

BERT TEEUWEN

LEARN

VOOR DE OVERHEID

**STREVEN NAAR PERFECTIE
IN OVERHEIDSORGANISATIES**

BERT TEEUWEN

VEEN

VOOR DE OVERHEID

STREVEN NAAR PERFECTIE
IN OVERHEIDSORGANISATIES



Meer informatie over deze, en andere uitgaven, kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2012 Bert Teeuwen

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Oorspronkelijk verschenen in het Engels, in 2010, onder de titel *Lean for the Public Sector*.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst en Advies, Haarlem

Grafische vormgeving: Solid-ontwerp.nl

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 941 5

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoudsopgave

	<i>Inleiding</i>	9
	‘Ik heb de regels ook niet bedacht’	10
	Indeling van dit boek	11
	Het doel van dit boek	14
1	<i>Introductie in Leanmanagement</i>	15
1.1	Verbeteren in de publieke sector	16
1.2	Lean, dat gaat toch over auto’s?	18
1.3	De vijf basisprincipes van Lean	19
2	<i>Waarde creëren – wie is de klant?</i>	20
2.1	Portret van de burger	21
2.2	Kritische kwaliteitsparameters	26
3	<i>Bepaal de waardeestroom</i>	29
3.1	De acht ‘dodelijke’ verliezen	30
3.2	Vermijdbare en onvermijdbare verliezen	36
3.3	Actietijd en doorlooptijd	36
3.4	Actietijd voor de burger	38
3.5	Waarde creëren in de publieke sector	39
3.6	Rechtmatigheid en doelmatigheid	41
4	<i>Waardeestroomanalyse</i>	45
4.1	De huidige situatie schetsen	48
4.2	De toekomstige situatie schetsen	54

5	<i>Flow en het pullprincipe</i>	58
5.1	Streef naar continue één-voor-één-flow	58
5.2	Aanvraag van voorzieningen – werken in cellen	61
5.3	Takttijd	63
5.4	Het pullprincipe	66
5.5	Soms is push beter	73
5.6	De weg naar flow en pull	74
6	<i>Mobiliseer medewerkers</i>	76
6.1	Eigenaarschap	76
6.2	Moet werken leuk zijn?	77
6.3	Verbeteren in Kaizenteams	80
7	<i>Elke dag continu verbeteren</i>	87
7.1	Elke dag Lean	88
7.2	Het verbeterbord	90
7.3	A3-rapporten	91
8	<i>Verbeter teams – het probleem onderzoeken</i>	96
8.1	De Demingcirkel	96
8.2	Six Sigma	98
8.3	Stap 1 – Het onderwerp kiezen	100
8.4	Stap 2 – Het doel stellen	103
8.5	Stap 3 – Beeldvorming en oorzaakanalyse	105
9	<i>Verbeter teams – het probleem oplossen</i>	110
9.1	Stap 4 – Oplossingen bedenken	110
9.2	Stap 5 – Het actieplan maken	117
9.3	Stap 6 – Het actieplan uitvoeren	120
10	<i>Verbeter teams – bijsturen en borgen</i>	121
10.1	Stap 7 – De effecten bestuderen	121
10.2	Stap 8 – Bijsturen en het resultaat borgen	123
10.3	De zwakte van werkinstructies en procedures	125
10.4	De borgingspiramide	125
10.5	Standhouden met prestatie-indicatoren	130
10.6	De afronding van een verbeterproject	130

11	<i>De perfecte publieke dienstverlener</i>	133
11.1	De weg naar het ideaal	133
11.2	Praktijkvoorbeelden van procesverbetering	135
11.3	De politieke realiteit	138
12	<i>Procesgericht (re)organiseren en Lean</i>	141
12.1	De traditionele reorganisatie	141
12.2	Taakgericht of procesgericht?	143
12.3	Verticale opstart met procesgericht organiseren	144
12.4	Pratijkvoorbeeld gemeente Oldambt	146
12.5	Fundamenteel	148
13	<i>Lean en bezuinigen</i>	149
13.1	De winst verzilveren	149
13.2	De overheid kan helemaal niet bezuinigen	150
13.3	Bezuinigingsstrategieën	152
13.4	De kalkoen en het kerstdiner	155
13.5	Pratijkvoorbeeld Gemeente Oss	156
14	<i>Lean en de georganiseerde werkplek</i>	157
14.1	Maximaal dertig seconden zoektijd	157
14.2	De praktische methode	158
14.3	Vorbereiding voor 5S	162
14.4	Starten met 5S: de clean out	164
14.5	Clean desk en het papiervrije kantoor	167
14.6	Digitale 5S	168
14.7	Een praktische (her)start	169
	Nawoord	170
	Bijlage A Opdrachtbrief	171
	Bijlage B Verbetervoorstel	172
	Bijlage C 5S-Audit	173
	Register	174

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 aannemen. Consumentisme in de publieke sector heeft het taalgebruik in gemeentehuizen, waterschaphuizen en andere plaatsen 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 consumenten-mentaliteit, 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 NAVO. 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. Zij 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 vertegenwoordigd waarde voor de

burger, ook de aandacht die hij krijgt en de mogelijkheid van eigen inbreng. Wat efficiëntie 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 klantdenken 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 efficiëntie 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 is 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 maximale waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, uit processen te elimineren. De methode is afkomstig uit de automobiellindustrie. 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 Leanoverheid staat de burger centraal, niet de ambtenaar of de politiek. Bij de Leanoverheid 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 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 verbeterslag. 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, 5 x Waarom.

Hoofdstuk 9. Verbeterteams – het probleem oplossen

Op basis van de analyse van de bronoorzaken, de waardestromanalyse 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. Lean en de georganiseerde werkplek

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 secondenregel, 5S, clean desk.



De adviseur legt de weg naar succes uit....

Het doel van dit boek

Wat u nu in handen heeft is een praktisch boek waarmee het Leandenken 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 profitsector;
- Genoeg basisprincipes en instrumenten te presenteren om te kunnen starten met Lean in uw overheidsorganisatie.

Mogelijk dat u al kennis heeft gemaakt met Leanconsultants die ineens Japans tegen u gingen 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 Leanfilosofie vormt de basis!

Veel leesplezier!

Bert Teeuwen

I.

Introductie in Leanmanagement

De term verbetermanagement staat voor de manier waarop het verbeteren in een organisatie geregeld is. In de industrie is dit een onderwerp waarover boekenkasten vol zijn geschreven. In de publieke sector is verbetermanagement in opgang, hoewel het nog niet de aandacht krijgt die nodig is om effectiever te zijn naar de burgers toe en een beter imago te krijgen.

Burgers hebben in het algemeen geen positief beeld over de prestaties van publieke dienstverleners. Start op een feestje eens een discussie over het thema kwaliteit en overheid. Iedereen heeft daar wel een mening over en er komen allerlei voorbeelden van voortslepende bureaucratie en ambtelijke wolligheid op tafel. Het imago dat de overheid heeft op gebied van het verlenen van diensten is niet best.

Natuurlijk heeft de publieke sector de pech dat alles openbaar is. Want laten we wel wezen: in de zakelijke wereld zijn ook genoeg voorbeelden van tranentrekkend slechte dienstverlening. Kritische consumentenprogramma's op de televisie tonen het topje van de ijsberg. En wie lid is van een consumentenorganisatie wordt op de hoogte gehouden van de wanprestaties van ondernemingen. Probeer maar eens te stoppen met een abonnement bij een internetprovider, over te stappen naar een andere verzekeraar of een ADSL-aansluiting te regelen. Zelfs een bericht van overlijden is voor sommige bedrijven nog geen reden om te stoppen met het sturen van reclame, rekeningen en aanmaningen.

Wat niet meehelpt, is dat burgers zijn veroordeeld tot het afnemen van verplichte producten bij de overheid als monopolist. Als het dan ook nog eens niet snel en duidelijk wordt geleverd, zijn de rapen gaar. Er zijn mensen die zeggen dat de overheid als publieke dienstverlener op zijn best een noodzakelijk kwaad is, waar je zo min mogelijk last van moet hebben. Een programma van Binnenlandse zaken helpt lagere over-

heden focussen op vermindering van administratieve lasten voor burgers en bedrijven. Eigenlijk is dan de boodschap: een last blijft het, maar we proberen het ongemak te verminderen. Een negatieve insteek, want naast de vermindering van de last zou de burger ook wel eens profijt kunnen hebben van de overheid, bijvoorbeeld door samen iets te ontwikkelen waar burger en overheid voordeel van hebben. Een andere kwestie is de omgang met het door de burgers betaalde belastinggeld. Burgers willen graag de indruk hebben dat de overheid zoveel mogelijk in hun ogen verstandige dingen doet met zo min mogelijk belastinggeld. Zij kijken terecht kritisch naar het bestedingsgedrag van overheden.

1.1 Verbeteren in de publieke sector

Om van het slechte imago af te komen neemt de overheid verbeterinitiatieven. Programma's voor administratieve lastenverlichting voor burgers en bedrijven en verzakelijking van de dienstverlening zijn pogingen om bijvoorbeeld de lokale overheden in beweging te krijgen. Er zijn subsidiepotjes voor gemeenten en provincies die aantoonbaar aan lastenverlichting doen. Enkele publieke organisaties bedenken kwaliteitsnormen voor hun dienstverlening en geven die weer in kwaliteitshandvesten. Er is in veel gevallen (nog) geen sprake van verbetering, maar er is wel meer aandacht voor de wensen van de burgers. Enkele citaten van servicenormen uit kwaliteitshandvesten van gemeenten:

'U kunt in aanmerking komen voor een rolstoel als u dagelijks afhankelijk bent. (...) Wij nemen binnen vier maanden een beslissing op uw aanvraag.'

'Van onderstaande producten garanderen wij (gemeente S.) het volgende: Besluit over een aanvraag voor een gehandicaptenparkeerkaart: acht weken.'

'Wij behandelen uw brief binnen acht weken. Lukt dit niet dan sturen wij een voortgangsbericht.'

De servicenormen uit deze kwaliteitshandvesten zijn soms ietsje strakker dan de wettelijke termijnen, maar de lat mag wel wat hoger.

In tijden van een economische crisis krijgen overheden een bezuinigingstaakstelling van het rijk opgelegd. Bezuinigingen die uiteindelijk de burgers treffen, door belastingen te verhogen, bibliotheken te sluiten of bijvoorbeeld subsidies en andere voorzieningen te schrappen. Niet het type maatregelen dat burgers voor ogen hebben, die denken juist aan minder regels en minder ambtenaren.

Bovenstaande voorbeelden starten allemaal door politieke en maatschappelijke druk. Het zijn uiteindelijk allemaal top-downinitiatieven. Komen overheden dan niet uit zichzelf in beweging? Soms wel. Maar wat ontbreekt, is dat publieke organisaties de noodzaak om continu te verbeteren voelen. De burger kan niet overstappen naar de concurrent en publieke organisaties kunnen niet door een faillissement opgeheven worden. Concurrentie voelen is nuttig, want het zet aan tot continu verbeteren. Als je het niet goed doet, dan verlies je. De Duitse modeontwerper Karl Lagerfeld zei het zo: 'Weet je, concurrentie is gezond. Sommige mensen hebben een hekel aan concurrentie, omdat ze voor de rest van hun leven hun positie willen behouden. Maar nee, er moet voortdurend gevaar zijn. Ik denk dat dat gezond is, het zorgt dat je beter wordt.' (CNN, dec 2009)



Sommige publieke dienstverleners zijn het hierboven beschreven niveau ontstegen en hebben een verbeterprogramma dat werkelijk doelt op betere en goedkopere dienstverlening. Hier zie je ook initiatieven ontstaan waarbij geluisterd is naar de burgers en bedrijven. Niet de producten of de eigen organisatie staan centraal, maar de eisen en wensen van individuele burgers en de maatschappij. Doorlooptijden van processen zijn met minimaal de helft ingekort, wachttijden zijn geminimaliseerd en documenten zijn klein en leesbaar gemaakt. Dienstverlening gaat hier verder dan alleen maar voldoen aan de wettelijke normen en termijnen.

Verbetermanagement in de publieke sector gaat over meer doen met minder. Meer waarde creëren voor burgers en bedrijven. Minder tijd en minder geld voor de organisatie zelf en minder administratieve lasten voor de burger. Met als doel een slanke organisatie, gericht op de burger. Lean is een verbeterprogramma dat helpt om dat doel te bereiken.

Tijd voor de Leanoverheid!

Het huidige imago van de overheid is niet best, er kan veel verbeterd worden aan de publieke dienstverlening en efficiëntie. Een van de kansen die voor het grijpen ligt is het verbeteringsprogramma LEAN; meer met minder. Bij de Leanoverheid staat de burger centraal, niet de ambtenaar of de politiek.

In het boek *Lean voor de overheid* laat Bert Teeuwen zien dat LEAN een denkwijze is die ook prima toepasbaar is in de publieke sector. Dit boek beschrijft de basisfilosofie van LEAN, specifiek voor overheidsorganisaties.

LEAN is een managementfilosofie die erop gericht is om toegevoegde waarde te creëren voor de klant en verspillingen, activiteiten die geen toegevoegde waarde leveren, uit processen te elimineren. Door deze 'slanke productie' kan de kwaliteit van producten en diensten omhoog en de kosten omlaag.

Op humoristische wijze beschrijft Bert Teeuwen situaties en toepassingen van LEAN bij Nederlandse gemeenten, waterschappen en ministeries en behandelt hij waarde-creëren en verspillingen vanuit het perspectief van de burger, niet alleen als klant, maar ook als belastingbetaler, gebruiker van publieke diensten en onderdaan.

Bij de Leanoverheid speuren de medewerkers van overheidsorganisaties voortdurend naar verspillingen om die te elimineren. De houding van de leidinggevenden is gericht op eigenaarschap van de medewerkers voor de processen. Zij formuleren doelen en criteria, de medewerkers de oplossingen.

Wat u nu in handen heeft is een praktisch boek waarmee u het Leandenken en de bijbehorende instrumenten kunt gebruiken in het verbeterprogramma van uw overheidsorganisatie.

Bert Teeuwen is freelance organisatieadviseur voor bedrijven en overheidsorganisaties, gespecialiseerd in Continu Verbeteren. Daarnaast is hij schrijver van managementboeken, zoals *5S Werkplekorganisatie* en *Continu Verbeteren met Kaizenteams, Small Group Activity, A3-rapporten en Scrum*.



ISBN 978 90 5261 941 5

NUR 801



www.academicsservice.nl