

# Indeling van Lean voor de Overheid

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

## *Hoofdstuk 1. Introductie in Leanmanagement*

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 Leanmanagement en wat zijn de basisprincipes.

Sleutelwoorden: Verbetermanagement, de vijf 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 zeven burgerrollen worden uitgelegd met voorbeelden. Lean maakt onderscheid tussen waardecreërende activiteiten en verliezen. Wanneer creëert de overheid waarde vanuit het oogpunt van de verschillende burgerrollen?

Sleutelwoorden: Waarde creëren, de zeven burgerrollen, kwaliteitsparameters.

## *Hoofdstuk 3. Bepaal de waardeestroom*

Processen zijn opgebouwd uit waardecreërende 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 acht dodelijke verliezen, actietijd, doorlooptijd, rechtmatigheid en doelmatigheid

## *Hoofdstuk 4. Waardeestroomanalyse*

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

Sleutelwoorden: Waardeestroomanalyse van de huidige situatie en het herontwerp

## *Hoofdstuk 5. Flow en het pullprincipe*

Processen moeten vloeiend gaan lopen. In het Leanjargon 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, lijnbalanceren, 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 PDCA-verbetercirkel (Plan, Do, Check, Act) van J. Edwards Deming is een krachtig instrument voor elke verbeterlag. In dit hoofdstuk is PDCA over acht stappen verdeeld. Aan de hand van een praktijkvoorbeeld van een verbeterteam bij een sociale dienst wordt de achtstappencirkel 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, eenpuntslessen.

### *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 Leanorganisatie

### *Hoofdstuk 12. Procesgericht (re)organiseren en Lean*

Overheidsorganisaties die gaan fuseren of samenwerken, reorganiseren nog al te vaak op een 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 efficiëntie 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*

Overheidsorganisaties 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 vertaald, 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-seconde regel, 5S, clean desk.