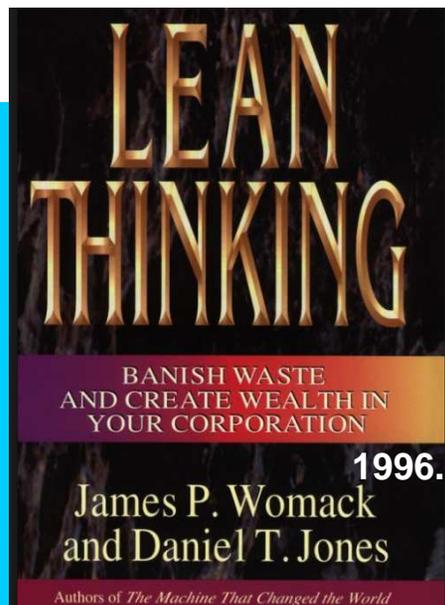
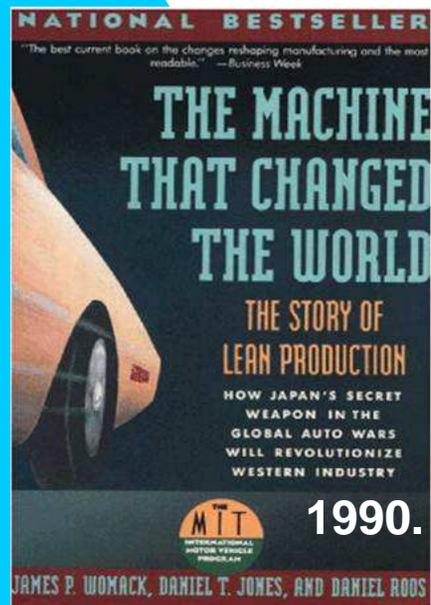


# Lean u javnoj upravi



Prof.dr Vojislav Stoiljković,  
[vojislav.stoiljkovic@cimlss.rs](mailto:vojislav.stoiljkovic@cimlss.rs)

Kako uraditi VIŠE sa MANJE?

# Lean

Da li je neko od prisutnih slušao neki kurs iz oblasti Lean-a?

Da li je neko od prisutnih čuo za Lean u javnoj upravi?

Da li ste čuli za **8 velikih rasipanja u javnoj upravi?**

Da li znate da postoji certifikacija za **Lean Green Belt, Black Belt, Master Black Belt?**

Ako su odgovori na neko od pitanja **NE** onda ste na pravom mestu.

# Teme predavanja

- 11:00 - 11:05 Pozdravna reč gradonačelnika prof.dr Perišića
- 11:05 - 11:10 Building High Performance Government through Lean Six Sigma – video*
- 11,10 - 11,13 Lean Government City of Cape Coral, Fl*
- 11,10 – 11,14 LEAN in Washington State Government - senator*
- 11:14 - 11:20 Kratak istorijat Lean koncepta
- 11:20 - 11:45 Šta je Lean?
- 11,45 – 12,00 Kafe pauza
- 12,00 – 12,25 Zašto je Lean potreban javnoj upravi
- 12,25 – 12,35 Uspešne priče primene Lean u gradovima u svetu
- 12,35 – 12,45 Šta treba da uradi Grad Niš radi pokretanja Lean koncepta
- 12,45 – 13,00 Pitanja i odgovori
- The Presidential Debate 2012 Discussion of Lean Government – video – pred. Obama i Romney*

# Kratak istorijat Lean koncepta

# Temelj Lean

## Definicije ludila:

Raditi istu stvar još jednom i još jednom i očekivati različit rezultat!

i

Koristiti istu logiku da izađete iz nevolje koja vas je i dovela u taj položaj!

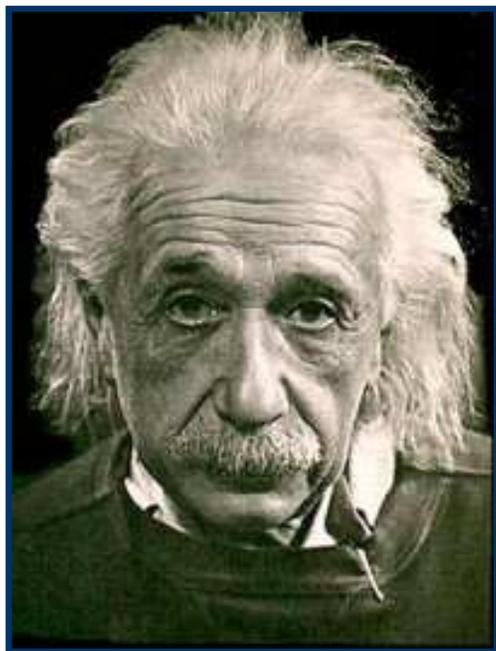
- Albert Einstein

*Ako radiš kako si do sada radio dobićeš ono što si do sada dobijao.*

*Edward Deming*



# Reči mudrosti



**Albert Einstein**

- “Svaka inteligentna budala može da napravi stvari veće, komplikovanije i jače. Potreban je dodir genija – i mnogo hrabrosti – da se kreće u suprotnom smeru.”

# Nepriznavanje

***Ako je sve savršeno ..... ne radite ništa!***

- *Neograničeni resursi (ljudi, oprema, budžet)*
- *Neograničeno vreme*
- *"Nastavite da radite ono što radite do sada" 😊*



# Kriza

- Da li neko treba da promeni ono što radiš?
- Da li postoji kriza?
- Koji su vaši izazovi?



*naspram*



# Istorija strategija poboljšanja

**HOW TO GET READY TO INSTRUCT**  
**Have a Time Table**— have work which you expect him to have, by what date.  
**Break down the Job**— list important steps, with the key points. (Safety is always a key point.)  
**Have Everything Ready**— the right equipment, materials, and supplies.  
**Have the Workplace Properly Arranged**— just as the worker will be expected to keep it.  
**Job Instruction Training**  
**TRAINING WITHIN INDUSTRY**  
 Bureau of Training  
 War Manpower Commission  
**KEEP THIS CARD HANDY**  
 1-10-1942

United States Department of War, 1940

Poke Yoke - sprečava loše stvari

Jidoka - otkriva loše stvari

Training Within Industry

Jidoka  
Poka-Yoke

Toyota Production System (TPS) or Just-in-Time

T. Ohno potpredsednik Toyota



Kaizen  
Kanban  
SMED  
5S  
Etc.



Cho, 70s, pred. Toyota



S. Shingo



K. Ishikawa, 60s



J. Womack & D. Jones



E. Deming

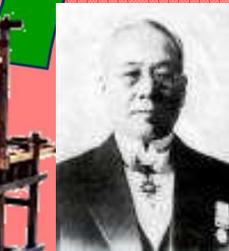


J. Juran

Quality

6 Sigma

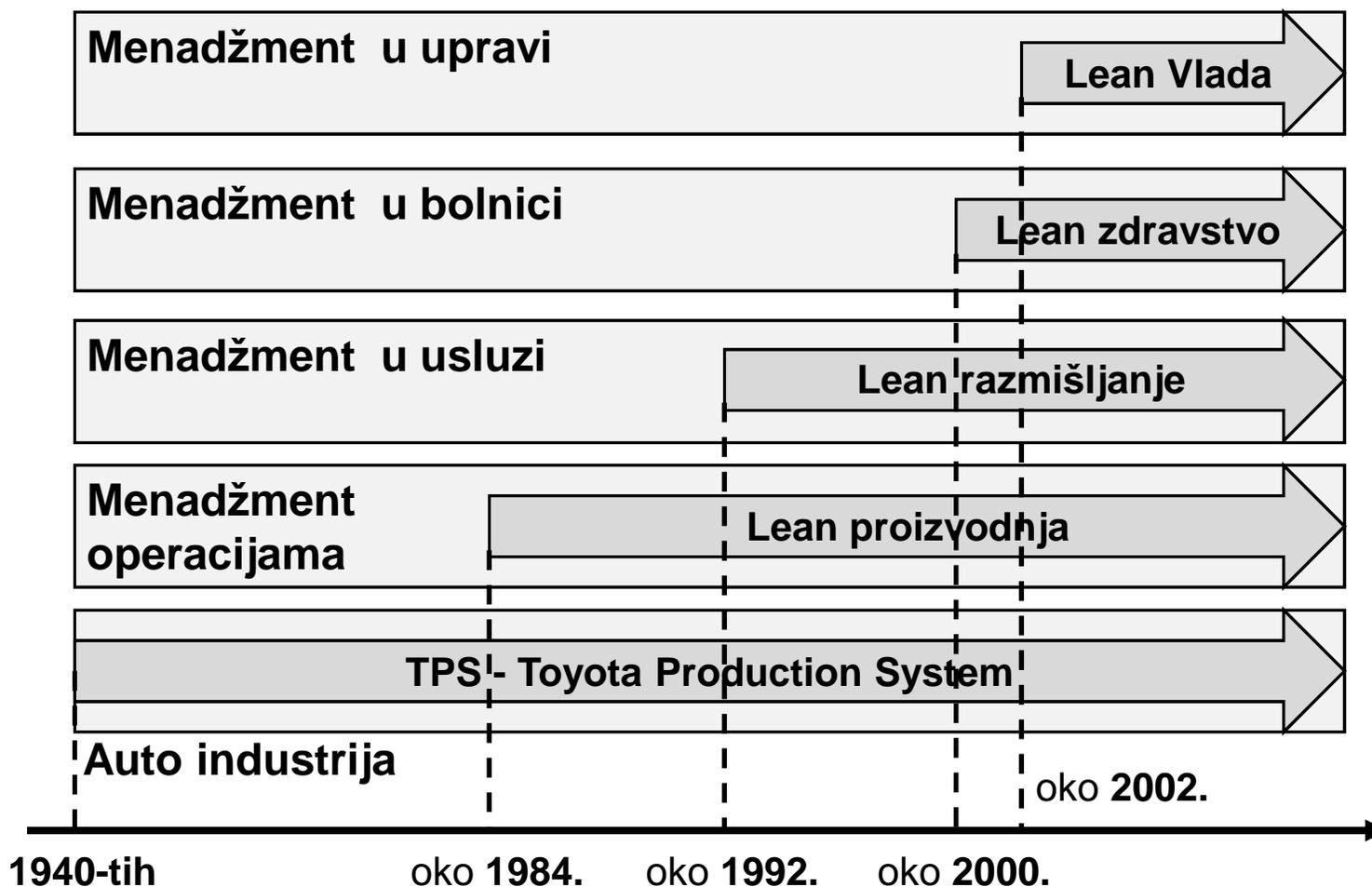
LEAN



S. Toyoda, 1890s



# Evolucija Lean koncepta



# Šta je Lean?

# Lean vlada - javna uprava

**To je primena Lean principa i metoda pozajmljenih od industrije i proizvodnje, da identifikuju i sprovedu najefikasniji pristup koji dodaje vrednost pri pružanju usluge vlade - javne uprave.**

## “Lean *naspram* tradicionalnog”

- Tradicionalna vlada – javna uprava je neefikasna po prirodi
- "Lean" pomera vladu prema industrijskom ili poslovnom razmišljanju
- Pokret za "Lean" podrazumeva veliku promenu kulture.

# Gde početi sa Lean Six Sigma



# Šta je Lean?

## Lean je:

- ✓ sistematsko, nemilosrdno uklanjanje rasipanja i aktivnosti koje ne-dodaju vrednost,
- ✓ fokusiran na isporuku veće vrednosti za kupca,
- ✓ poštuje, omogućava i ohrabruje ljude da rešavaju probleme i budu kreativni mislioci,
- ✓ kreira efikasnost zasnovanu na **optimizaciji toka** i
- ✓ stalno pita - "**Kako možemo bolje?**"

# Šta je Lean?

*"Lean nije program, to nije skup alata za poboljšanje kvaliteta, to nije brzo rešenje, **to nije odgovornost koja može da se delegira.** Lean je kulturna transformacija koja menja kako organizacija funkcioniše ... To zahteva nove navike, nove veštine i često novi odnos kroz organizaciju."*

-Dr. John Toussaint, CEO, ThedaCare  
Center for Healthcare

# Šta je Lean?

**Poslovna kultura koja se karakteriše  
beskrajnom potragom za  
otklanjanjem rasipanja.**

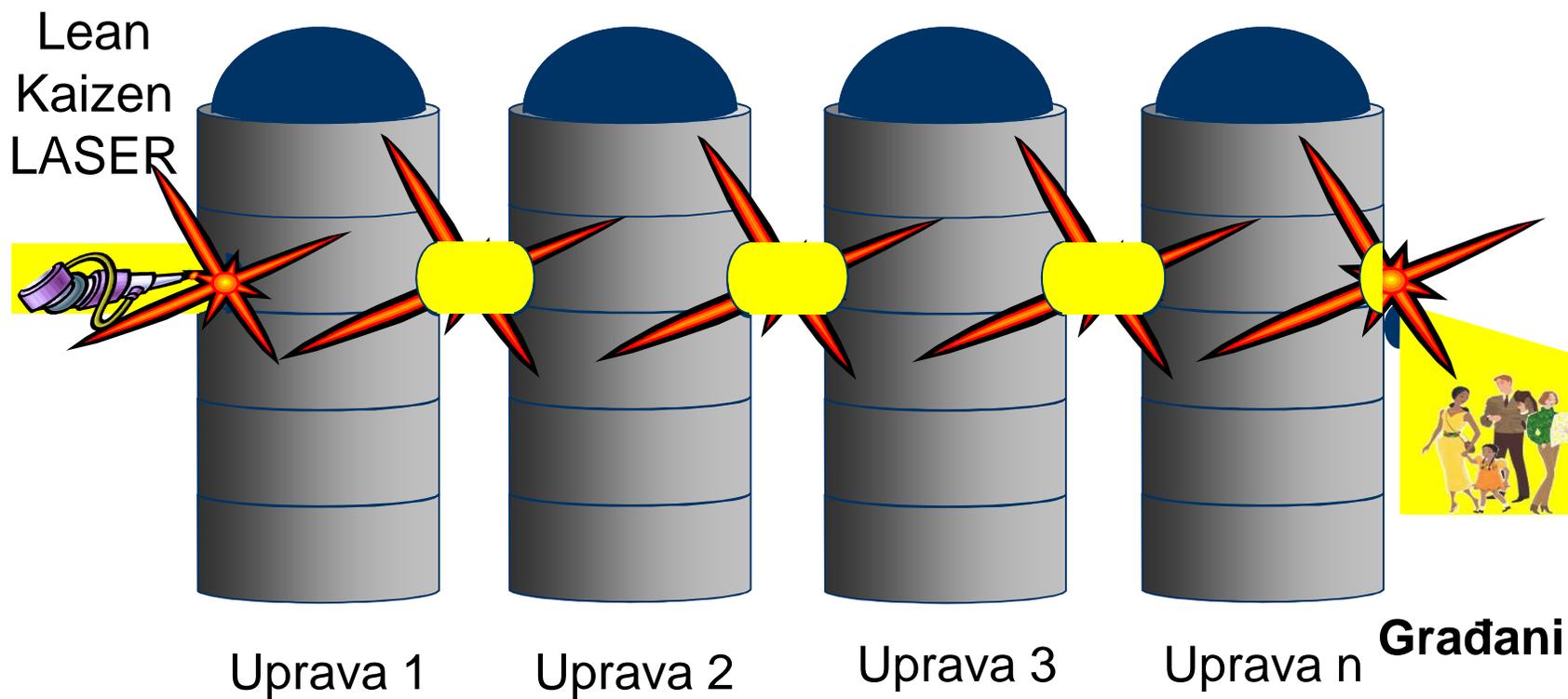
Efektivna metodologija za poboljšanje  
usluge za građanina, poboljšanje  
kvaliteta i smanjenje cene dok  
istovremeno sprečava kašnjenja,  
povezuje "**silose**" i poboljšava  
zadovoljstvo građana i zaposlenih.

Preispitati performanse; Prepoznavanje profesionalca; Promocije



R= Rasipanje

# Život u administrativnim silosima



Izvor: Iowa - U.S.A.

# Ljudi u zdravstvu razumeju Lean

- Zdravstvo je dijagnoza i lečenje bolesti
- Lean je dijagnoza i lečenje procesa
- Planirani rezultat je omogućiti profesionalcima u javnoj upravi novi način gledanja na njihove procese koristeći mali skup Lean alata

**LEAN JE MEDICINSKA  
NAUKA O PROCESIMA**

**LEAN = ELIMINISANJE  
RASIPANJA**

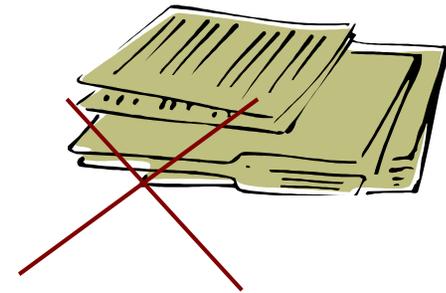
## 8 rasipanja u javnoj upravi

- 8 Velikih rasipanja u javnoj upravi često se ne vide – „**slepi smo kod očiju**“:
  - Defekti - greške
  - Zaliha
  - Suvišna obrada
  - Čekanje
  - Kretanje
  - Transport
  - Suvišna proizvodnja
  - Nedovoljno korišćenje ljudskog potencijala

I ona važe za kancelariju i procese podrške ...

# Rasipanje od Defekata

- Svaki rad koji sadrži greške, ili nedostaju informacije rezultira u doradu sa rasipanjem.
  - Primeri:
    - Nepoznata informacija
    - Nepotpuna informacija
    - Pogrešna informacija
    - Netačna pretpostavka

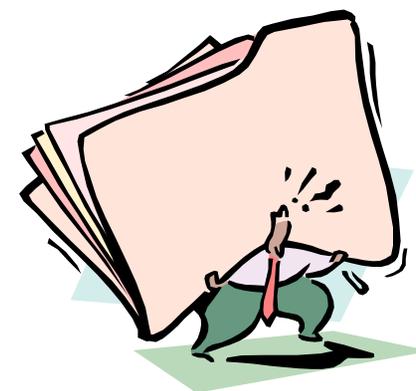


## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Uspostaviti standarde za rad i usluge
- ▶ Saopštiti vaše zahteve jasno (i saopštiti kada se vaši zahtevi ne ispunjavaju)
- ▶ Standarizovati kancelarijske formulare i procese da osigurate da je informacija tačna i potpuna
- ▶ Kreirati ček liste i druge pomoći da definišu “šta je dobro”

# Rasipanja od (viška) **zaliha**

- Više informacija ili materijala pri ruci nego što zahteva proces upravo sada.
  - Primeri:
    - Nepotrebni fajlovi
    - Suviše isporuka
    - Nepotrebne ili suviše kopije



## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Raditi sa vašim narednim kupcem i proizvesti samo šta je njemu potrebno
- ▶ Standardizovati lokacije rada i količinu podataka/informacija koje će se čuvati

# Rasipanje od (još jedne) obrade

- Obezbeđivanje ili stvaranje VIŠE nego što kupac - građanin želi (da li je voljan da plati za to)

- Primeri:

- Prekomeran (i redundantna) preispitivanja
- Prekomerni (i redundantni) završeci
- Još jedno proveravanje
- Pozivanje dodatnih ljudi na sastanak (od slučaja do slučaja)



- ▶ **Za eliminisanje ovog rasipanja:**

- Fokus na preispitivanja, korake, vitalnu manjinu koja dodaje VREDNOST.
- Postaviti prvo pitanje ... izbeći prilaz “pucanj puške”.

# Rasipanje od čekanja

- Čekanje na ljude, odgovore, podatke, opremu, papir, isporuke, informacije itd.
  - Primeri:
    - Redovi za rad/ informacije/ podatke koji čekaju da budu obrađeni
    - Oprema u prekidu
    - Čekanje na povratne informacije/ podatke da se kreiraju ili obrade

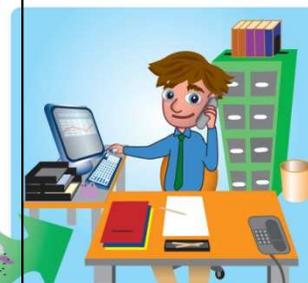
## Za eliminisanje ovog rasipanja:

- ▶ Obuka zaposlenih po procesima da dozvole nastavak posla kada je neko odsutan ili zauzet.
- ▶ Jasno predvideti krajnje rokove
- ▶ Osigurati da su oprema, isporuke i/ ili podaci lako raspoloživi
- ▶ Uravnotežiti radnu normu



# Rasipanje od kretanja

- Svako kretanje koje nije neophodno za uspešan završetak zadatka / aktivnosti.
  - Primeri:
    - Hodanje za informacije koje redovno koristite
    - Dosezanje i naginjanje
    - Pretraživanje



## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Misliti kao hirurg ... centar radnog prostora. Doneti sve što koristite svakog dana u vašu zonu napada (unutar lakog dohvata)
- ▶ Organizovati vašu radnu oblast tako da teče sa vašim procesom (na primer: ako radite sleva na desno, organizujte informacije da teku sa leva na desno)
- ▶ Pobojšati dizajn formulara i dokumenata tako da se informacije lako pronađu
- ▶ Standarizovati foldere, fioke i ormare kroz prostoriju. Koristiti kodiranje bojom što je više moguće.
- ▶ Analizirati koristi dupliranja opreme radi eliminisanje višestrukih saplitanja.

# Rasipanje od **transporta**

- Premeštanje informacija i materijala od mesta do mesta. Privremeno smeštanje, upisivanje, skladištenje, slaganje ili pomeranje materijala, ljudi, informacija ili papira.
  - Primeri:
    - Višestruko preispitivanje i potpisi
    - Pomeranje ruke
    - Loš lejut kancelarije
    - “Centralizovan” magacin



## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Ukloniti pomoćne lokacije za skladištenje
- ▶ Napasti proces ... učiniti ga da teče
- ▶ Preispitati lejut kancelarije da se osigura da podržava proces
- ▶ Gde “nosite tepih naniže” u kancelariju? Radite da eliminišete to!

# Rasipanje od **suvišne proizvodnje**

- Proizvodnja suviše mnogo informacija ili proizvodnja pre nego se zahteva od sledećeg procesa (interni kupac).
  - Primeri:
    - Proširenja obima rada
    - “Just in case” mišljenje
    - Suviše mnogo detalja
    - Zloupotreba automatizacije
    - Skladištenje podataka



## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Govoriti sa narednim kupcem ... koje informacije se stvarno zahtevaju.
- ▶ Kreirati standarde radnog mesta
- ▶ Kreirati vizuelne signalne uređaje

# Rasipanje od nedovoljnog korišćenja ljudskog potencijala

- Ne koriste se sposobnosti, talenat i veštine ljudi na njihovom najvišem nivou.
  - Primeri:
    - Ne traže se od saradnika ideje za poboljšanje procesa
    - Pojedini saradnici su zatrpani poslom
    - Drugi nemaju dovoljno posla
    - Zaposleni nemaju ovlašćenja
    - Ne pridržavanje discipline na radnom mestu
    - Neadekvatno i nepodesno edukovano osoblje
    - Zastarela znanja zaposlenih



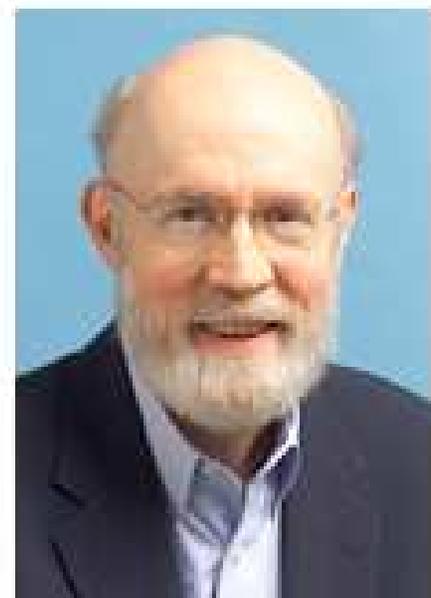
## Za eliminisanje ove vrste rasipanja:

- ▶ Obezbediti kontinualno obrazovanje zaposlenih.
- ▶ Uvesti proveru znanja zaposlenih
- ▶ Omogućiti zaposlenima da daju predloge za poboljšanje i da ih realizuju

# Šta pruža Lean?

**“Lean pruža način da uradite VIŠE sa MANJE -  
manje ljudskih napora, manje opreme,  
manje utrošenog vremena i prostora - a  
dolazi bliže i bliže obezbeđujući kupcima  
upravo ono što žele.”**

James Womack,  
author “Lean Thinking” 1996



# Zašto Lean?

Lean je dokazan vremenom testiran pristup za:

- poboljšanje procesa unutar organizacije,
- maksimiziranje vrednosti za kupaca i
- smanjenje rasipanja.

Lean gradi kulturu:

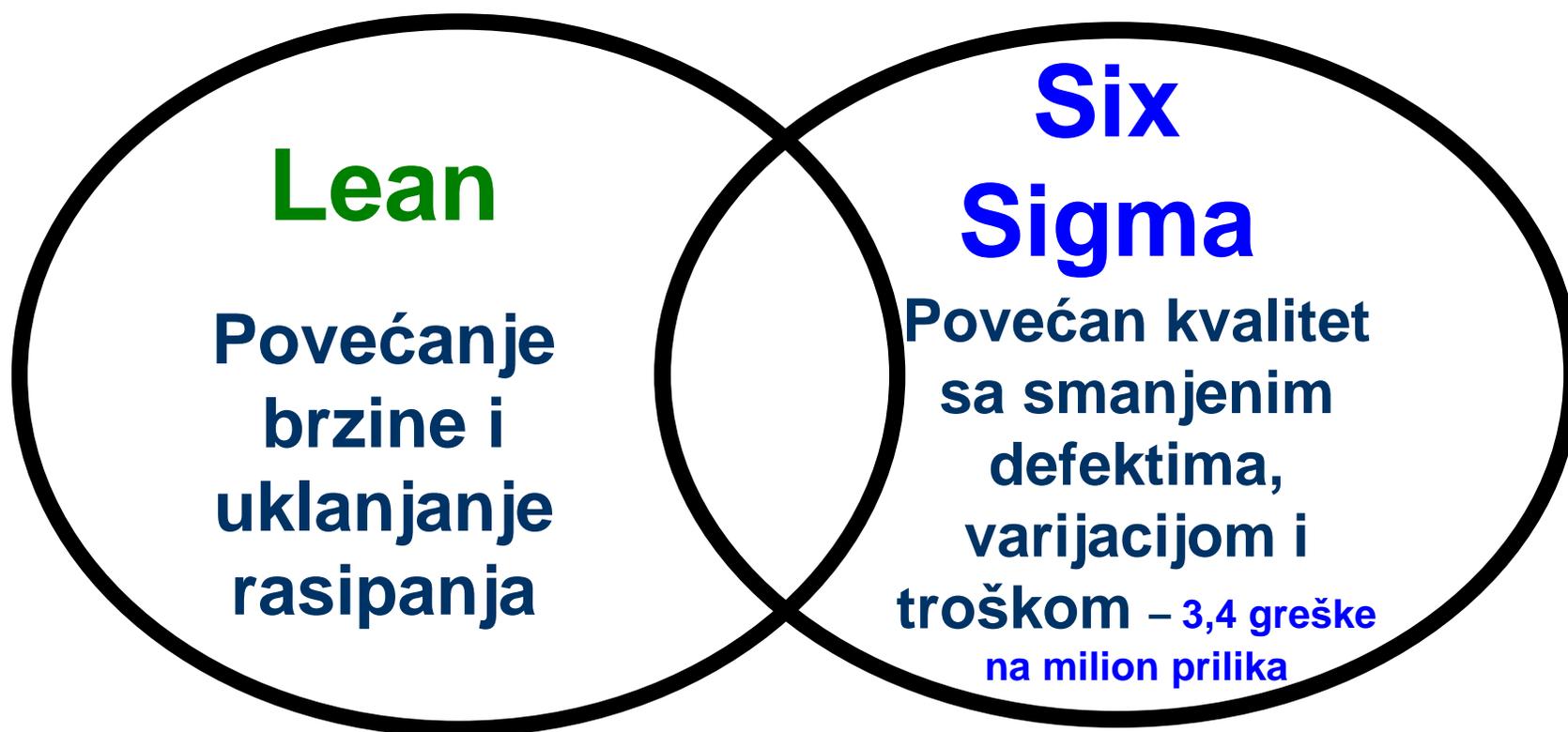
- liderstvo,
- održivost i
- ovlašćeni zaposleni da rade na kreativnom rešavanju problema.

Lean koristi kros-funkcionalne timove za:

- optimizuju tok građanina i usluga i
- stvaranje vrednosti preko celokupne organizacije.

# Dva različita prilaza poboljšanja procesa

**Six Sigma** se primarno fokusira na eliminisanje defekata (DMAIC - metodologija) i smanjenje neželjene varijacije (menadžment procesom)



**Lean** se primarno fokusira na povećanje brzine procesa i u isto vreme na eliminisanje nepotrebne zalihe i drugih rasipanja.

# Zašto je NULA GREŠAKA jedini prihvatljiv standard kvaliteta?



- Pri **99,9%** nivou kvaliteta u bolnici sa 250 kreveta
  - 12 hospitalizovanih bolesnika godišnje će umreti usled grešaka
  - 9.742 pogrešnih lekova će biti isporučeno
  - 4.923 netačnih laboratorijskih testova će biti prijavljeno
  - 502 netačne radiografija će biti završene

## U javnim poslovima:

- U javnom vodovodu, 15 minuta prijava vode za piće svakog dana.
- U poštanskoj usluzi, 2.000 izgubljenih pošiljki svakog sata.
- **U telefoniji, bez telefonske veze 9 minuta svake nedelje.**

# Pet Lean principa

- Uspostaviti vrednost za kupca
- Identifikovati tok vrednosti – proces
- Kreirati tok za proces
- Vući od strane kupca
- Planirani rezultat je savršenstvo

Dr. James Womack, Lean Enterprise Institute

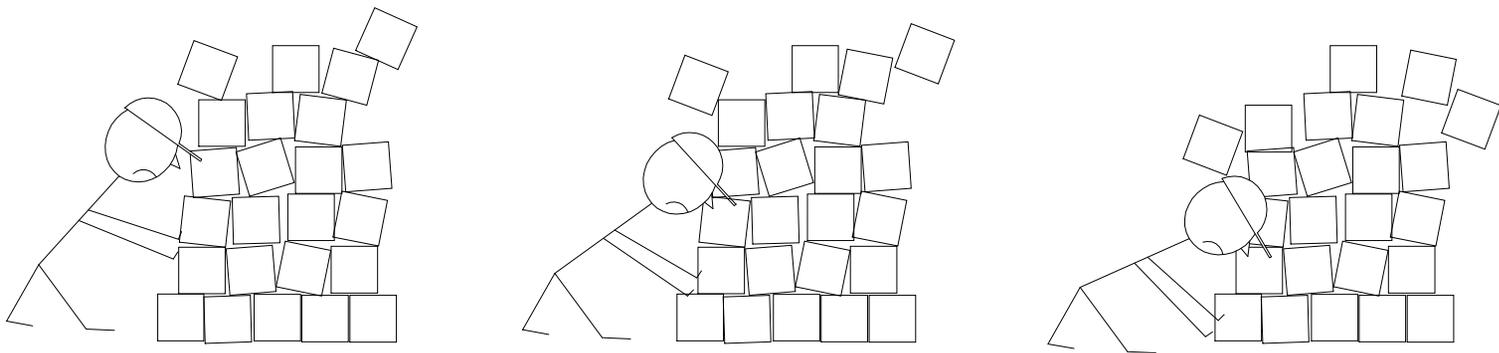
# Lean principi razmišljanja za javnu upravu



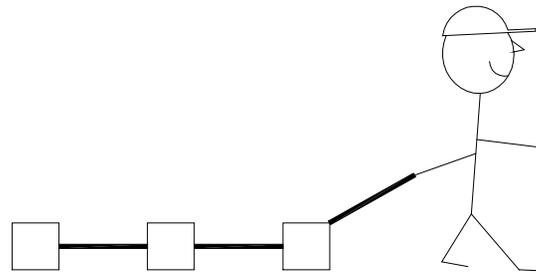
Princip	Lean gradovi moraju:
<b>Vrednost</b>	Odredite vrednost sa stanovišta krajnjeg kupca (građanina).
<b>Tok vrednosti</b>	Identifikovati sve korake koji dodaju vrednost preko granica odeljenja - uprava (tok vrednosti), eliminišući korake koji ne stvaraju vrednost.
<b>Tok</b>	Držati proces da teče glatko otklanjanjem uzroka kašnjenja, kao što su serije (gomile) i problemi sa kvalitetom.
<b>Vučenje</b>	Izbegavati guranje rada na sledeći proces ili odeljenje; dozvoliti da rada i isporuke budu povučene, po potrebi.
<b>Savršenstvo</b>	Težiti savršenstvu kroz kontinuirano poboljšanje

# Pull i Push sistemi u organizaciji

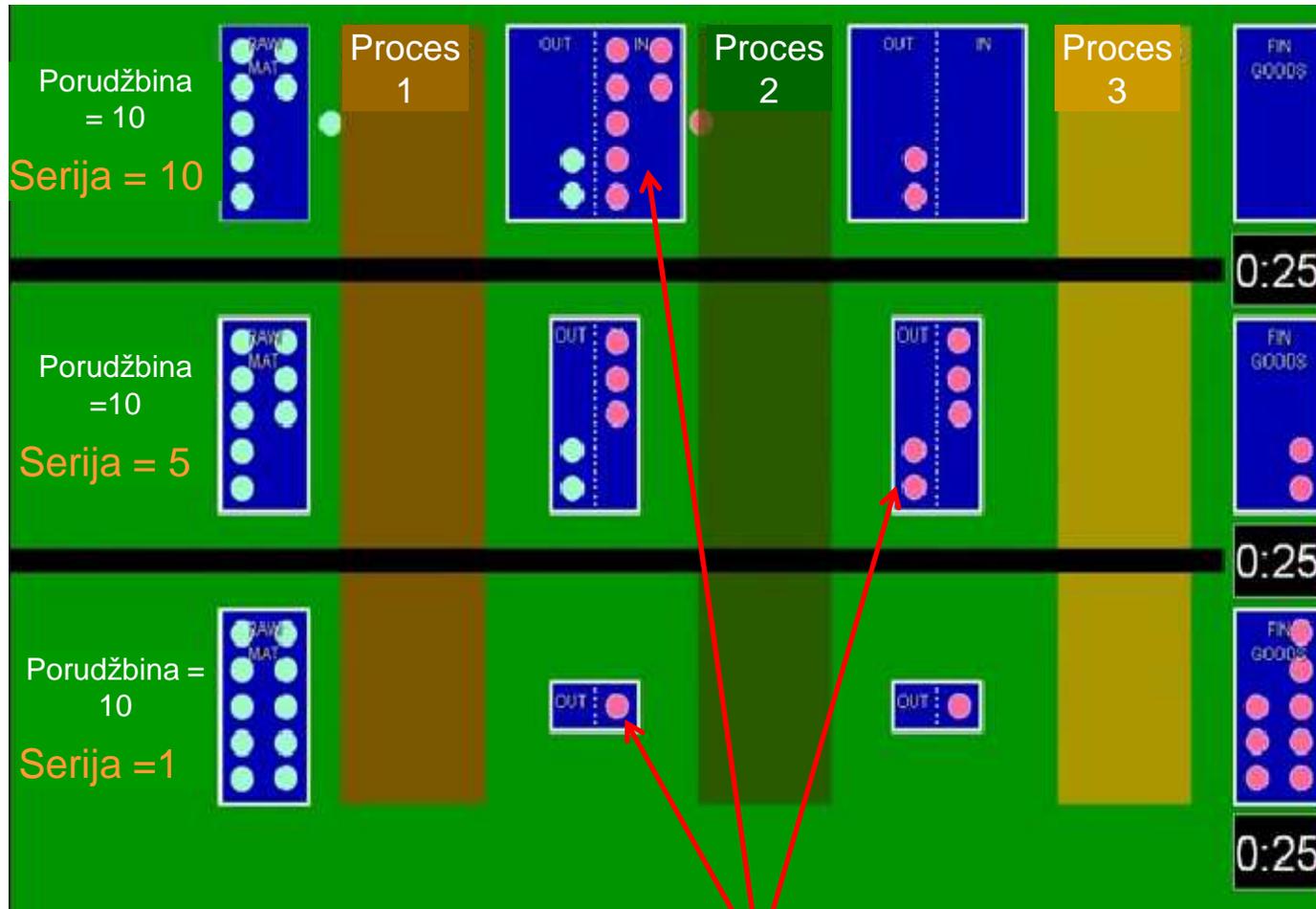
## Push - Sistem guranja



## Pull - Sistem vučenja



# Guranje naspram vučenja u procesu

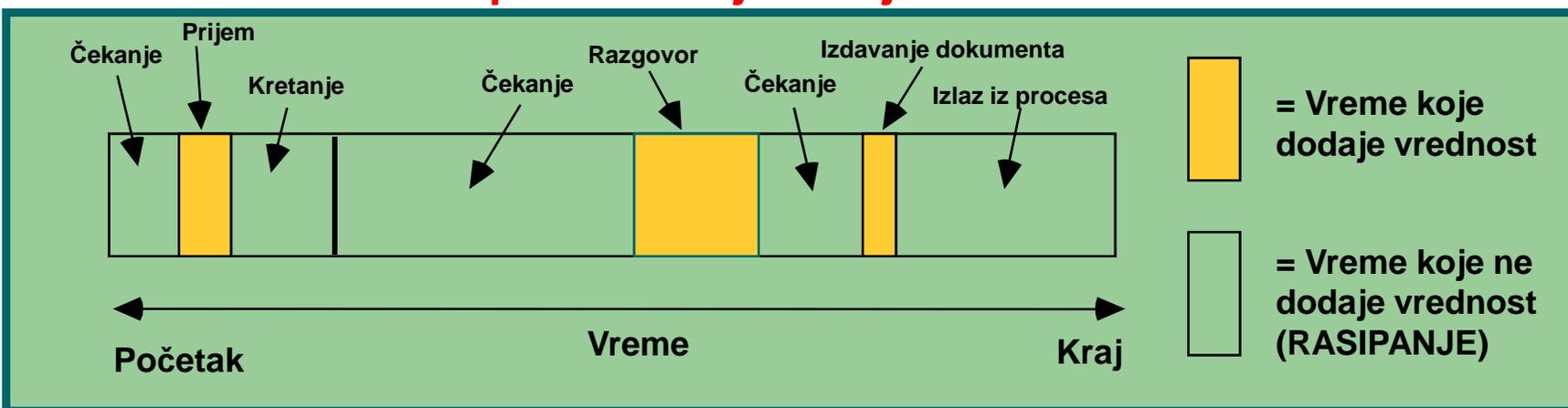


Video: ONE PIECE FLOW versus  
BATCH PRODUCTION -

Standardni rad u procesu

# Lean se fokusira na rasipanje

**Tradicionalni programi poboljšanja kvaliteta fokusiraju se samo na procese koji dodaju vrednost**

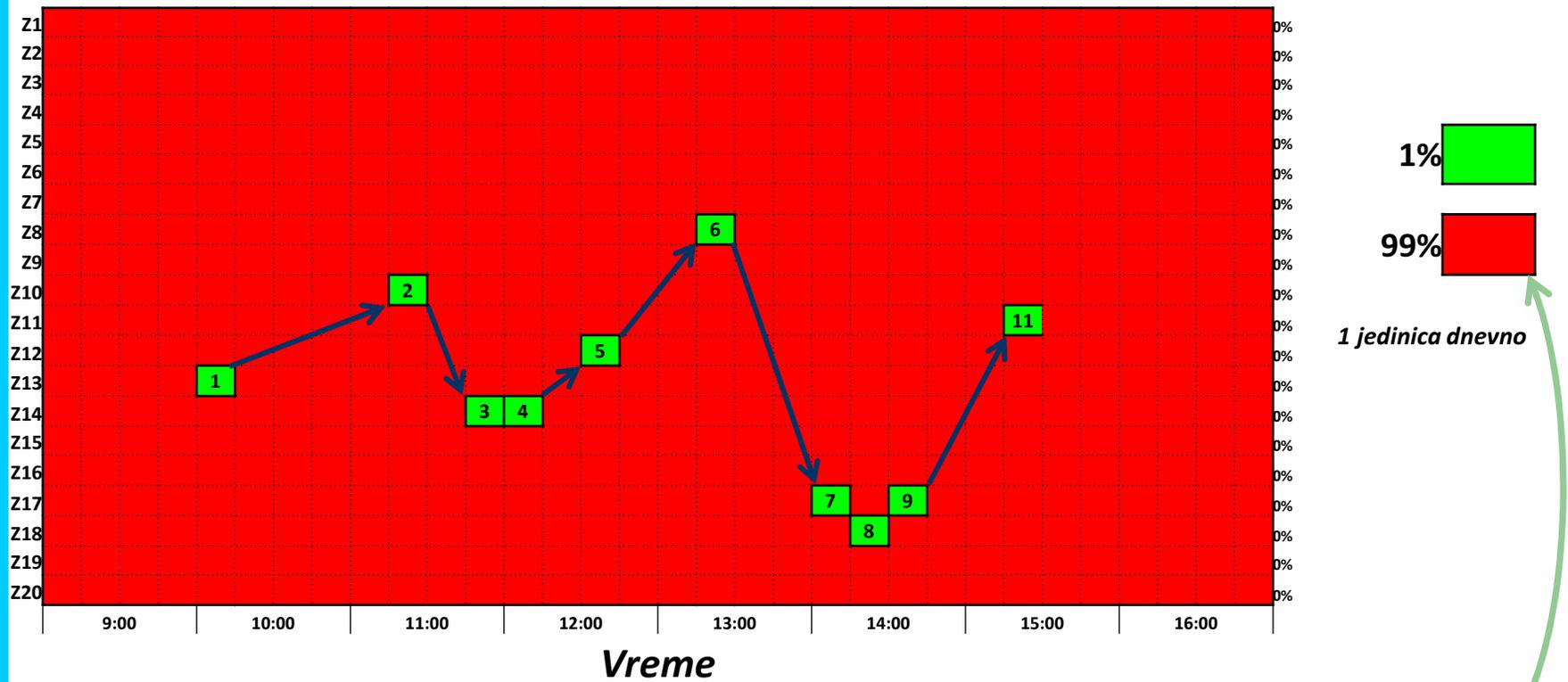


**Lean se fokusira na smanjivanje ili eliminaciju procesa koji ne-dodaju vrednost**

**Lean kombinuje: Metode rešavanja problema, Analizu korena uzroka; Mapiranje toka vrednosti; 6S; Vreme takta; Standardni rad; 8 rasipanja; Kanban; Vizuelna kontrola; Sprečavanje grešaka; Brza izmena i druge alate.**

# Rasipanje

- *Percepcija građanina na vrednost i rasipanje*



*Rasipanje - ogromna prilika da se poboljša*

# Poboljšanje procesa

- **Postoje tri načina da se odgovori zadatku smanjenja troškova**
  - Prvi način - pratite „**spori put**” - i na Veću svako predlože rez - skraćenje. "**Samo smanjiti**" obično završava činjenjem više štete nego koristi. Ovo vodi do neželjenih posledica - ne znamo šta će se desiti, jer ste eliminisali resurse bez poboljšanja procesa.



# Poboljšanje procesa

- Drugi način je da pratite "**glupi put**" - ovo je gde se možete naći smanjenjem usluge koju pružate.

**Glupi put**



**Spori put**



# Poboljšanje procesa

- Treći način je "pametani put", a to je da se "smanji rasipanje". To je put koji vodi do Lean procesa koji rade na Six Sigma nivo sposobnosti (3,4 greške na milion prilika za grešku).



**Planirani rezultati su efektivni & efikasni procesi**

Glupi put



**Smanjiti usluge**

Pametani put



**Smanjiti rasipanje**

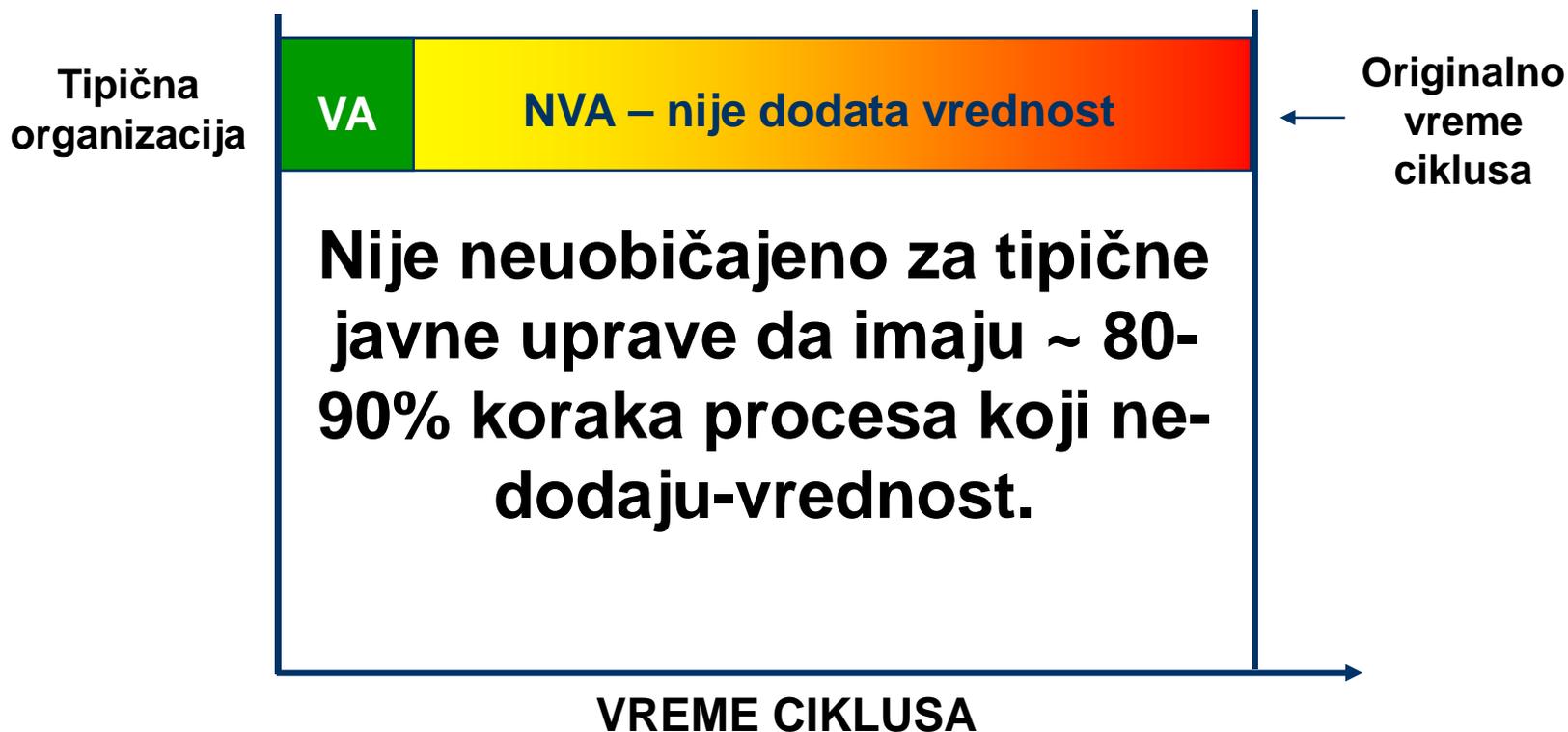
**Sporni put**



**Samo smanjiti**

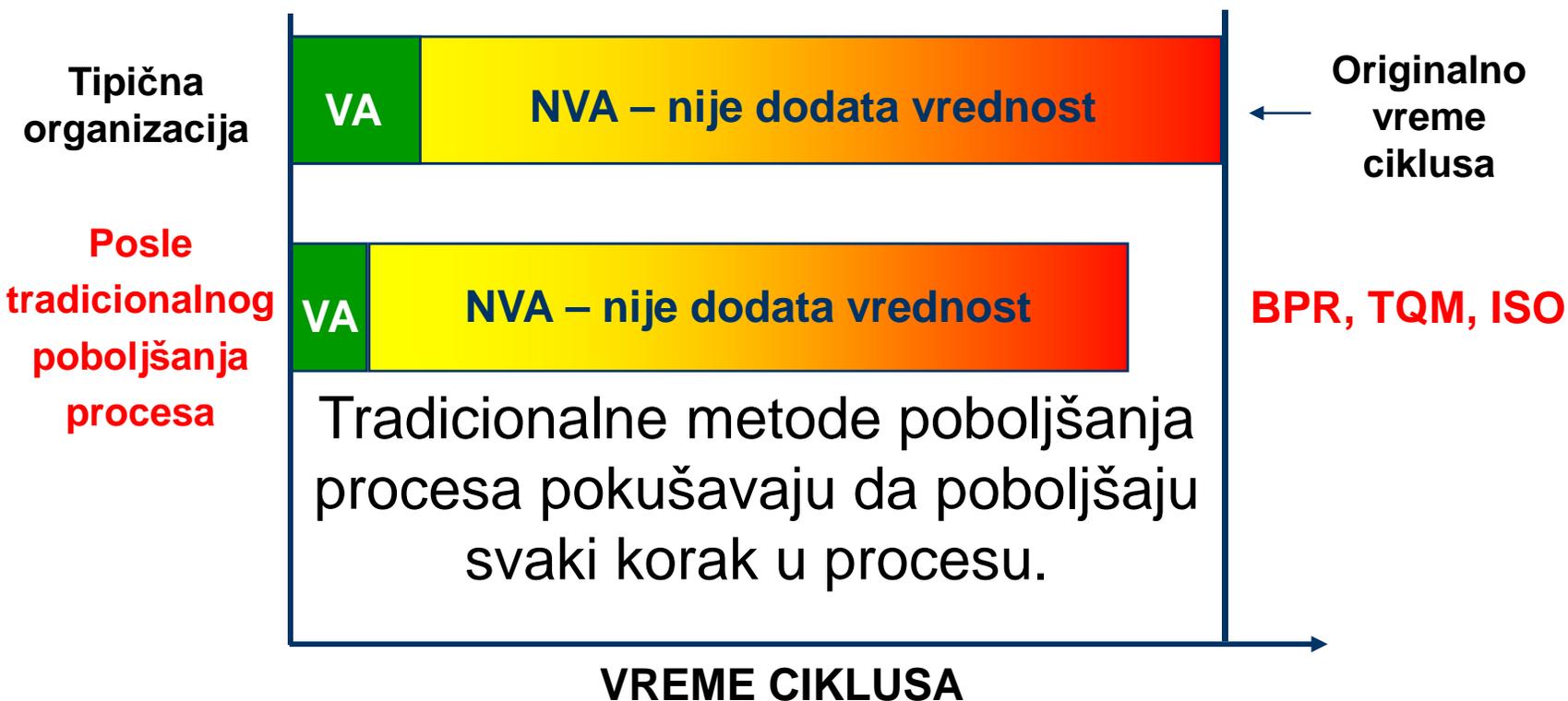
**KAKO: TRANSFORMACIJA preko NAVSEA LEAN**

# Kako radi Lean



**Fokusiranje na smanjenje rasipanja pruža najveću mogućnost za poboljšanje**

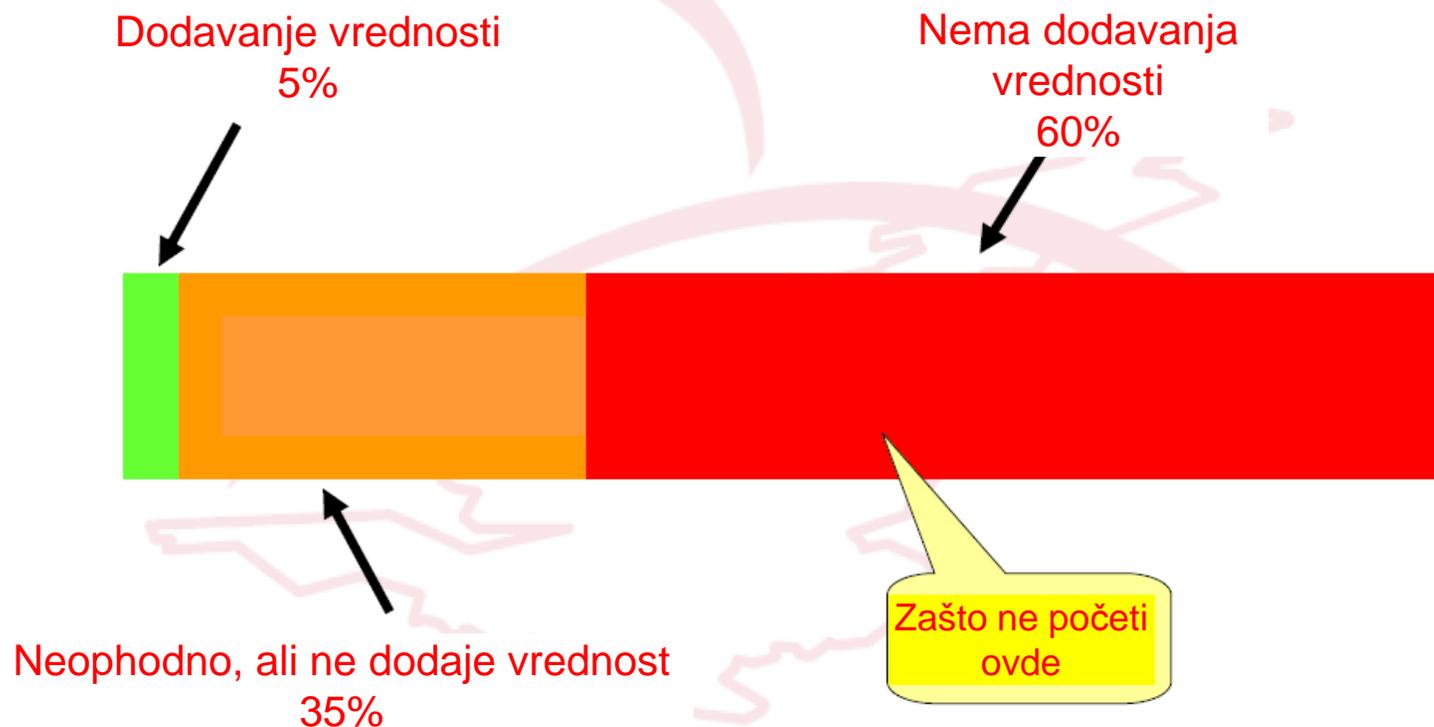
# Kako radi Lean



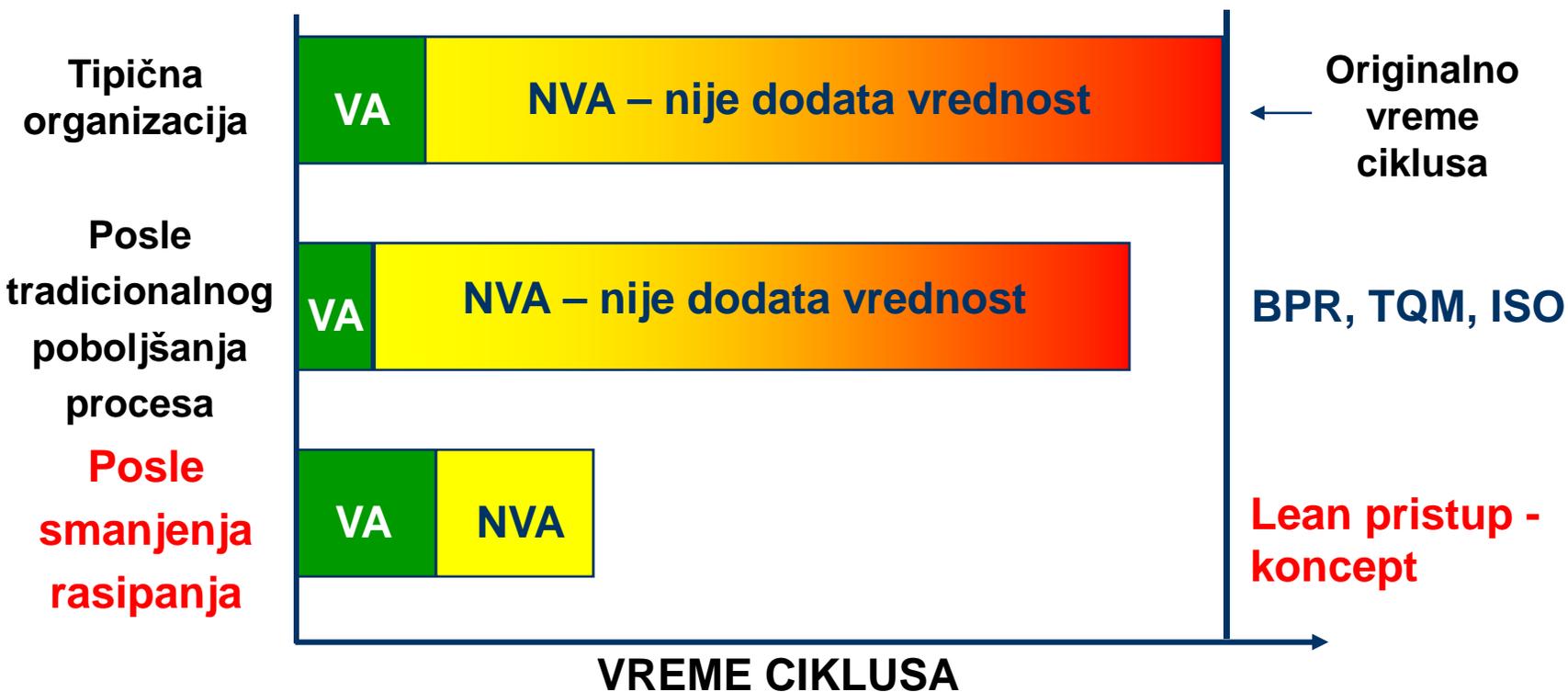
**Ostaviti samo korake koji dodaju vrednost i umesto poboljšanja koraka koji ne dodaju vrednost, ukloniti ih!**

# Tipičan menadžment pristup – suziti kutije

## Zašto - zato što ne mogu da vide tri dela



# Kako radi Lean



**Koraci koji dodaju vrednost su prepušteni sami sebi, ali su ogromna poboljšanja napravljena eliminisanjem rasipanja.**

# Zašto je Lean potreban javnoj upravi?

# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment**
- 2 Lean država
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja
- 4 Lean menadžment
- 5 Novo shvatanje usluga
- 6 Novi model kontrole

# Zašto je javnoj upravi potreban novi javni menadžment - Lean



## Kritika državne - javne uprave raste

### Najvažnije tačke kritike

- Državna - javna uprava je suviše spora
- Preskupa je
- Kvalitet onoga što radi je jednostavno loš
- Javna uprava je suviše daleko pomerena od građana da bi mogla da se pobrine za njihove interese.
- Javna uprava pruža loše informacije

### Dodatni aspekti u nekim zemljama

- Državna uprava je korumpirana
- To rasipa finansijske i ljudske resurse
- Državna uprava se pogoršala pri kupovini iz "vašeg-sopstvenog-džepa"
- Javna uprava je produžena ruka centralnih vlasti
- Javna uprava krši zakon

# NJM – Novi Javni Menadžment

## - pregled



Novi javni menadžment (NJM) je kultura menadžmenta koja naglašava centralno mesto "**kupca**", kao i odgovornost za rezultate

### **Filozofije:**

- Kultura menadžmenta koji naglašava centralni problem kupca (građanin => spoljašnji kupac; odeljenje / osoba kojoj treba dostaviti, na primer, drugo odeljenje => interni kupac)
- Transparentnost u vezi raspodele sredstava i rezultata
- Organizacija koja promoviše decentralizovanu kontrolu preko raznih alternativnih mehanizama za pružanje usluga (uključujući kvazi-tržišta = javni i privatni isporučioци usluge se bore za javne budžete)
- **NJM je pokušaj da se prenesu instrumenti menadžmenta iz privatnog sektora u izmenjenom načinu u javnu upravu**

# 1. NJM - Novi Javni Menadžment - pregled



Veća transparentnost, efikasnost i još više kvaliteta, kao i eliminisanje rasipanja su glavni ciljevi implementacije novog javnog menadžmenta - NJM

## **Ciljevi:**

- Veća transparentnost za građane (poreske obveznike) i političare preko:
  - Povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti državne uprave
  - Pобоljšanja kvaliteta javnih usluga
  - Uklonjena rasipanja – smanjeni troškovi (efikasnija javna potrošnja)

# 1. NJM - Novi Javni Menadžment - pregled



## Novi javni menadžment se sastoji od različitih elemenata

Lean država

- Smanjeni poslovi koje obavlja država

Razdvajanje nivoa odlučivanja

- Razdvajanje strateškog od operativnog nivoa: politika odlučuje **šta**, uprave **kako**

Lean menadžment

- Kombinacija menadžmenta prema ciljevima, Lean - ravna hijerarhija, upravljanje projektima, performanse povezane sa plaćanjem, savremene metode liderstva

Novo shvatanje usluge

- Orijehtacija prema kupcu: Zadovoljstvo u centru svih razmatranja, promene u ponašanju

Novi model kontrole

- Usmeravanje jasnim ciljevima, merenja rezultata, transparentnost raspodele sredstava

Decentralizacija

- Zadatak, odgovornost, stručnost i budžet u ruke menadžera projekta / menadžera odeljenja

Menadžment kvalitetom

- Obezbediti visok kvalitet usluge kroz kvalifikacije, konkurenciju, transparentnost

Pristup proizvodu

- Opisivanje svih administrativnih usluga kao "**proizvoda**": karakteristike, cena, potrebni resursi, vremena da se isporuči

# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment
- 2 Lean država**
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja
- 4 Lean menadžment
- 5 Novo shvatanje usluga
- 6 Novi model kontrole

## 2. Lean država

**Jasno značenje koncepta "Lean država" je: država svedena na minimum obaveza koje su nužne da budu sprovedene od strane javne ruke**

### Značenje u praksi

- Proces smanjenja poslova, usluga i isporuka javne uprave

Analiza da li su zadaci / poslovi obavljani od strane države zaista zadaci / poslovi ...

1

- to zaista treba da se vrši od strane države

2

- to se obavlja na tačnom nivou koji je u najboljoj poziciji da ga obavlja na visokom ili definisanom standardu kvaliteta

3

- mogao bi da bude obavljen od drugih (uključujući privatne igrače)

- tako dobro ili
- još bolje
- nudeći tako dobru
- ili još bolju vrednost za novac

4

- koji nužno ne mora da obavlja bilo ko ili

- moguća usluga na smanjeni način
- da se isporuči pojednostavljeno npr. kroz korišćenje IT usluga ili samo-usluživanje

## 2. Lean država

Koncept Lean države, zatim analizira šta mora da se preuzme u kom standardu kvaliteta od koga

Dodatni aspekti:

- Pored toga potrebno je proveriti da li su propisi (zakoni i uredbe) donete na način koji je zaista neophodan i razuman
- Rezanje preterane regulative i ponovno uspostavljanje slobode građana
- Ponovo smisliti neophodne propise i zakonske odredbe neophodne za ljude da bi mogli da žive zajedno u slobodi.
- Razvoj savremenih oblika saradnje između države i privatnog sektora, kako bi se pokrenuti sinergijski efekti (PPP = Public Private Partnership = Javno privatno partnerstvo)

# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment
- 2 Lean država
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja**
- 4 Lean menadžment
- 5 Novo shvatanje usluga
- 6 Novi model kontrole

# 3. Razdvajanje nivoa menadžmenta

## Razdvajanje strateškog od operativnog nivoa

Izabrani politički predstavnici

- **Strateški nivo**
- Odlučivanje šta mora da se uradi
- Postavlja cilj i vremenski okvir
- Definiše budžet

- **Primer:** Staranje o školskim objektima

Menadžment ugovorom

Javna uprava

- **Operativni nivo**
- Odlučivanje **kako** stvari moraju da se urade
- Isporučiti
- Izveštavati

- **Primer:** Izgradnja i održavanje školskih objekata

# 3. Razdvajanje nivoa menadžmenta

Podela dužnosti i odgovornosti između politike i uprave nije uvek jasno

## Opažanja

### Politika

- Političari pokušavaju da utiču na procese unutar administracije
- Intervencije zbunjuju administrativno osoblje i dovode do nedostatka motivacije
- Primer: Planiranje budžeta
  - Političari odlučuju o tome kako treba biti dodeljeni resursi u okviru javne uprave
  - Političari nisu kvalifikovani da sude koliko je osoblje potrebno sa kojom vrstom fondova koja će biti u obavezi da obezbedi određenu administrativnu službu

### Administracija

- Administracija često ima prilično širok spektar diskrecionog prostora i kada je reč o strateškim pitanjima
- Unutar ovog diskrecionog okvira državni službenici i administrativni službenici će preuzeti ulogu koja treba da bude realizovana od strane političara

# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment
- 2 Lean država
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja
- 4 Lean menadžment**
- 5 Novo shvatanje usluga
- 6 Novi model kontrole

# 4. Lean menadžment

## Osnove Lean menadžmenta

- 1 • Razmatranja ekonomske efikasnosti
- Nova definicija "rasipanja": **sve što ne koristi građanima**



**Efikasnost**

Lean menadžment je model rada u privatnom sektoru koji se prenosi u javnu upravu čineći mogućim da radi efikasnije - da se uradi **VIŠE** sa

### MANJE

- 2 • Razmatranja poboljšanja performansi
- Uključivanje punog mentalnog potencija menadžera i zaposlenih u javnoj administraciji
- Uključenje kupaca (građana) i isporučilaca (npr. ankete)
- Proaktivno i traženje poboljšanja, kreativne aktivnosti u cilju poboljšanja usluga



**Kontinualno poboljšanje**

- 3 • Razmatranja za obezbeđivanje sigurne i bezbedne budućnosti
- Lean menadžment se zasniva na ideji holističkog načina mišljenja i,
- na osnovu date situacije, uvek pokušava da uključi sve buduće dodatne efekte u svim sektorima



**Javna bezbednost i holističko razmišljanje**

- 4 • Menadžment ciljevima
- Timski rad
- Ravna organizacija
- Menadžment projektom
- Opšta stručnost bolje nego specijalisti
- Plaćanja vezana za performanse



**Novi stil liderstva**

# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment
- 2 Lean država
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja
- 4 Lean menadžment
- 5 Novo shvatanje usluga**
- 6 Novi model kontrole

## 5. Novo shvatanje usluge

Javna uprava više nije sredstvo prinude zadobijena protiv nepredvidivih građana -  
Javni servis pruža kvalitet i zadovoljava svojim kupcima

**Novo shvatanje  
usluge**

- Fundamentalna mentalna promena: **građanin postaje "kupac"**,,. Kupac može biti takođe i druga jedinica odeljenja kojoj se isporučuje usluga
- **Kupac je uvek kralj!**
- Kupac plaća administraciju (porez / takse), on / ona može očekivati vrednost za novac
- Kupac-zadovoljstvo kao cilj (mereno anketama)
- Znati šta je kupcima potrebno
- Plaćanja po učinku
- Razmišljanja u proizvodima: pozitivan opis cilja i svrhe usluge
- Organizacione promene: više orijentisanosti prema kupcu (transparentnost, lakoća pristupa za usluge, uštedeti vreme "kupca" ...)

# Avio kompanije i Lean

**Razlika u filozofiji nemačkih avio kompanija i avio kompanija arapskih zemalja:**

1. Za nemačke avio kompanije čovek je **PUTNIK**
2. Za arapske avio kompanije čovek je **GOST**

**Nemačke avio kompanije su u ozbiljnim problemima. Arapske avio kompanije postaju vodeće u svetu.**

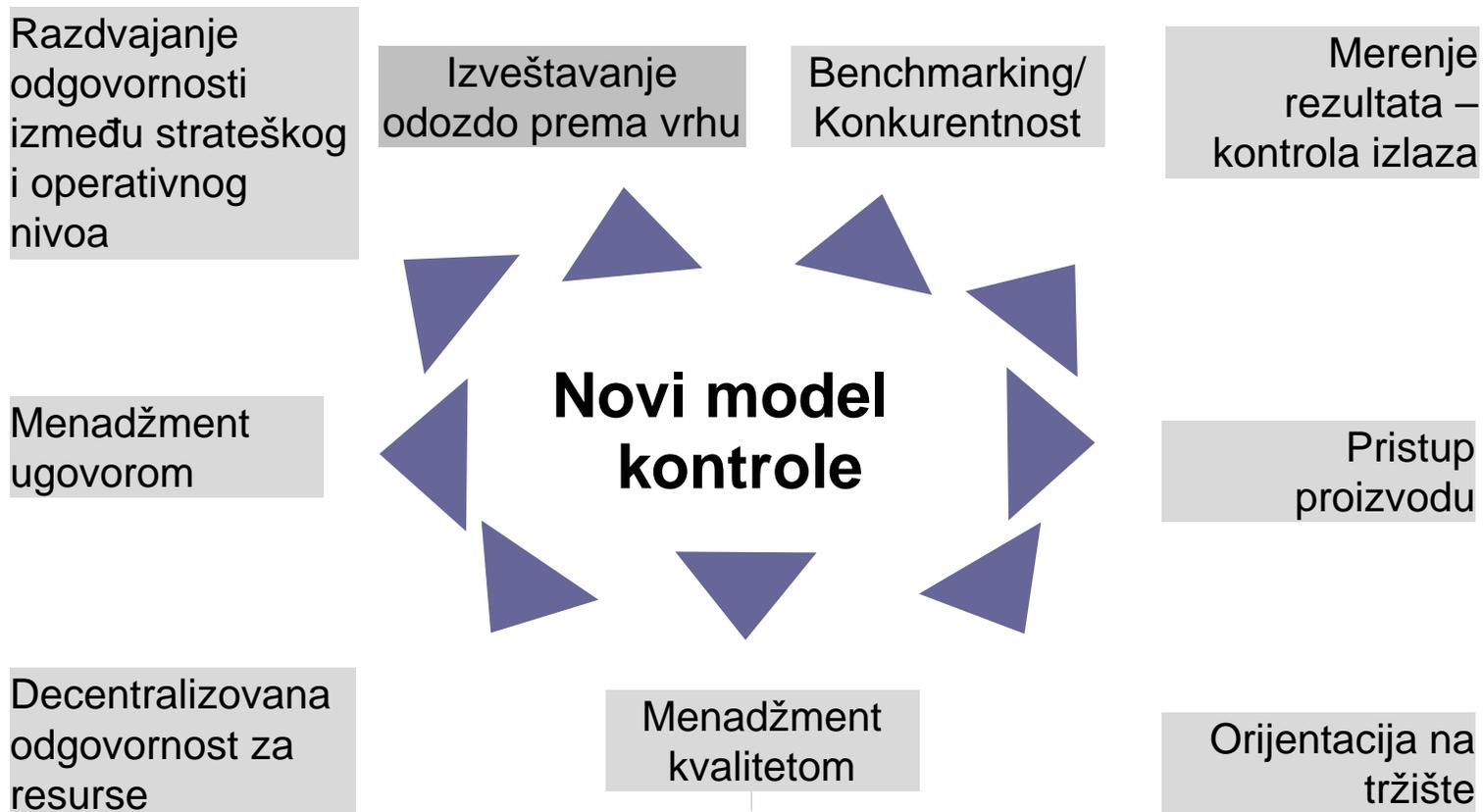
# Sadržaj

- 1 Čime se bavi novi javni menadžment
- 2 Lean država
- 3 Razdvajanje nivoa odlučivanja
- 4 Lean menadžment
- 5 Novo shvatanje usluga
- 6 **Novi model kontrole**

# 6. Novi model kontrole

Srž novog javnog menadžmenta je odgovornost za rezultate

## Elementi novog modela kontrole



# Uspješne priče primene Lean-a u svetu

State of Iowa  
Executive Department

IN THE NAME AND BY THE AUTHORITY OF THE STATE OF IOWA

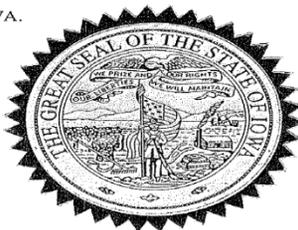
PROCLAMATION

- WHEREAS,** THE IOWA STATE GOVERNMENT HAS SUCCESSFULLY EMBRACED THE LEAN CULTURE AND RECOGNIZES THE BENEFITS OF DOING MORE WITH LESS TO IMPROVE SERVICES TO ITS CONSTITUENTS; AND
- WHEREAS,** DEDICATION TO A LEAN TRANSFORMATION HELPS GOVERNMENT LEADERS AND THEIR ORGANIZATIONS DRAMATICALLY IMPROVE RESPONSIVENESS AND EFFICIENCY; AND
- WHEREAS,** IOWA PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS WHO HAVE ADOPTED LEAN METHODOLOGIES HAVE ACHIEVED DOUBLE-DIGIT IMPROVEMENTS IN QUALITY, COST AND SERVICE LEVELS AND HAVE SET AN OUTSTANDING EXAMPLE FOR ALL STATE AGENCIES TO EMULATE; AND
- WHEREAS,** IOWA PUBLIC WORKERS HAVE RADICALLY CHANGED GOVERNMENT CULTURE THROUGH ENGAGED LEADERSHIP, STAFF PARTICIPATION IN THE CHANGE PROCESS AND INNOVATION FOR THE PUBLIC GOOD; AND
- WHEREAS,** THE LEAN GOVERNMENT EXCHANGE, SPONSORED BY GUIDON PERFORMANCE SOLUTIONS AND THE STATE OF IOWA, PROVIDES A FORUM FOR GOVERNMENT AGENCIES AND INTERESTED PARTIES TO UNDERSTAND HOW TO APPLY LEAN METHODOLOGIES TO ELIMINATE WASTE, SAVE TIME, STANDARDIZE WORKFLOW, REDUCE BACKLOGS AND DECREASE PROCESS COMPLEXITY; AND
- WHEREAS,** PURSUANT TO THE ABOVE MENTIONED AUTHORITY, THE STATE OF IOWA SUPPORTS TUESDAY, OCTOBER 2<sup>ND</sup>, 2007, AS "LEAN GOVERNMENT DAY". THIS DAY ACKNOWLEDGES THE STATE'S LONG STANDING COMMITMENT TO PROVIDING QUALITY, COST EFFECTIVE AND FAST CONSTITUENT SERVICE:

**NOW, THEREFORE, I, CHESTER J. CULVER, GOVERNOR OF THE STATE OF IOWA, DO HEREBY PROCLAIM OCTOBER 2, 2007, AS**

LEAN GOVERNMENT DAY

IN IOWA.



IN TESTIMONY WHEREOF, I HAVE HERETO SUBSCRIBED MY NAME AND CAUSED THE GREAT SEAL OF THE STATE OF IOWA TO BE AFFIXED. DONE AT DES MOINES THIS 5<sup>TH</sup> DAY OF SEPTEMBER IN THE YEAR OF OUR LORD TWO THOUSAND SEVEN.

*Chester J. Culver*  
CHESTER J. CULVER  
GOVERNOR

ATTEST:

*Michael A. Mauro*  
MICHAEL A. MAURO  
SECRETARY OF STATE



“The LeanOhio Network is achieving results throughout state government.”



About the LeanOhio Network

The LeanOhio Network is achieving tremendous results for state government and its millions of customers. The Network is made up of people from different agencies, but they're united in one big way: They're taking action to make...



#### Learn about the LeanOhio Network

If you're new to the LeanOhio Network, click here for a brief description — along with more info about what you'll find at this site.

#### See who's who in the Network

Network members are making state government simpler, faster, better, and less costly. Click for a comprehensive directory.

#### Join the LeanOhio Network

If you're learning about Lean and putting it to work, or simply looking for ways to get involved, the Network is for you.

The LeanOhio Mission: Making state government in Ohio simpler, faster, better, and less costly.

ATTACHMENT A: EXECUTIVE ORDER 11-04

CHRISTINE O. GREGOIRE  
Governor



STATE OF WASHINGTON  
OFFICE OF THE GOVERNOR

P.O. Box 40002 · Olympia, Washington 98504-0002 · (360) 753-6780 · [www.governor.wa.gov](http://www.governor.wa.gov)

**EXECUTIVE ORDER 11-04**  
**LEAN TRANSFORMATION**

**WHEREAS**, our current economic climate with lower revenues and higher demand for services requires state government to continue to streamline operational processes and prioritize limited resources; and

**WHEREAS**, the citizens of Washington expect state government to deliver needed services with innovation, efficiency and integrity; and

**WHEREAS**, we must continue to transform government into a leaner, 21st century organization that is more effective and efficient, and put our state on a trajectory that ensures a strong financial foundation for years to come; and

**WHEREAS**, Washington, with a long-standing commitment of using tools to improve government performance, has already embraced the Lean philosophy with several agencies reporting results which demonstrate it can reduce waste, eliminate delays, save money and provide high quality service to the public; and

**WHEREAS**, Washington has already established a strong performance management culture through Government Management, Accountability and Performance (GMAP), a management tool that relies on performance measures for a disciplined approach to decision making; and

**WHEREAS**, Lean builds on the GMAP program as a proven management approach used by a wide range of public and private organizations to increase customer satisfaction and employee morale, improve productivity, eliminate waste in processes and improve the quality of products and services delivered; and

**WHEREAS**, government has partnered with Lean subject matter experts in the private sector to learn how to apply Lean methods and tools to eliminate waste, save time, standardize workflow, reduce backlogs and decrease process complexity; and

**WHEREAS**, Washington is already seen as a model for performance improvement practices that encourage innovative and responsible ways of providing goods and services; and

**WHEREAS**, it is necessary for state agencies to take additional steps to do more with the resources we have available.

**NOW, THEREFORE**, I, Christine O. Gregoire, Governor of the state of Washington by virtue of the power vested in me by the state Constitution and statutes do hereby order and direct:

All executive cabinet agencies to begin implementing Lean by:

1. Learning about Lean principles, concepts and tools;
2. Completing a Lean project by August 31, 2012;
3. Deploying efforts to build capacity for Lean, while embedding Lean in the agency culture; and
4. Reporting Lean results and lessons learned to the Governor's Office by August 31, 2012.

The Governor's Accountability and Performance staff will work with internal and external partners to:

1. Provide enterprise-wide guidance on initiating Lean implementation;
2. Provide resource options to assist agencies in Lean deployment;
3. Develop an enterprise roadmap for effective Lean implementation, including a Lean learning path for leaders, practitioners, managers, supervisors and employees; and
4. Report progress and results of agency and interagency Lean implementation.

No later than October of each year, the Governor's Accountability and Performance staff shall report to the Governor on progress made by state agencies in implementing the provisions of this order.

This executive order shall take effect immediately.

Signed and sealed with the official seal of the state of Washington on this 15th day of December, 2011, at Olympia, Washington.

By:

/s/

Christine O. Gregoire  
Governor

BY THE GOVERNOR:

/s/

Secretary of State

# Lean konferencije u Americi

## LEAN Government Center



Quality and Productivity Improvement Center



*Implementing & Sustaining Government Lean Initiatives to Increase Capacity and Service, while Reducing Costs*

[Home Page](#)
[About QPIC](#)
[QPIC in the News](#)
[ACE](#)
[\(Metrics\)](#)
[Government Lean Projects](#)
[LEAN Presentations](#)
[Contact Us](#)

### LEAN Government Web Sites

#### *LEAN Government in Cities:*

- **Cape Coral, FL.**  
[The City has initiated a "Lean Government" program for simplifying and streamlining various business processes.](#)
- **Grand Rapids, MI.**  
[City of Grand Rapids' Lean Thinking](#)
- **Jacksonville, FL.**  
[Jacksonville LEAN Consortium](#)
- **County of Ventura, CA.**  
[Applying Lean and Six Sigma since 2008 to improving Government processes and service](#)

#### *LEAN Government in States:*

- **Colorado :**  
[At the Colorado Department of Transportation \(CDOT\), we are improving our operations so that we can deliver excellent services. More.....](#)
- **Iowa:**  
[Lean is a collection of principles, methods and tools that improve the speed and efficiency of any process by eliminating waste](#)  
  
[Lean Business Process Improvement in the Executive Branch](#)
- **Maryland :**  
[The Maryland World Class Consortia and Lean Government](#)

# Smanjeno vreme čekanja za izdavanje dozvole: Lean rezultati



Prosečno # dana za	Pre – Lean	Posle - Lean April 2013
Doneta odobrenja Jan - Apr	2012 119	2013 147 (23%) 
Prosečno dana do prvog obaveštenja o pitanjima sa dozvolom (kalendarskih dana)	21	14 (Cilj 14)
Prosečno dana do odobrenja (kalendarskih dana - u kući)	26/30	15 (Cilj 18)
Prosečno dana do izdavanja (kalendarskih dana)	<b>41</b>	<b>18</b>
Prosečan prinos prvog prolaza (Odobreno po prvom podnošenju)	<b>4%</b>	<b>50%</b> (Cilj 85%)
Razlog za vraćanje	Nepoznat	Bujice, kritična područja, izgradnja
Zadovoljstvo građana	Negativno	Pozitivno

# Rezultati primene Lean u gradu Cape Coral



- Odeljenje za izgradnju je smanjilo vreme da se dobije **dozvola za gradnju od 21 dana do 8 dana**
- Vatrogasno odeljenje je smanjilo vreme da obuči i zaposli vatrogasca **od 66 dana na 30 dana**
- Kodeks izvršenja je smanjio vreme za zabranu gaženja trave pri košenju **od 52 dana na 19 dana**
- Vreme ciklusa za razvijanje lokacije - gradilišta smanjeno je za prvi pregled **od 28 dana do 5 dana.**

# Uspešna priča u Srbiji

## Realizovani Lean projekti u Kliničkom centru Niš

**Projekat Lean 01-2012:**

**Poboljšanje procesa nege novorođenih beba**

**Projekat Lean 02-2012:**

**Poboljšanje procesa kliničko-biohemijskih  
laboratorijskih dijagnostika**

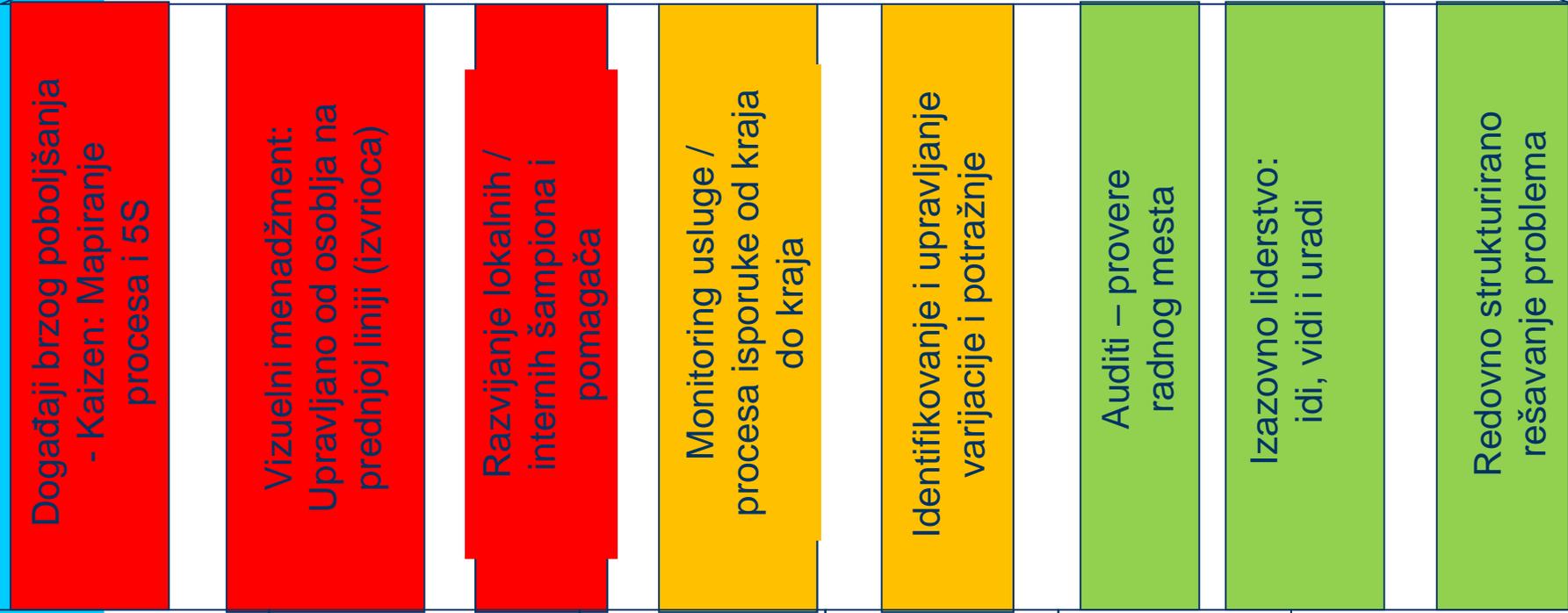
# Šta treba da urade gradovi u Srbiji radi pokretanja Lean koncepta

# Lean centar izvrsnosti u javnoj upravi

Gradska uprava na čelu sa gradonačelnikom treba da se stavi je na čelo Lean programa u javnoj upravi i da formira **LEAN CENTAR IZVRSNOSTI** i imenuje članove **SAVETA ZA LEAN PROGRAM**. **Savet za Lean program** treba da ima ulogu strateškog liderstva i da upravlja Lean centrom izvrsnosti. Savet za Lean program bi činili: pomoćnik gradonačelnika za izvrsnost u javnoj upravi, član veća zadužen za poboljšanje performansi u radu uprave, načelnici uprava, zamenici predsednika opština, predstavnik Skupštine grada i jedan do dva stručnjaka za Lean koncept menadžmenta sa strane. Broj članova Saveta treba da bude do 15 ljudi. **Savet za Lean program bi brinuo u uključenju svih zaposlenih u javnoj upravi u Lean projekte i izgradnju potrebne infrastrukture sa novim veštinama u korišćenju Lean alata.**

**Savet za Lean program bi radio bez nadoknade.**

Pogled na ceo sistem  
**Ugrađena ponašanja za poboljšanje**  
**Fokusirani stabilni robusni procesi**



Razumevanje potražnje i kapaciteta	Razumevanje vrednosti	Snažna odlučnost liderstva	Povezivanje aktivnosti sa strategijom	Imaju pogled na proces	Strategija komunikacije
------------------------------------	-----------------------	----------------------------	---------------------------------------	------------------------	-------------------------

**Obuka i razvoj**

**Savet za Lean program i tim na projektu**

# Struktura za realizaciju Lean projekata

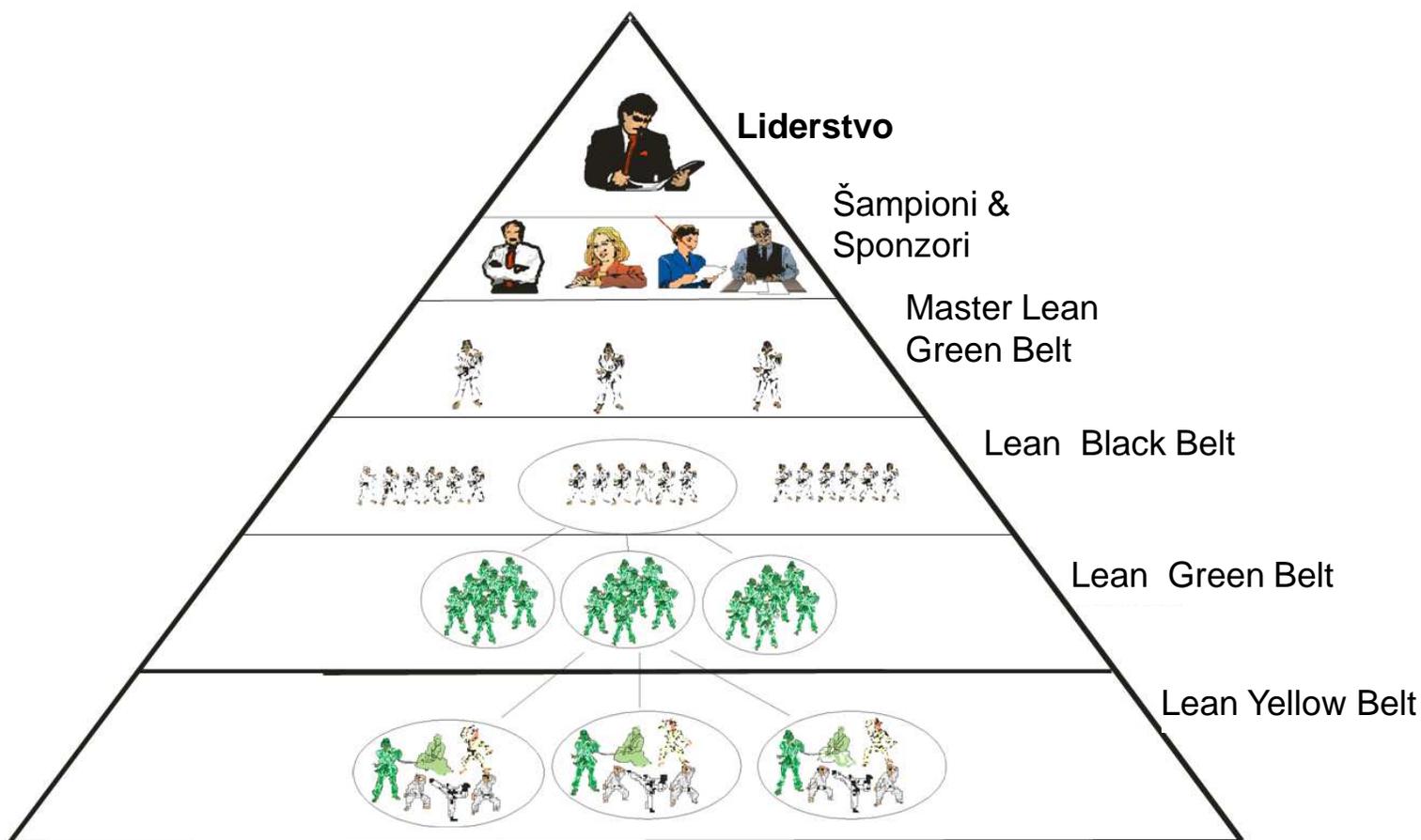


# Stvaranje potrebne infrastrukture za Lean u javnoj upravi



Za implementaciju Lean koncepta potrebno je da se stvori potrebna infrastruktura kadrova koji poseduju certifikate, odnosno znanje i veštine da poboljšavaju procese. To se postiže obukama zaposlenih, kako to rade javne uprave u svetu.

# Infrastruktura za Lean



# Naš fokus...

➤ Politika

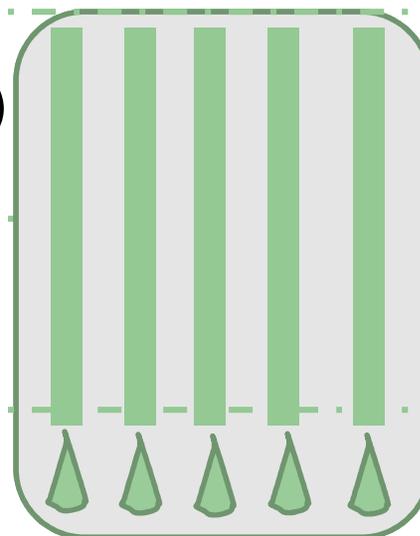


➤ Kurs - smer



➤ Performanse („cevovod“)

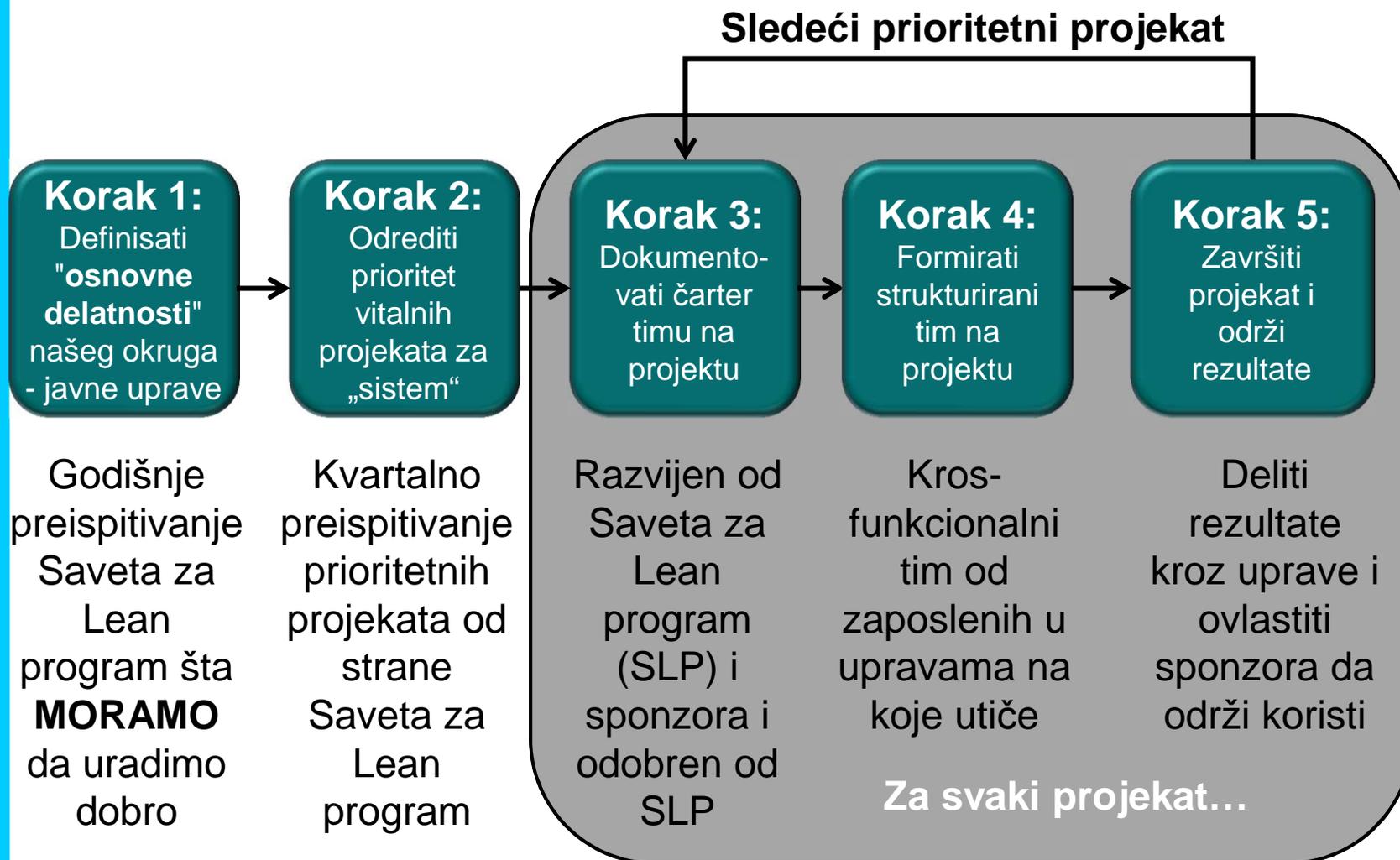
➤ Ljudi



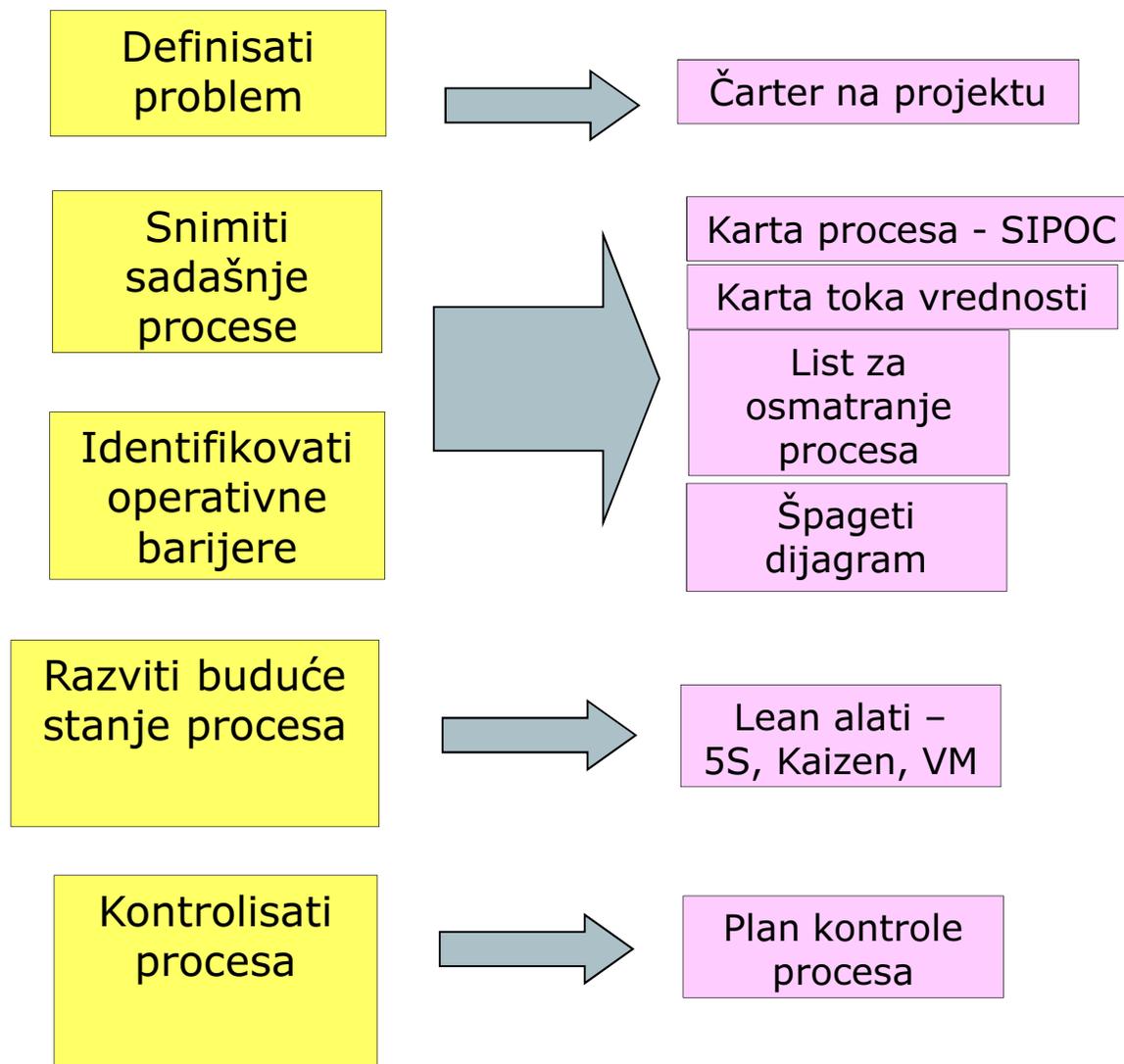
Timovi na projektu su fokusirani na ono što se **MORA** uraditi dobro u javnoj upravi - vladi!

Usluga za kupce

# 5 koraka procesa...



# Lean projekat



# Lean kritični elementi

#	Sekcija	Kritični elementi Lean programa	Kategorija
1.	6.1	Uloge & Odgovornosti	Ljudi
2.	6.2	Infrastruktura ljudskog kapitala	
3.	6.3	Izbor ljudi	
4.	6.4	Obuka	
5.	6.5	Upravljanje	Proces
6.	6.6	Izbor projekta	
7.	6.7	Menadžment projektom	
8.	6.8	Praćenje projekta	
9.	6.9	Kontrolne tačke na projektu	
10.	6.10	Preispitivanje projekta (sa menadžmentom)	
11.	6.11	Finansijska odgovornost, Validacija & odvijanje	
12.	6.12	Lean program: Merenje performanse	
13.	6.13	Nagrade & Podsticaji	Politika
14.	6.14	Karijera / Program rotacije	
15.	6.15	Komunikacija	

# Šta možemo da uradimo odmah?

Da se realizuje **prvi Lean projekat** koji bi poboljšao proces koji „**najviše škripi**“ – verovatno **proces izdavanja građevinske dozvole**.

Po određivanju procesa gradonačelnik imenuje tim koji će raditi na projektu i sponzora na projektu.

Za **2 meseca**, paralelno sa realizacijom projekta, će biti obučeni članovi tima i realizovan projekat. Gradonačelnik će saopštiti dobijene rezultate.

# Naučene lekcije Lean transformacije u svetu

- **Privrženost liderstva je temelj svakog napora transformacije**
- Otpor menadžera, načelnika i osoblja može se očekivati
- Tražiti prilike da se angažuju načelnici, rukovodioci i zaposleni u aktivnostima poboljšanja
- Aktivnosti vezane za implementaciju Lean će se kretati cik-cak uz stalno razmišljanje za kontinuirano poboljšanje
- Važno za načelnike, rukovodioce i osoblje je da shvate da Lean pomaže njima i da im omogućava da urade VIŠE sa MANJE
- **Lean motiviše ljude jer brzo vide poboljšanja i smanjenje rasipanja**
- **Strpljenje i istrajnost je ključ uspeha!**



# Pitanja? Komentari?



Prof.dr Vojislav Stoiljković,  
[vojislav.stoiljkovic@cimlss.rs](mailto:vojislav.stoiljkovic@cimlss.rs)