



QPIC (Quality and Productivity Improvement Center), LLC
Helping Clients Achieve Sustainable Success with Everything They Do
“Teach a man to fish and you feed him for a lifetime”

December 18, 2011

A screenshot of the Lean CEO website homepage. The header features the "leanCEO" logo and the tagline "Resources for lean enterprise leadership". A search bar is located on the right. Below the header is a navigation menu with links for HOME, ARTICLES, BLOG, BOOKS, EVENTS, FORUMS, NEWSLETTER, TOPICS, PHOTOS, VIDEOS, and TRAINING RESOURCES. The main content area is split into two columns. The left column features a large image of the U.S. Capitol building with the headline "Is It Time for Lean Government?" and a sub-headline: "The need for Government to reign in its escalating costs is prevalent in the daily reporting of every newspaper, television...". The right column displays the date "Sunday 18 December" and a clock icon. Below this is a section titled "Only at Lean CEO" with a list of links: "» Contributors", "» Lean Timeline", "» Lean Glossary", "» Lean Jobs Board", and "» PowerPoint Training Presentations".

By : Harry Kenworthy

The need for Government to reign in its escalating costs is prevalent in the daily reporting of every newspaper, television and radio broadcast. One only has to look at these media reports to understand the issues facing Local, State, and Federal Government in closing budget gaps. With 46 of our 50 states running budget deficits, the days of passing on increases and issues to the next administration are over.

Besides these alarming legacy costs, many Government sectors have identified that there are enormous wastes/costs involved in delivering current services. The Governor of Connecticut, Dan Malloy, mentioned in his statewide budget address on February 16, 2011 some examples of this waste:

- There are 10 agencies in CT to make sure the other agencies do their job
- There are 5 agencies for business to work with to do business in CT, when there should be one
- There are 7 agencies focused on energy, when there should be one

In Minnesota there were 25 different agencies that a person with disabilities had to interface with, instead on one. Lean has been used to correct this.

In the March 1, 2011, General Accounting Office (Federal, Non-Partisan) report:

21 Apache Lane • Marlborough, CT • 06447
Office 860-295-9134 • Cell 860-918-0649
Email:hwk455@comcast.net • www.leangovcenter.com

“presents 34 areas where agencies, offices, or initiatives have similar or overlapping objectives or provide similar services to the same populations; or where government missions are fragmented across multiple agencies or programs. These areas span a range of government missions: agriculture, defense, economic development, energy, general government, health, homeland security, international affairs, and social services. Within and across these missions, this report touches on hundreds of federal programs, affecting virtually all major federal departments and agencies. Overlap and fragmentation among government programs or activities can be harbingers of unnecessary duplication. Reducing or eliminating duplication, overlap, or fragmentation could potentially save billions of tax dollars annually and help agencies provide more efficient and effective services. The areas identified in this report are not intended to represent the full universe of duplication, overlap, or fragmentation within the federal government. We will continue to identify additional issues in future reports.”

<http://www.gao.gov/products/GAO-11-318SP>

It's very interesting to note in the GAO report that savings in the Billions/year can be achieved **without hampering any programs!** In fact, implementing these recommendations would actually cause existing services to run more efficiently and effectively for their intended Customers, generating additional savings.

At the root cause of these organizational wastes, many are based on the services, processes, and procedures being “Government focused” as opposed to “end-customer focused (taxpayer)”. Who really is the customer and how should they be serviced most effectively?

Lean is a set of tools and techniques that allows organizations to attack these wastes.

Some examples of State Governments using Lean/Kaizens:

Minnesota (http://www.lean.state.mn.us/LEAN_pages/results.html):

- Dept. of Human Services – Reduced the elapsed time for processing professional/technical contracts by 40% and reduced the amount of staff processing time by 30%.
- Veteran's Affairs – 70% reduction in task time and a 58% reduction in wait time in the process for reviewing and approving financial benefits for qualified veterans seeking assistance.

Iowa (<http://lean.iowa.gov/results/index.html>): 142 Kaizens already done, such as:

- Dept. of Natural Resources – The construction procurement process – process steps were reduced by 46%, handoffs by 62%, and decisions were reduced by 56%.
- Iowa Workforce Development – Unemployment Insurance Tax Collection – reduced steps by 35%, delays by 56%, decisions by 30%, loop backs (rework) by 44% and handoffs by 78%.

Local Government has also utilized Lean (to name a few):

- Cape Coral, Florida
- Grand Rapids, Michigan
- Erie County, New York

- Ventura County, California

Links to these and other Government sites utilizing Lean can be found on:

<http://leangovcenter.com/govweb.htm>

Similar to what would be done in the private sector; a more holistic approach to Lean embodies top management in the initial Lean training and, more importantly, how to introduce major change (Lean) into an organization. Experience has shown that Lean, like any other major initiative, is more about changing the culture (Culture = “the way we do things around here”) of the organization (85%+ of the factors driving success), versus just a tools and techniques approach (15%). If the actions, behaviors, systems & structures in the organization aren’t modified, success will be limited. Ultimately, the broader the use of Lean and embedding it in the actual organizational culture, the more leverage/savings the organization achieves.

When Lean is coupled with annual employee attrition rates of 4% (historically) to now 6%+ due to baby boomers, Government can utilize Lean to provide improved services/capacity at less cost by removing the waste, while not having to replace departing employees. In Lean Government deployment, attrition is advocated instead of layoffs.

A caveat when applying Lean is that the metrics for the “Measures That Matter” should have two components – the better, faster component for speed of service to customers/greater capacity and the cost/cheaper component to ensure the delivery of these services have less unit cost.

So, if Lean is so great, why hasn’t it spread like wildfire in Government?

1. Lean is a foreign paradigm to Government. It’s new and seems like a panacea – how can something deliver less costs, reduce wastes and also provide better service and capacity at the same time (Lean does!)?
2. The “cost of not knowing” since Government leaders don’t know what or how to do Lean, it’s politically risky to take a leap of faith forward and use Lean. So, slashing costs and increasing taxes through the old traditional methods wins out, leaving less service/capacity.
3. There is no competition in Government. If you are the Mayor of a city, there aren’t 3-4 other Mayors competing for the city’s business or governance. With no competition (except for elections), there is no outside driving force causing Lean to take hold, even in the face of huge budget issues

In summary, Lean is a clear solution for Government to provide greater service and capacity at reduced costs = Better, Faster, and Cheaper. Finding good leaders (there are less than in the private sector) in Government is the key to utilizing Lean and being successful!

.....

Harry W. Kenworthy

21 Apache Lane • Marlborough, CT • 06447
Office 860-295-9134 • Cell 860-918-0649
Email:hwk455@comcast.net • www.leangovcenter.com

860-295-9134

E-mail at: hwk455@comcast.net

Harry is a Lean Six Sigma (LSS) Master Black Belt and also Principal & Manager of the Quality and Productivity Improvement Center (QPIC, LLC and www.leangovcenter.com). He was VP, Manufacturing for Rogers Corporation and, in concert with GE, developed and deployed Lean Six Sigma throughout Rogers in the US, Europe, Japan and China. He worked with Dr. W. Edwards Deming in 1983-85 on a series of seminars throughout the US. He has spoken at over 80 conferences on Leadership, Quality, Productivity, Lean, and Six Sigma, and has been published in numerous magazines. Harry also had extended relationships with Dr. Joseph Juran and Dorian Shainin. For 9 years, he was on the Board of Directors of a Japanese Joint Venture based in Nagoya, Japan. The JV was a key supplier to Toyota and Harry studied Lean from the Toyota perspective. From 1989-1991 he was a Malcolm Baldrige National Quality Examiner.

Harry was one of the first practitioners to apply LSS in the Government sector in the mid-90s. His work is focused on partnering with leadership to change the culture of organizations with Lean Six Sigma. His clients have included numerous Local, State and Federal Government agencies that have been improved by removing wastes and reducing costs while also reducing overall process cycle times and improving customer service. Achieving 20-30%+ improvements applying Lean in Government are normal.

Lean Government Article Published in Russia

Не пора ли правительству стать бережливым?



Источник: [leanCEO](#)

Автор: Гэрри Кенворти
Перевод: ГК «Оргпром»

Практически каждый день появляются статьи в газетах, передачах по радио и телевидению о необходимости правительству регулировать свои все возрастающие расходы. При этом нужно понимать, какие проблемы стоят перед местными, штатскими и федеральными правительствами при ликвидации дыр в бюджетах. Учитывая, что у 46 из 50 штатов бюджет дефицитный, кончаются времена, когда можно было вываливать свои проблемы на следующее правительство.

Кроме того, что «наследуются» огромные долги, во многих секторах правительств выявляются огромные издержки/потери, которые сопровождают оказание текущих услуг. Губернатор штата Коннектикут Дэн Мэлой привел в своем бюджетном послании штату 16 февраля 2011 г. некоторые примеры таких издержек:

В штате Коннектикут имеется 10 организаций, вся деятельность которых сводится к тому, чтобы контролировать выполнение другими организациями своих обязанностей

В штате Коннектикут существует 5 организаций, с которыми бизнесу приходится взаимодействовать, чтобы осуществлять свою деятельность, в то время, как таких организаций должна быть только одна

21 Apache Lane • Marlborough, CT • 06447
Office 860-295-9134 • Cell 860-918-0649
Email: hwk455@comcast.net • www.leangovcenter.com

7 организаций занимаются вопросами энергетики, а нужна всего одна.

В штате Миннесота имеется 25 организаций, с которыми инвалиды вынуждены взаимодействовать, хотя должна быть только одна. Для исправления такого положения используется концепция бережливого производства.

В [отчете Агентства по Общим Финансовым Вопросам](#) (федеральная, непартийная организация) от 1 марта 2011г. отмечается:

«определено, что в 34 сферах наблюдается наличие у организаций, представительств и программ схожих или совпадающих задач или предоставляются подобные услуги одним и тем же группам населения, либо правительственные функции распределены на множество организаций и программ. В эти сферы входят: сельское хозяйство, оборона, экономическое развитие, энергетика, общие вопросы правительств, здравоохранение, внутренняя безопасность, международные отношения, социальные услуги. В каждой из этих сфер и во всех по горизонтали в отчете выделяются сотни федеральных программ, имеющих отношение практически ко всем федеральным департаментам и организациям. Совпадение или фрагментация правительственных программ и деятельности могут являться признаками ненужного дублирования. Сокращение или исключение дублирования и фрагментации помогут в потенциале сэкономить миллиарды долларов налогоплательщиков ежегодно и поможет организациям предоставлять услуги более эффективно и результативно. Сферы, выделяемые в данном отчете, еще не дают полной картины дублирования и совпадения функций в федеральном правительстве. Выявление проблем и отражении их в отчетах будет продолжено.»

Интересно отметить, что экономия миллиардов долларов в год, как это утверждается в отчете ГАО, может достигаться **без какого-либо ущерба другим программам!** Фактически реализация этих рекомендаций позволила бы существующим службам работать более эффективно и результативно на пользу своим клиентам и генерировать дополнительную экономию.

Основной причиной данных издержек в организациях является то, что многие услуги, процессы и процедуры «работают на правительство», а не на «конечного потребителя» (налогоплательщика). Кто же в действительности является клиентом и как наиболее эффективно оказывать ему услуги?

«Бережливое производство» - это набор инструментов и методов, позволяющих организациям бороться с такими издержками. Вот несколько примеров использования правительствами штатов принципов бережливого производства/кайдзен.:

[Миннесота:](#)

21 Apache Lane • Marlborough, CT • 06447
Office 860-295-9134 • Cell 860-918-0649
Email: hwk455@comcast.net • www.leangovcenter.com

- • Департамент гуманитарных услуг – сокращено время подписания профессиональных/технических контрактов на 40% и сокращено время обработки документации на 30%.
- • Департамент по делам ветеранов – на 70% сокращено время выполнения заданий и на 58% время ожидания утверждения льгот для ветеранов, подавших заявки на помощь.

Штат Айова:

- • Департамент природных ресурсов – процесс получения разрешения на строительство – количество этапов сокращено на 46%, количество транзакций на 62%, количество подписей на 56%.
- • Департамент труда штата Айова – сбор налогов по страхованию безработицы – количество этапов сокращено на 35%, время ожидания на 56%, количество подписей на 30%, возвратов (переделка) на 44% и транзакций на 78%.

Местные правительства также использовали концепцию Лин (вот только некоторые из них):

- • Кейп Корал, штат Флорида
- • Грэнд Рэпидз, штат Мичиган
- • Округ Иэри, штат Нью-Йорк
- • Округ Вентура, штат Калифорния

Ссылки на эти и другие вебсайты правительств, использующих принципы бережливого производства, [можно найти здесь](#)

Делается нечто подобное тому, что делалось бы в частном секторе; более целостный подход к бережливому производству подразумевает вовлечение высшего руководства в учебу по основам бережливого производства и, что более важно, как реализовать концепцию бережливого производства по всей организации, произведя необходимые изменения. Опыт показывает, что бережливое производство, как и любая другая крупная инициатива, имеет большее отношение к изменению производственной культуры организации (культура = «то, по каким правилам все здесь происходит», а это более чем на 85% определяет успех), и это не просто инструменты и методы (15%). Если не изменять действия, поведенческие модели, системы и структуры организации, то успех будет ограничен. То есть, чем шире использование бережливого производства и интеграция его в производственную культуру организации, тем большую силу/экономия получит организация.

Если посмотреть, как бережливое производство работает в условиях естественного оттока рабочей силы в 4% (исторически), сейчас даже свыше 6%, то станет

понятно, что правительства могут использовать бережливое производство для повышения качества услуг/ресурсов с меньшими затратами за счет исключения издержек и без необходимости замены ушедших работников. Разворачивание системы бережливого производства в правительственных учреждениях позволит исключить сокращение штатов и довольствоваться естественной убылью сотрудников.

Один момент, который нужно учитывать при реализации бережливого производства заключается в том, что отслеживаемые параметры должны иметь два компонента – улучшение качества и ускорение процессов оказания услуг клиенту/повышение мощности и снижении затрат/удешевление, что дает в сумме снижение себестоимости единицы продукта.

Но почему же, если концепция бережливого производства так хороша, она не взята с энтузиазмом на вооружение правительством?

1. Концепция бережливого производства рассматривается правительствами как иностранная конструкция. Она новая и представляется как панацея - как можно с меньшими издержками, сокращением потерь обеспечить более высокое качество услуг и производительность одновременно (с бережливым производством можно!)?
2. «Стоимость незнания», так как лидеры правительств не знают, как реализовывать бережливое производство, а это рискованно политически, подразумевает определенную веру в успех при использовании этой концепции. Поэтому часто побеждает традиционный подход снижения затрат и повышения налогов, хотя это и не улучшает качества услуг и не повышает производительности.
3. В правительстве нет конкуренции. Если вы мэр, то у вас нет рядом еще 3-4 мэров, конкурирующих с вами за право управлять городом. При отсутствии конкуренции (не считая выборов), нет внешней силы, оказывающей давление в пользу принятия концепции бережливого производства, даже несмотря на огромные проблемы с бюджетом.

В заключение можно сказать, что бережливое производство является очевидным решением для правительств при улучшении качества услуг и повышении производительности при снижении издержек = лучше, быстрее и дешевле. Нахождение хороших лидеров в правительствах (а там их меньше, чем в частном секторе) явится ключом к реализации концепции бережливого производства и успеху!