

Korte inleiding

Kun je een publieke organisatie runnen als een onderneming? Waarvan de klant koning is? Er is een stroming in de publieke sector die burgers ziet als klanten van de overheid. Een relatie die de suggestie wekt dat burgers het beste kunnen verwachten van de overheid en zelf daarin een afwachtende houding kunnen nemen.

Consumentisme in de publieke sector heeft het taalgebruik in gemeentehuizen, waterschapshuizen en andere plaatsten waar burgers de overheid ontmoeten veranderd. Burgers zijn klanten die producten kopen van de overheid, de overheid werkt klantgericht en ontmoet haar klanten in haar 'winkel'. Het positieve effect is dat overheidsorganisaties meer tijd besteden aan het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening. Het negatieve effect is het ontwikkelen van een consumentenmentaliteit, waarbij burgers zich minder verantwoordelijk voelen voor hun eigen buurt of gemeente. Zij gedragen zich als klanten: passief en eisend.

De overheid houdt zich bezig met besturen, met het richting geven aan ontwikkelingen in de samenleving. Zij doet dat in alle lagen van de maatschappij, van stadsdeel, gemeente, ZBO, provincie en het rijk tot internationale organisaties als de VN en de NATO. Maar de overheid doet dat niet alleen. Wil men allerlei maatschappelijke problemen aanpakken en wil men de samenleving in de goede richting sturen, dan moeten ook andere partijen aan die sturing meedoen, zoals bijvoorbeeld het bedrijfsleven, individuele burgers en vrijwilligersorganisaties. Deze spelers in de samenleving zijn geen passieve, naamloze consumenten, maar hebben een actieve rol en een eigen verantwoordelijkheid. Het zijn meer dan alleen klanten! Veel burgers willen helemaal niet dat de overheid zich als een leverancier opstelt. Er is heel veel onderzoek gedaan naar wat burgers als belangrijkste kenmerken van een excellente overheid beschouwen. Wat betreft de dienstverlening hebben burgers en bedrijven als top 3: bereikbaarheid en toegankelijkheid, tijdigheid (stipt en snel) en persoonlijke aandacht/persoonlijke inbreng. Niet alleen de verlangde dienst vertegenwoordigt waarde voor de burger, ook de aandacht die hij krijgt en de mogelijkheid van eigen inbreng. Wat efficiency betreft eisen burgers: verspil mijn belastingcenten niet, doe er iets nuttigs mee.

Ik heb de regels ook niet bedacht

Dit neemt niet weg dat er voldoende ruimte is om de publieke dienstverlening te verbeteren. De bedoeling achter het klant-denken is niet verkeerd. Processen in de publieke sector zijn nu gebaseerd op de thema's rechtmatigheid, gelijkheid en controleerbaarheid. Ze zijn in de meeste gevallen ingericht vanuit wet- en regelgeving en efficiency van de interne organisatie, en eerder gericht op verantwoording en beheersing dan op maximaal verlenen van de gevraagde dienst. En als het dan wat stroef loopt in het contact met de burger, zegt een ambtenaar: 'sorry, ik heb de regels ook niet bedacht'. De burger staat niet centraal. Als je bij de balie van een

gemeentehuis komt, is er een lijn op de vloer getrokken met daarop de tekst: 'in verband met de privacy van onze klanten, graag achter de lijn wachten'. Dat is een tekst die is gemaakt vanuit het gezichtspunt van de ambtenaar die achter de balie staat. Terwijl de burger juist het idee heeft dat hij vóór de lijn moet wachten. Denk vanuit de burger! Het imago van de overheid is niet best, er kan veel verbeterd worden aan de dienstverlening.

Het is goed om te leren van de best practices uit de private sector, maar deze wel aan te passen in een vorm die past bij de publieke sector. Een van de dingen die succesvol zijn in de private sector en die ter adoptie voor de publieke sector klaar ligt, is het verbeterprogramma Lean. Lean is een managementfilosofie die erop gericht is om maximaal waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, uit processen te elimineren. De methode is afkomstig uit de automobielenindustrie. Door de 'slanke productie' gaat de kwaliteit van producten en diensten omhoog en de kosten omlaag, wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat.

Het is van het grootste belang om Lean niet te zien als een verzameling van handige technieken om processen te verbeteren of de kosten te drukken. Het is in de eerste plaats een manier van denken, een houding. Bij de Lean overheid staat de burger centraal, niet de ambtenaar of de politiek. Bij de Lean overheid speuren de medewerkers van overheidsorganisaties voortdurend naar verspillingen om die te elimineren. En de houding van de leidinggevenden is gericht op eigenaarschap van de medewerkers voor de processen. Zij formuleren doelen en criteria, de medewerkers de oplossingen.

Indeling van dit boek

Dit boek gaat over Lean Management, maar dan specifiek voor overheidsorganisaties. De hoofdstukken van dit boek hebben als onderwerp:

Hoofdstuk 1. Introductie in Lean Management

Hoe gaat het verbeteren in de meeste traditionele publieke organisaties. Wat zijn de verschillen tussen de dienstverlening van organisaties uit de zakelijke sector en de publieke sector. Wat is Lean management en wat zijn de basisprincipes.

Sleutelwoorden: Verbetermanagement, de 5 fasen van Lean,

Hoofdstuk 2. Waarde creëren – Wie is de klant?

Bedrijven hebben klanten, maar hoe zit dat bij de overheid? De burger wisselt voortdurend van rol. De 7 burgerrollen worden uitgelegd met voorbeelden. Lean maakt onderscheid tussen waarde creërende activiteiten en verliezen. Wanneer creëert de overheid waarde vanuit het oogpunt van de verschillende burgerrollen?

Sleutelwoorden: Waarde creëren, de 7 burgerrollen, kwaliteitsparameters

Hoofdstuk 3. Bepaal de waardeestroom

Processen zijn opgebouwd uit waarde creërende activiteiten en verliezen. Er zijn acht zogenaamde dodelijke verliezen in publieke processen. In die processen maken we onderscheid tussen de doorlooptijd en de actietijd. Burgers hebben vaak een actieve rol in de processen, die soms als wenselijk, maar soms ook als een last ervaren worden.

Sleutelwoorden: de 8 dodelijke verliezen, actietijd, doorlooptijd, rechtmatigheid en doelmatigheid

Hoofdstuk 4. Waardestroom Analyse

Administratieve processen zijn tamelijk onzichtbaar want verstopt in hoofden van mensen en in computers en documenten. De waardestroom van een proces kan zichtbaar gemaakt worden met behulp van een Waardestroom analyse. Maar eerst een paar basisvragen beantwoorden, zoals: is het proces wel nodig?

Sleutelwoorden: Waardestroom analyse van de huidige situatie en het herontwerp

Hoofdstuk 5. Flow en het Pull-principe

Processen moeten vloeiend gaan lopen. In het Lean-jargon heet dat flow. Een proces met kenmerken van flow kent geen of nauwelijks voorraden en controles en heeft een tempo dat is aangepast aan dat van de klantvraag. De burgers trekken aan het proces – het pullprincipe- maar soms is in de publieke sector het pushprincipe beter.

Sleutelwoorden: One-piece-flow, Taktijd, pull- en pushprincipe, lijn-balanceren, werken in cellen en ConWip.

Hoofdstuk 6. Mobiliseer medewerkers

Medewerkers die elke dag in en aan de processen werken zijn procesexperts. Zij weten hoe de processen in de werkelijkheid lopen en hoe burgers in de praktijk reageren. Ga je als leidinggevende daar omheen? Ontwerp je zelf de nieuwe processen of laat je dat door een externe consultant doen? Processen verbeteren is leuk, mensen doen het graag. Mobiliseer medewerkers door ze te laten participeren in verbeterteams (Kaizen).

Sleutelwoorden: Kaizen, verbeterteams, eigenaarschap, plezier in werken, de organisatie van lean, elke dag Lean

Hoofdstuk 7. Elke dag continu verbeteren

Hoe zorg je dat lean niet een tijdelijke opleving is van de wil om te verbeteren? Zijn er al niet veel meer van dit soort programma's geweest waar veel energie in ging, maar weinig uit kwam? Een aantal voorwaarden om met lean continu te blijven verbeteren.

Sleutelwoorden: Continu Verbeteren, het verbeterbord, A3-rapporten, weerstanden.

Hoofdstuk 8. Verbeterteams – het probleem onderzoeken

De PlanDoCheckAct-verbetercirkel van J. Edwards Deming is een krachtig instrument voor elke verbeteringslag. In dit hoofdstuk is PDCA over 8 stappen verdeeld. Aan de

hand van een praktijkvoorbeeld van een verbeterteam bij een sociale dienst wordt de 8-stappen cirkel uitgelegd.

Sleutelwoorden: PDCA verbetercirkel, DMAIC-verbetercirkel, verbeterteams, 5xWaarom

Hoofdstuk 9. Verbeterteams – het probleem oplossen

Op basis van de analyse van de bronoorzaken, de waardeestroomanalyse en andere metingen aan het probleem bedenken teams oplossingen en herontwerpen het proces. Hoe laat je een team verder kijken dan alleen maar de voor de hand liggende oplossingen?

Sleutelwoorden: Oplossingsrichtingen, de roze wolk, het actieplan, opdrachtgeverschap

Hoofdstuk 10. Verbeterteams – Bijsturen en Borgen

Bij het woord standaardiseren denkt men al gauw aan werkinstructies en procedures. Toch zijn dat geen erg sterke standaarden, er zijn betere manieren om processen te borgen en fouten te voorkomen. Hoe borg je dat het herontworpen proces in de praktijk gaat werken en blijft werken?

Sleutelwoorden: de effecten bestuderen, de borgingspiramide, failsafes, Poka-yoke, een-punts-lessen

Hoofdstuk 11. De perfecte publieke dienstverlener

Starten met Lean is niet moeilijk, maar hoe houd je het verbeterwiel draaiend? Het gaat niet om de tools, maar om de houding. Elke dag dodelijke verliezen bestrijden, met de burger centraal. Hoe ziet dat eruit, de ideale publieke dienstverlener? Wat voor soort resultaten kun je met Lean bereiken? Een lijstje van resultaten uit de praktijk en een paar voorbeelden van eenvoudige oplossingen met grote impact op een proces.

Sleutelwoorden: het ideaal, een Lean organisatie

Hoofdstuk 12. Procesgericht (re)organiseren en Lean

Overheidsorganisaties die gaan fuseren of samenwerken, reorganiseren nog al te vaak op traditionele manier. De reorganisatie gaat van binnenuit: allerlei zaken zoals strategische doelen, organogrammen, de indeling van het gebouw, formatieplannen en functiebeschrijvingen zijn al klaar voordat de processen ontworpen worden. Met als gevolg processen die op de maat van eigen efficiency gesneden zijn en niet naar de wensen van de burger. Het kan ook anders: procesgericht organiseren.

Sleutelwoorden: Lean en reorganiseren/fuseren, taak- of procesgericht organiseren, verticale opstart

Hoofdstuk 13. Lean en bezuinigen

Overheidsorganisatie moeten van tijd tot tijd bezuinigen. Een slankere organisatie klinkt niet altijd even prettig. Er zijn verschillende zienswijzen op bezuinigen, zoals minder voor minder en meer voor minder. Kun je Lean wel verbinden aan

bezuinigingen? Maar ook als je niet gaat bezuinigen, wat doe je met de tijdwinst die is geboekt met Lean?

Sleutelwoorden: waarde creëren, bezuinigen, meer voor minder, verzilveren van de opbrengst

Hoofdstuk 14. 5S werkplekorganisatie

Rotzooi op je bureau is rotzooi in je hoofd, zei de beroemde Italiaanse pedagoog Maria Montessori. Of, vrij vertaalt, als de omgeving rommelig of zelfs chaotisch is, zullen de processen hetzelfde karakter hebben. 5S werkplekorganisatie is een krachtig instrument om de werkplek te organiseren en visualiseren.

Sleutelwoorden: 30-seconden regel, 5S, Clean desk

Het doel van dit boek

Wat u nu in handen heeft is een praktisch boek waarmee het Lean denken en de bijbehorende instrumenten kunt gebruiken in het verbeterprogramma van uw overheidsorganisatie. Het doel van dit boek is:

- De filosofie en instrumenten van Lean te introduceren, specifiek voor overheidsorganisaties;
- Om te laten zien dat Lean een praktische methode is en niet alleen geschikt voor de profit sector;
- Genoeg basisprincipes en instrumenten te presenteren om te kunnen starten met Lean in uw overheidsorganisatie.

Mogelijk dat u al kennis heeft gemaakt met lean-consultants die ineens Japans tegen u gaan praten. Jidoka, Heijunka, Muri, Muda, enzovoort. Waarschijnlijk heeft u dan te maken met instrumentalisten die lean beschouwen als een verzameling handige tools. Instrumentalisten of Tool-heads, zoals John Seddon ze noemt. Houd in gedachten: het gaat niet om de instrumenten en technieken, de Lean filosofie vormt de basis!

Veel leesplezier!

Bert Teeuwen

