

De 8 'dodelijke' verliezen in overheidsprocessen

Bert Teeuwen

Of een activiteit waarde toevoegt, bepaal je door te kijken vanuit het oogpunt van de klant/burger. Ziet die de waarde van een handeling? Het paraferen van een document door een leidinggevende kan de organisatie als zinvol zien, de burger ziet de waarde er niet van. Activiteiten die in de ogen van de burger geen waarde toevoegen, heten 'verliezen'. Voor administratieve processen zijn 8 zogenaamde 'dodelijke verliezen' te identificeren.

1. Fouten en gebreken

Ideale processen leveren producten of diensten die in-een-keer-goed zijn. Door procesfouten of handelingsfouten kunnen producten of diensten worden gemaakt die niet voldoen aan de klantenwens of niet voldoen aan wettelijke eisen. Fouten leiden altijd tot extra inspanning en kosten die geen waarde toevoegen in de ogen van de burger, of zelfs ergernis opwekken.



Voorbeelden:

- Documenten naar het verkeerde adres sturen;
- Ten onrechte iets (niet) toekennen;
- Een burger ten onrechte veroordelen voor een vergrijp.

2. Herbewerken en corrigeren

Herbewerken is het nogmaals bewerken van producten of het nogmaals uitvoeren van een dienst dat niet goed genoeg gebleken is. Een groot deel van het werk van call centers die de frontoffice van veel publieke organisaties vormen is een vorm van herbewerken. Burgers hebben thuis documenten gekregen die onduidelijk zijn, daarom bellen ze het call center, die dezelfde informatie nog een keer verschaft maar dan duidelijker.

Een irritante vorm van herbewerken is het vragen naar de bekende weg. Bij elk loket opnieuw dezelfde gegevens vragen aan de burger en die dan in weer een ander systeem vastleggen. Burgers die bij de ene dienst bekend zijn, beschouwd de andere als nieuw en mogen het hele vragenuurtje weer meemaken. De ideale situatie is: één creator van informatie, meerdere gebruikers.



Voorbeelden:

- Opnieuw versturen van documenten;
- Beleidsstukken opnieuw opstellen;
- Behandelen van terechte bezwaren.

3. Controle

Er is een relatie tussen de mate van controle en de betrouwbaarheid van processen. Hoe minder betrouwbaar een proces is, hoe meer controle op het functioneren van dit proces of controle op de producten die uit dit proces komen. Doorredenerend betekent het dat een proces dat volkomen betrouwbaar is, geen controle nodig heeft.

Controle kan soms verplicht of tijdelijk noodzakelijk zijn, maar voegt geen waarde toe in de ogen van de klant. Organisaties die veel tijd en geld besteden aan controle en waar verschillende stafdiensten zijn die zich bezig houden met controle, geven de schijn van betrouwbaarheid. Deze organisaties laten hiermee eerder blijken dat ze hun processen (of hun medewerkers of klanten) onvoldoende vertrouwen.

Een veelgehoorde doodoener is “de slager keurt toch ook niet zijn eigen vlees”. De meeste slagers keuren wel degelijk hun eigen vlees, het is in de meeste gevallen volslagen onzin om te denken dat de kwaliteit van wat iemand doet altijd door iemand anders gecontroleerd moet worden. Medewerkers zijn vaak uitstekend in staat om zelfstandig te beslissen of iets aan de kwaliteitseisen voldoet of niet. Er zit een bepaalde angst achter het handelen van de overheid, die is gebaseerd op de mogelijke gevolgen van besluiten. Scheppen we ongewenste precedentes? Vaak neemt een uitvoerende ambtenaar een beslissing niet voor zijn rekening en besluit hij hogerop te gaan. Een ambtenaar kan moeilijk ja zeggen, er is altijd wel weer iemand waaraan hij dekking vraagt. Aan de andere kant: als op een document na een lange route door het ambtelijke labyrint al 4 parafen staan, zet je dan als laatste parafenzetter geen krabbel?



Voorbeelden:

- Parafencultuur (de baas moet alles zien);
- Check en *double check*: meervoudige controles op hetzelfde kwaliteitsaspect;
- Controle op misbruik waar misbruik uitgesloten is.

4. Wachten

Processen voegen alleen waarde toe op het moment dat er producten of diensten uit komen die voldoen aan de klantwens. In een administratief proces is geen waardecreatie als het ligt omdat de documenten op een stapeltje op het bureau van een medewerker liggen te wachten op verdere afhandeling of op een handtekening. Vaak is deze vorm van verlies goed zichtbaar door alle stapeltjes op de bureaus en in de (digitale) inbox. Zeker als het proces over meerdere bureaus of afdelingen gaat of een heel ketenproces, kan de som van alle stapeltjes in de bakjes ‘in’ en ‘uit’ enorm zijn. Het uiteindelijke resultaat is dat burgers wachten.



Voorbeelden:

- Wachten op informatie van andere afdelingen of ketenpartners;
- Wachten vanwege de (parttime) afwezigheid van collega's;
- Wachten op informatie die de burger moet leveren.

5. Voorraad

In administratieve processen is 'voorraad' de hoeveelheid werk die een proces nog niet in gegaan is en op behandeling ligt te wachten, bijvoorbeeld een hoeveelheid aanvragen of bezwaren die nog wachten op behandeling. Voorraad kan het gevolg zijn van *batchgewijze* (*batch = stapeltje*) verwerking van de administratie: een ambtenaar wacht met het afhandelen tot er meerdere aanvragen zijn of "elke dinsdag behandelen wij de aanvragen", dan kan hij het stapeltje (de batch) in een keer behandelen. Dat kan efficiënt zijn voor de afdeling, maar is niet effectief in de ogen van de burger vanwege de langere doorlooptijd.

Fysieke voorraad is de (soms excessieve) hoeveelheid kantoomaterialen en foldermaterialen; gekocht en betaald maar niet (of nooit) gebruikt. Voorraad is het maken van iets, zonder het tot waarde te brengen. Een veel voorkomende variant daarvan is de hoeveelheid goedgekeurd beleid die 'op voorraad' ligt, maar waarvoor geen uitvoeringscapaciteit is.



Voorbeelden:

- De voorraad ingediende en nog te behandelen aanvragen voor gemeentelijke diensten;
- Gemaakt en goedgekeurd beleid dat wacht op uitvoering;
- Voorraden van ongebruikte kantoomaterialen;

6. Verplaatsen

De route van papieren of digitale informatie in een organisatie kan lang zijn. Documenten (analoog of digitaal) kunnen soms wekenlang onderweg zijn in de bureaucratische doolhof of zelfs 'verdwalen'. Dit verlies komt in de totale keten nog meer tot uiting, de verplaatsing van gegevens en documenten door ketenpartners kan gaan over vele bureaus.

Na de verplaatsing van een document volgt vaak wachttijd; de ontvanger gaat niet meteen aan de slag maar laat het nog even rijpen in het bakje 'inkomende post'.

De overheid wil burgers nog wel eens als koerier van gegevens gebruiken, door aan hen te vragen om allerlei documenten mee te nemen die verstrekt zijn door weer andere overheidsinstanties. De betreffende informatie is digitaal beschikbaar, maar de burger krijgt een printje mee, en levert dit bij het volgende loket weer in, waar men de gegevens vanaf het papier weer digitaal maakt.



Voorbeelden:

- Verplaatsen van informatie: de route die een aanvraag langs allerlei functionarissen in de keten maakt;
- De klant verplaatst zich: de route die een klant maakt door een administratieve doolhof van allerlei loketten;
- "Ik verbind u door naar mijn collega"

7. Overprocessing

Voor het goed kunnen maken van een product of dienst is een bepaald minimum aan tijd nodig. Meer tijd (arbeid) aan een product of een dienst besteden dan strikt noodzakelijk, noemen we 'overprocessing'. Een bekende vorm van overprocessing is de productie van een dik glossy rapport,

waarbij een handzaam A4'tje prima had volstaan. Maar ja, een nota van maar twee A4'tjes, dat kan nooit goed zijn.

Een andere vorm van overprocessing is een product maken, regels introduceren of een dienst verlenen waar niemand op zit te wachten. Wetten en regels zijn nodig, ze bieden veiligheid voor burgers, bescherming van de leefomgeving en het milieu, zorgen voor eerlijke concurrentieverhoudingen en zijn er op gericht om iedereen zo optimaal mogelijk te laten deelnemen aan de samenleving. Maar wetten en regels kunnen ook overbodig zijn omdat ze geen enkel maatschappelijk doel dienen of zelfs hinderlijk zijn. Een beroemd voorbeeld is de in 2010 afgeschafte Europese regel die allerlei beperkingen legde op de kromheid van komkommers.



Voorbeelden:

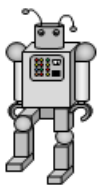
- Opgeleukte en nodeloos dikgemaakte rapporten of beleidsstukken;
- Mails sturen met een cc naar de hele organisatie;
- € 1,62 terugvorderen van een burger;
- Informatie sturen naar burgers die het vervolgens ongelezen weggooien;

8. Onderbenutting van talent en creativiteit

Alle overheidsinstanties hebben medewerkers in dienst die in meer of mindere mate gaven hebben om hun werk nog beter en slimmer te doen en de burgers nog beter te bedienen. Processen zijn nu vaak ontworpen op basis van principes als rechtmatigheid, gelijkheid en controleerbaarheid. Als het geven van ongevraagde adviezen en creatieve verbeterideeën door hun managers niet op prijs gesteld wordt, kunnen ambtenaren zich ontwikkelen tot mensen die hun werk slechts automatisch doen. Deze mensen moeten toch hun talenten en creativiteit ergens kwijt en storten zich daarom in hun vrije tijd op vrijwilligerswerk. 'Daar ben ik pas mens' zei een ambtenaar eens.

Je kunt hetzelfde zeggen van burgers. De maatschappij zit vol mensen met talent op allerlei gebieden. Bijvoorbeeld talent om voor mensen te zorgen (als vrijwilliger) of talent om creatieve ideeën te bedenken waar de maatschappij (de wijk, de stad) profijt van heeft. Dit talent niet aanwenden is een vorm van verlies.

Een andere vorm van onderbenutting van talent is hooggekwalificeerde medewerkers eenvoudig administratiewerk laten verrichten.



Voorbeelden:

- Het creatieve potentieel van de eigen medewerkers ongebruikt laten;
- Het creatieve potentieel van burgers ongebruikt laten;
- Een jurist die eenvoudige berekeningen controleert of secretariael werk doet.