenne.shouws@nl.ey.com

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multidisciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

This news release has been issued by EYGM Limited, a member of the global EY organization that also does not provide any services to clients.

© 2026 EY Nederland B.V.

All Rights Reserved.

ED None

[Reference ID]

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com