

Streven naar perfectie in overheidsorganisaties

# Lean voor de overheid

Er kan veel verbeterd worden aan de publieke dienstverlening en efficiëntie. In het boek *Lean voor de overheid* laat Bert Teeuwen zien dat de Lean-werkwijze ook prima toepasbaar is in de publieke sector. In deze recensie besteedt de auteur behalve aan de globale inhoudsopgave ook aandacht aan enkele voorbeelden die processen 'Lean' maken, aan enkele resultaten die door verbeterteams bereikt zijn en aan de 5S-en-methode voor *clean desk*.

tekst: André Plat

Het boek *Lean voor de overheid* gaat over Leanmanagement, waarde creëren, bepalen van de waardeestroom, waardeestroomanalyse, flow en het pullprincipe, het mobiliseren van medewerkers, elke dag continu verbeteren, verbeterteams (problemonderzoek, probleemoplossing en bijsturen en borgen), de perfecte publieke dienstverlener, procesgericht (re)organiseren, bezuinigen en de georganiseerde werkplek.

Als bijlagen zijn opgenomen: de opdrachtbrief voor een verbeterteam en een eind-auditformulier voor *clean desk*. In het boek tref je beeldende illustraties aan, zoals het verbeterbord, alsmede een uitvoerige beschrijving van het A3-formulier waarbij de medewerker gestructureerd de PDCA (plan-do-check-act) -cirkel doorloopt.

Het A-3-formulier bevat onder andere een taakanalyse met een visgraatdiagram of een 5x-waarom-diagram. Alleen al de formulieren en bijlagen zijn een aanbeveling om het boek te kopen. Ik gokte op een e-book, maar trof hierbij de formulieren helaas niet digitaal bruikbaar aan. Hoe lang zou het nog duren... voordat uitgevers dit soort materialen herbruikbaar bijvoegt?

Wie al wat meer bekend is met Lean vindt in het boek o.a. verwijzingen naar continu verbeteren met kaizenteams, scrum en A3-rapporten. Of lees hierover in het boek *Continu verbeteren* van Bert Teeuwen uit 2011.<sup>2</sup>

## Enkele voorbeelden die processen 'Lean' maken

- 1 Het maken van een ontvangstbevestiging in drie minuten is een waardetoevoeging naar de klant. De verliezen: openen, meerdere keren lezen, noteren, registreren, verplaatsen en paraferen. Stilstand, transformatie en verplaatsing behoren tot de verliezen.
- 2 De waardeestroomanalyse toont aan dat er veel overdrachtsmomenten in processen zitten die de wachttijden enorm doen toenemen.
- 3 Tijdens de registratie eenvoudige en complexe zaken scheiden biedt kansen voor snellere behandeling, kortere doorlooptijden en goedkopere personeelsinzet (meer administratief medewerkers en minder inzet van consulenten/behandelaren).
- 4 Enkelvoudige aanvragen binnen één werkdag afhandelen beperkt de werkvoorraad aan het einde van de dag enorm.
- 5 Verbeterteams werken onder generieke voorwaarden:
  - a maximaal uit te geven bedrag;
  - b het herontworpen proces moet uitgevoerd kunnen worden met de huidige formatie;
  - c gebruik van het huidige systeem van registratie van basisregistraties;
  - d de klant krijgt niet meer dan één contactpersoon;
  - e het herontworpen proces moet voldoen aan de principes van de éénloketedachte;
  - f het verbeterteam moet werken binnen de kaders van een bestaand beleidsplan, maar ook van wettelijke beperkingen.
- 6 Bij verkorten van doorlooptijden is adequate tijdregistratie en eventueel een videofilm heel geschikt.

## Resultaten met verbeterteams

De resultaten zijn:

- 1 halvering van de doorlooptijd bij het afhandelen van bezwaren;
- 2 30 tot 75% minder actietijd bij het verlenen van bepaalde vergunningen;



- 3 60% kortere doorlooptijd bij het proces 'Aanvraag uitkering voor levensonderhoud';
- 4 90% afname van administratiefouten;
- 5 75% afname van de ruimte die nodig is voor dossiervorming en archivering;
- 6 afhandeling van klachten van meer dan drie maanden naar minder dan vijf dagen;
- 7 wegnemen van overprocessing door meerdere overlappende analoge en digitale dossier- en archiefsystemen samen te voegen.

### 5S-en-methode voor clean desk

Voor het opruimen van fysieke en digitale werkplekken wordt de 5S-en-methode aangereikt. Deze methode bestaat uit: scheiden (houden wat moet, weg wat kan), schikken (dichtbij wat vaak benodigd is), schoonmaken (inspecteren), standaardiseren (ook als je er niet bent is informatie binnen dertig seconden te vinden) en standhouden (discipline). Voor *clean-out*-sessies worden aanbevelingen gedaan. Bijvoorbeeld dat ieder de eigen werkplek voor teams van maximaal vier personen opruimt. Een advies is om de groepen aan te vullen met medewerkers die niet dagelijks in het betreffende gebied werken, maar wel bijvoorbeeld als archiefmedewerker hinder ondervinden van de manier waarop de ruimte nu is ingericht.

Zo'n *clean-out* vereist:

- korte inleiding door het afdelingshoofd;
- vooraf heldere uitnodiging over wat *clean-out* is en over het programma van de dag;
- verdeling werkgebied in kleine gebieden;
- heldere presentatie door deskundige, met daarbij aandacht voor:
  - praktische materialen,
  - labelprinters, gekleurd tape, fotocamera's, veilinglijsten;

- regels voor archiveringsbeleid (selectielijst en hoe aan te leveren);
- mogelijkheden om papier direct digitaal te maken (ter plekke), scannen en labelen;
- afvalvoorzieningen en goede afvoer van volle papiercontainers;
- globaal eerst de eerste 3S-en, om te voorkomen dat iemand 'micro'-werk in enkele mappen stopt;
- eind-audit (hiervoor wordt in het boek een 5S-en-auditlijst gegeven).

Bij digitale *clean-out* geldt naast een bewaar- en vernietigstermijn ook een gebruikstermijn, die eenvoudig is te browsen op 'laatst geopend/bewerkt'. Deze documenten kunnen nog tijdelijk in een speciale zone worden geplaatst, en bij raadplegen verplaatst en bij niet raadplegen definitief verwijderd worden.

Ook over de 5S-en-methode is een boek van de auteur Bert Teeuwen verschenen.<sup>3</sup>

### Een persoonlijke noot

Een rode draad door het boek is dat afgerekend wordt met taakgericht georganiseerd werk ten gunste van procesgericht werken. Door het lezen van hoofdstuk 7 kun je als DIV'er meer begrip krijgen voor de aanpak van zaakgericht werken zonder DIV. Je kunt, indien je de kracht hebt, ook meedoen. Bijvoorbeeld door, als er ook maar even een kans is, niet in de eigen (DIV-)werkcel te blijven werken, maar op te schuiven naar het proces: dan inspireert dit boek je tot waardetoevoegende acties. Je kunt mogelijk nog in het 'gat' springen om procesverantwoordelijkheid te realiseren tussen de verschillende taakgerichte organisatieonderdelen in je organisatie. Stel niet de efficiency centraal, maar de effectiviteit (kwaliteit) en de snelheid van de gehele procesafhandeling. Dat biedt kansen voor een hogere klanttevredenheid.

Het boek is een must voor medewerkers die met zaakgericht werken bij de overheid betrokken raken en daarmee met de principes van Lean en/of Six Sigma te maken krijgen. ●

### André Plat

redactielid Od

aplat@hermes-am.nl

1 Bert Teeuwen, *Lean voor de overheid – Streven naar perfectie in overheidsorganisaties*, Academic Service, 2012. ISBN 9789052619415. Amerikaanse versie: *Lean for the Public Sector, the pursuit of perfection in Government Services*. New York: Productivity Press. ISBN13: 9781439840221.

2 Bert Teeuwen, *Continu verbeteren*, Uitgeverij Yokoten, 2011.

3 Bert Teeuwen, *5S werkorganisatie*, Uitgeverij Yokoten, 2010.