

Kwaliteits- en procesdenken bij juristen: SRK wil niet harder, maar slimmer werken door Lean Six Sigma

Een groene band om

'Bij juristen denk je mogelijk eerder aan het voeren van processen, dan aan het denken in processen', aldus Leonard van der Hoeven, algemeen directeur van SRK Rechtsbijstand uit Zoetermeer. Dit beeld zal in de toekomst mogelijk moeten worden bijgesteld. Bij SRK worden juristen namelijk ook ingezet voor het verbeteren van (bedrijfs)processen! In dit artikel wordt uiteengezet hoe SRK is begonnen met het invoeren van Lean Six Sigma door de eigen mensen op te leiden tot zogenaamde Green Belts. Daarbij worden medewerkers deels van hun taken vrijgesteld om werkzaamheden als projectleider te vervullen. Hoewel er nog een hele weg is te gaan, zijn de eerste successen binnen.

Door Marcus Bergman en Paul van Sonsbeeke

SRK is een stichting die de rechtshulp verzorgt voor de verzekerden van vele gerenommeerde Nederlandse verzekeraars zoals Aegon, Goudse Verzekeringen, ING Schadeverzekering Retail N.V., Nationale Nederlanden en RVS Schadeverzekeringen N.V. SRK Rechtsbijstand is met meer dan driehonderd juristen en advocaten één van de grootste aanbieders van juridische diensten in Nederland.

Het denken in kwaliteit en processen is eerlijk gezegd niet helemaal nieuw bij juristen. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van een kwaliteitshandboek, zoals door advocaten van Stibbe is gedaan, of aan metingen over cliënttevredenheid door de kwaliteitsafdeling bij de grotere juridische organisaties. Toch zullen de meeste juristen bij het containerbegrip 'kwaliteit' eerder denken aan het zo goed mogelijk presteren in de rechtszaal, dan aan het optimaliseren van bestaande processen.

Een van de meer bekende voorbeelden in 'juristenland', waarbij expliciet op procesprestaties wordt gestuurd, komt uit de overheid. Niet-efficiënte bezwaarschriften-procedures leiden binnen vele gemeenten, provincies en waterschappen tot vertraagde besluitvorming en imagoschade. Met het in werking treden van de 'Wet dwangsom en beroep bij niet tijdig beslissen', zal een financieel aspect gaan meespelen (lees: zullen boetes worden opgelegd). Het afhandelen



'Bij juristen denk je mogelijk eerder aan het voeren van processen, dan aan het denken in processen', aldus Leonard van der Hoeven, Algemeen Directeur van SRK Rechtsbijstand.

van alle bezwaarschriften dient bijvoorbeeld binnen 14 weken plaats te vinden en 80% binnen 10 weken.

Sommige commerciële juristen spelen daar weer goed op in door eigen juristen te trainen in een methode als Lean Six Sigma, om met behulp van die methode dergelijke doelen te halen.

Aanleiding

De klant staat bij SRK Rechtsbijstand voorop. Zo heeft SRK bijvoorbeeld een kwaliteitsafdeling die zich onder andere bezighoudt met het meten van cliënttevredenheid en andere indicatoren, zoals snelheid van reageren en communiceren. Maar ook al houdt SRK zich al geruime tijd bezig met kwaliteit, toch viel het *Leonard van der Hoeven*, de nieuwe algemeen directeur van SRK, op dat kwaliteits- en procesdenken nog te weinig onderdeel is van de cultuur van SRK.

'Juristen voeren graag processen, maar denken niet echt in processen.'

Kwaliteits- en procesdenken wil hij met behulp van 'Lean Six Sigma'-projecten verder ontwikkelen binnen de organisatie. Het gaat hierbij niet alleen om het doen van (grote) projecten, maar vooral ook om de manier van denken: continu verbeteren.

Anders gezegd: Maak het makkelijker, maak het beter, zoals je nu bij SRK in de wandelingen steeds vaker hoort.

Wat is Lean Six Sigma?

Inherent aan het vak van rechtshulpverlening is dat juristen een groot verantwoordelijkheidsgevoel moeten hebben en zeer zelfstandig moeten kunnen werken aan hun zaken. 'Je kunt daardoor tegenkomen dat uiterst capabele juristen in eenzelfde kamer al vijftien jaar lang met elkaar samenwerken, maar onafhankelijk van elkaar een geheel eigen stijl

de dossiers?



hebben ontwikkeld met betrekking tot de aanpak en afhandeling van hun zaken!' Variatie troef. Door nu juist wel tijd vrij te maken om te praten over de overeenkom-

sten en verschillen in elkaars werkwijze, kun je van elkaar leren. Dan kun je bijvoorbeeld onnodige stappen of verkeerde aannames blootleggen, wat je juridisch werk weer kan

verlichten of verbeteren. Zonder je 'inhoudelijke autonomie' te verliezen, kun je wel slimmer gaan werken.

Lean Six Sigma kan hierbij helpen. Lean Six Sigma is een streven naar hogere kwaliteit in minder tijd. Leonard van der Hoeven weet dat Lean Six Sigma een uitgekristalliseerde verzameling van methoden en technieken behelst, die hun waarde in het verleden al lang hebben bewezen. Zoals, als hierboven genoemd, het terugdringen van variatie (Sigma is het symbool voor variatie).

Een ander onderdeel van Lean Six Sigma heet 'Lean Thinking'. 'Lean Thinking' betreft het herkennen en reduceren van verspilling in processen, zodat de klant relatief meer waarde ervaart (bijvoorbeeld juridische kunde omzetten in adviezen en pleidooien). Het reduceren van verspilling (zie tabel 1) kan continu doorgaan en vaak zonder noemenswaardige kosten.

Lean Six Sigma bij SRK tot nu toe

SRK heeft er voor gekozen klein te beginnen en succes volgens het 'olievlekprincipe' uit te breiden. Door eigen medewerkers te trainen in de 'Lean Six Sigma'-methodiek en hen zelf, samen met hun collega's, het verbeterpotentieel in hun werk te laten identificeren en implementeren, is SRK er in geslaagd een proces van continue verbetering te creëren. De eerste groep Green Belts, die in duo's hun projecten heeft uitgevoerd, coacht nu hun collega's die in de tweede golf zijn opgeleid.

SRK heeft hierbij de volgende 'Lean Six Sigma'-activiteiten ondernomen:

- Een pilot in 2008 waarbij een viertal project(bege)leiders (Green Belts) werden getraind in 'Lean Six Sigma'-methoden en -technieken bij UNC. Tevens werden op dat moment twee verbeterprojecten opgestart. Beide zijn (net) afgerond.
- Een managementintroductie in Lean Six Sigma inclusief projectselectie.
- Externe on-site programma- en projectondersteuning, om de kans op succes van 'Lean Six Sigma'-projecten te vergroten.
- Voor een groot gedeelte van de SRK-medewerkers zijn er introductiesessies verzorgd. Deze sessies, genaamd 'Lean Six Sigma Yellow Belt'-trainingen, zijn bijna allemaal reeds uitgevoerd.
- Gebaseerd op workshops (Value Stream Mapping events) en definitieve projectselecties door het management, zijn er vervolgprojecten gedefinieerd, die nu lopen. Bijvoorbeeld het terugdringen van grote dossiervoorraden, het sneller kunnen inwerken

- | |
|---|
| 1. Transport: Onnodige verplaatsing van iets, zoals een dossier of factuur langs vele bureaus. |
| 2. Inventory: voorraad (werk wat niet af is), zoals ongelezen e-mails of dossiers in behandeling. |
| 3. Motion: overbodige beweging. Informatie opzoeken/ zelf naar iets toegaan. Denk aan het opzoeken van dat ene juridische antwoordbriefje ergens dat je de vorige keer voor een ander specifiek dossier gebruikte ... |
| 4. Waiting: Vertraging/wachten, bijvoorbeeld een cliënt die wacht aan de telefoon, of een cliënt die wacht op een reactie per brief. |
| 5. Overproduction: meer aanleveren dan nodig, bijvoorbeeld meer juristen aannemen om fluctuaties in het aanbod op te vangen, of ter compensatie van ziekte (arbeidsverzuim) ... |
| 6. Overprocessing: Meer doen dan wat de cliënt wil of verwacht, zoals een langer cliëntcontact hebben dan nodig, zodat je minder cliënten effectief van dienst kunt zijn. Maar ook het onnodig archiveren of printen van dossiers valt hieronder. Een extra kilometer lopen is oké, maar een extra marathon ... |
| 7. Defects: Fouten, zoals NAW-gegevens incorrect verwerken in een dossier (zorgt voor herbewerking). |

Meer informatie over Lean Six Sigma kunt u vinden op de website www.leansixsigma.nl

Tabel 1. TIM WOOD: Zeven vormen van verspilling volgens Lean - met juridische voorbeelden.

bij waarneming of overname van dossiers (mutaties) en het verhogen van de efficiency bij het behandelen van letseldossiers.

- De tweede golf van Green Belts is net klaar met de opleiding en is nog bezig met de hier bovengenoemde projecten.

Alle Green Belts uit de eerste opleidingsgolf zijn theoretisch geslaagd en onlangs zijn de eerste twee ook praktijkgecertificeerd. De eerste projectresultaten zijn een succes te noemen: minder kosten, hogere motivatie en kortere doorlooptijden gaan hand in hand.

Projectvoorbeeld

Eén van de projecten gaat over het sneller en beter voorbereiden van juridische dossiers (door de groep Werkvoorbereiding). Door Lean Six Sigma (LSS) raakten de deelnemers betrokken en enthousiast.

'Voorheen waren ze niet betrokken bij het gehele proces; men zat letterlijk afgelegen in de kelder.'

Dat veranderde.

'Zo kwam de oplossing niet als een verrassing, omdat ze zelf mee dachten tijdens het project', aldus *Peter van Grevengoed*, Manager Rechtshulpcoördinatie en Green Belt bij SRK.

Ook de 'Yellow Belt'-training (introductie in LSS) nam weerstand weg. Nadat medewerkers deze kennismaking met Lean Six Sigma hebben ondergaan, is het een stuk gemakkelijker geworden om met een stopwatch mensen te observeren.

Waar het voor Green Belt *Monique Gerards*, senior rechtshulpverlener Arbeidsrecht, een eyeopener was om met behulp van de statistische software (in dit geval Minitab) uit alle



SRK's gecertificeerde GB's Peter van Grevengoed en Monique Gerards.

verzamelde data 'the Red X' te verkrijgen, sprak Green Belt Peter van Grevengoed vooral het werken met feiten — in plaats van onderbuikgevoelens — aan.

De kwaliteit van de voorbereide dossiers is toegenomen: van gemiddeld 95 naar nu nog 0,5% fouten in de dossiers.

Monique Gerards: 'In eerste instantie lijkt 95% misschien wel oké, maar we schrokken er toch wel van dat dat "slechts" 5% fouten in praktijk betekende dat de helft van de dossiers minimaal één fout met zich meedroeg. Bijvoorbeeld dat alles klopte, op de NAW-gegevens na... Nogal triviaal in het klantcontact natuurlijk!

De bereikte kwaliteitsverbetering scheelt herbewerking en irritatie in het verdere

verloop van het afhandelen van cliëntendossiers'. Zowel kostenreductie als hogere effectiviteit dus!

Ook de doorlooptijd van het voorbereidend werk voor verkeersdossiers was een groot probleem, maar is nu meestal gedaan binnen één werkdag en ook nog met veel minder variatie.

Monique: 'Een ander groot voordeel van dit project is dat we een hogere productiviteit hebben gerealiseerd. We doen hetzelfde werk met minder mensen (en we konden die vrijgekomen mensen nu bij een andere, overvolle afdeling inzetten)'.

Onlangs is ook het tweede 'Lean Six Sigma'-project afgerond. Dit ging oorspronkelijk over het reduceren van niet-juridische activiteiten voor juristen die met woningzaken van doen hebben. Zo bleek bij wonen dat de tijd die besteed wordt aan o.a. printeropdrachten veel hoger was dan gedacht: 12%. Inderdaad, een rij wachtende juristen bij een printer was niet ongewoon.

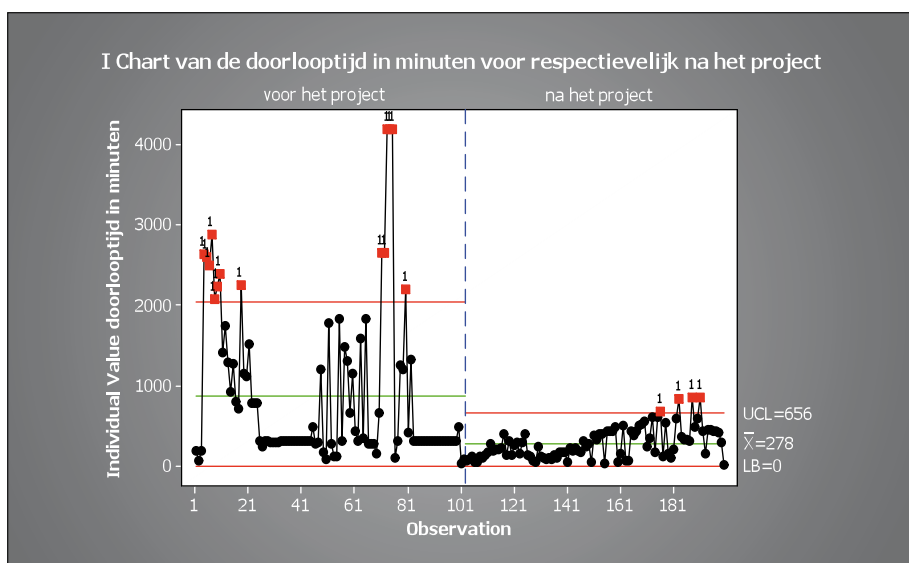
De bereikte resultaten zijn zo veelbelovend dat bevindingen nu ook worden uitgerold naar alle rechtsgebieden.

En hoe nu verder..?

Nu de eerste projecten een succes zijn, is SRK bezig te kijken hoe kwaliteits- en procesdenken met Lean Six Sigma kan worden verankerd in de organisatie.

Monique: 'We zijn er nog niet. Je moet er bijvoorbeeld als Green Belt mee bezig blijven — de DMAIC-methodiek bevat weliswaar inspirerende materie, maar als je de theorie niet toepast in de praktijk zal een en ander ook snel wegzakken'.

Het verankeren zal de komende tijd dan ook concreter vorm krijgen.



Figuur 1: Verbeteringen worden in Lean Six Sigma met data aangetoond. De afbeelding geeft de gereduceerde doorlooptijd van het voorbereiden van dossiers met een zogenaamde regelkaart (individual control chart) weer. Links de situatie voor en rechts de situatie na de implementatie. Dit is een resultaat van het project van Monique Gerards en Peter van Grevengoed.

Tevens is er nog wat 'gezonde weerstand' in de organisatie te overwinnen; 'Lean Six Sigma? Waarom? Wij zijn toch geen koekjesfabriek, maar een juridische organisatie', zoals een medewerker de weerstand verwoordde. Wat je aselect op het internet leest over Lean en Six Sigma, helpt daar ook niet echt in. Veelal Engelse termen en een overdosis fabrieksachtige voorbeelden in plaats van Nederlandse, juridische voorbeelden. Bij veel multinationals is het veel Engels geen probleem, maar SRK is een zeer Nederlands, juridisch bedrijf.

Mooi is wel, aldus Leonard van der Hoeven, dat de betrokken werkvoorbereiders die hij gesproken heeft, (zeer) positief zijn. Mensen worden enthousiast(er), naarmate ze er meer betrokken in worden. Ook goed nieuws is dat de projecten die recent zijn opgestart, over het algemeen positief worden ontvangen. Deze projecten zijn er juist om de werkdruk van de juristen te ontlasten, niet om harder te werken.

Al met al is de conclusie duidelijk: Lean Six Sigma voldoet aan de verwachtingen van SRK. En hoewel er — zoals hierboven ge-

steld — nog sprake is van een lichte weerstand, is men bij SRK zo enthousiast over de aanpak dat men bereid is voor Lean Six Sigma een warm pleidooi te houden. **Q**

• **Literatuur**

[1] Snee, R.D. (2004), 'Six-Sigma: the evolution of 100 years of business improvement - methodology', *Int. J. Six Sigma and Competitive Advantage*, Vol. 1, No. 1, pp.4-20;

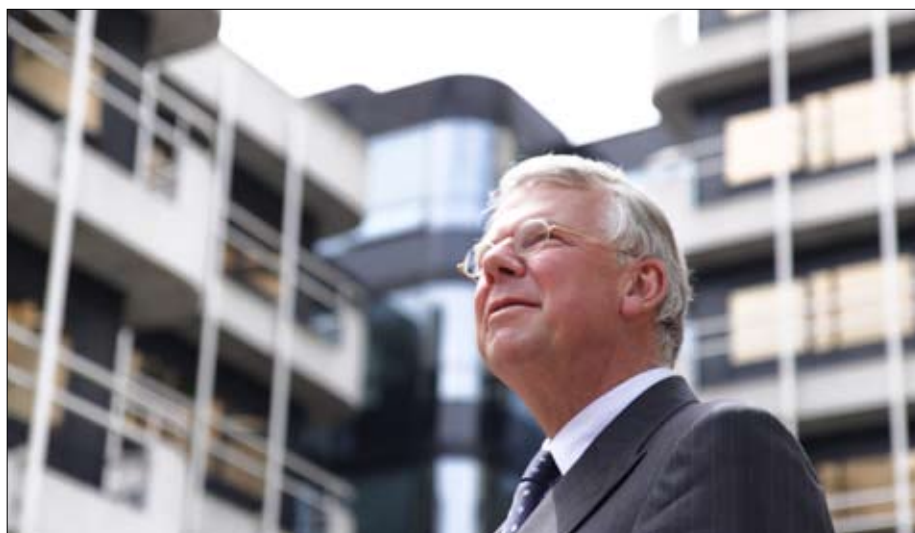
[2] *Management Tools, Lean Six Sigma: succes is een keuze*, Marcus Bergman, april 2006;

[3] George, M., Rowland, B., Kastle, B., *Wat is Lean Six Sigma?*, uitgeverij Thema, 2005.

Zie ook www.sixsigma.nl en www.leansixsigma.nl

Auteurs

Marcus Bergman is Senior Consultant/Master Black Belt UNC Lean Six Sigma en Paul van Sonsbeek is Consultant/Master Black Belt UNC Lean Six Sigma.



MET HET OOG OP KWALITEIT

SGS is recognized as the global benchmark for quality and integrity. With more than 55'000 employees, SGS operates a network of over 1'000 offices and laboratories around the world.

Systems & Services Certification, is als onderdeel van de SGS Nederland Groep, actief in de meest uiteenlopende gebieden voor wat betreft certificatie, auditing en trainingen. Schema's waarvoor wij deze diensten kunnen aanbieden zijn o.a.: ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, HACCP, GMP, BRC, SQAS, IFS, VCA, VCU, OHSAS 18001, SC-530, KZD, SVMS 007 en BRL SIKB 7000.

SGS IS THE WORLD'S LEADING INSPECTION, VERIFICATION, TESTING AND CERTIFICATION COMPANY

Systems & Services Certification
t +31 (0)181 – 69 37 67
e nl.certificatie@sgs.com

WWW.SGS.COM

WHEN YOU NEED TO BE SURE

SGS