



## LEAN som virksomhetsstrategi i Vestre Toten kommune

For Andøy kommune 15.12.2017



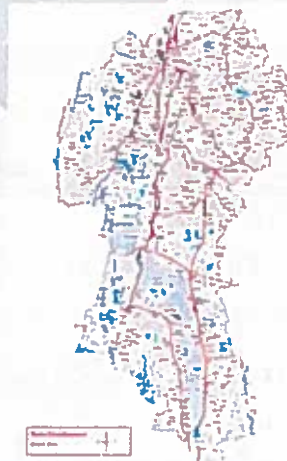
Leder for utviklingsenheten, Kari Bjørnerud Børthus

1



## Vestre Toten kommune

- 13.300 Innbyggere – I vekst. Vel 100 pluss så langt i år....
- 770 årsverk / 1100 ansatte og vel en milliard kroner i årlig omsetning i kommune-organisasjonen
- Utfordrende kommuneøkonomi gjennom mange år, men har rettet opp dette gjennom målrettet arbeid
- Høyeste industrisysselsetting i innlands-Norge
- Sterkt fokus og satsing på innovasjon og samfunnsutvikling
- Stor og økende grad av samhandling mellom konkurranseutsatt industrimiljø og kommunen etter finanskrisen i 2009.





## Prinsippene

Prinsippene bak Lean er hentet fra japansk produksjonsindustri. Toyota har siden 1948 utviklet forbedringssystemet Toyota Production System. Det var dette som inspirerte amerikanske forskere på slutten av 1980-tallet til å utvikle det vi i dag kjenner som filosofien Lean

5



## Hva er Lean?



### Grunnholdning:

Sikte mot å gi innbyggerne en tjeneste med 100% kvalitet gjennom kontinuerlige forbedringer.

### Måte å tenke og jobbe på:

Å lære av fell (arbeid som læring), identifisere og fjerne all form for sløsing.

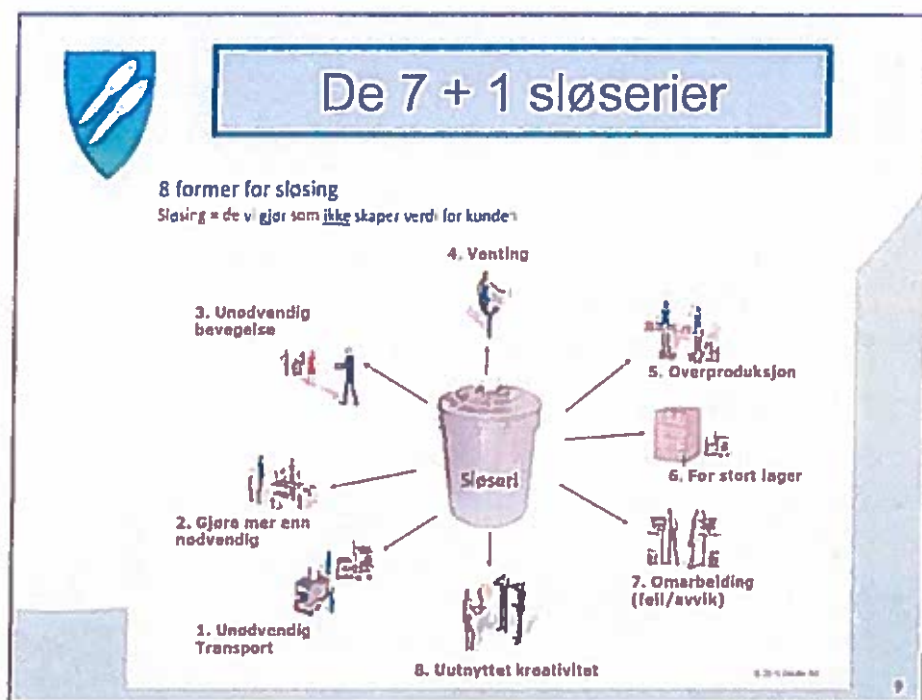
### Utvikling av mennesker:

Utvikle ledere som etterlever filosofien. Respekt, utvikle og utfordre medarbeidere og team. Respekt, hjelpe og utfordre samarbeidspartnere.

### Ulike teknikker:

til hjelp i dette arbeidet.

6



**Hva betyr Lean for Innbyggere i Vestre Toten kommune?**

- Bedre kvalitet på tjenester – standardisert, rett nivå, forutsigbarhet
- Kvantitet – kapasitet til å dekke fremtidens behov
- Riktige tjenester til rett tid

10



## Lean i Vestre Toten kommune i nasjonalt perspektiv

- Det har vært arbeidet med Lean i norske kommuner siden 2007-2008
- Da Vestre Toten kommune startet i 2011 var det ingen som det var naturlig å lære av – vi startet med egne ressurser og med bistand fra industrimiljøet – fra Sintef Raufoss Manufacturing
- Det er pr. i dag ikke noen sentral oversikt over hvilke kommuner som har begynt med Lean og hvor mange det er. Vi ansiår at det er mellom 50 og 60 som har hatt innføringsprosjekter med Lean

13



## Forberedelser våren 2011

- ✓ Forankring politisk og administrativt
- ✓ Rekruttering av Lean-ressurser fra egen organisasjon
- ✓ Grunnopplæring for Rådmanns ledergruppe, tillitsvalgte, prosjektleder, Lean-veiledere og lokale prosjektledere i piloter. (3 hele dager)
- ✓ Valg av piloter (Ikke tilfeldig valgt)
- ✓ Planlegging av innføringsmodell og innhold i kursdager sammen med Sintef

14



## Erfaringer fra 7 piloter ble grunnlag for sluttrapport

Gevinster pr. 14.06.2012 : 8,5 årsverk

Kommunestyrevedtak 14.06.2012

Implementering av Lean i hele organisasjonen  
(eneste kommunen i Norge)



Gevinster av Lean fordeles etter egne kriterier på tre måter; økt kvalitet, økt kvantitet og besparelser med hovedvekt på økt kvalitet.

Modell for gevinstrealisering utarbeidet høsten 2012.

I 2013-budsjettet er det avsatt 2,5 mill. kroner til forbedringsarbeid  
(3,3 stillinger)

17

## Prinsipper og verktøykasse

6 kursdager i innføringsmodellen

### Prinsippene vektlegges på alle kursdager:

- Verdiskapning for tjenestemottaker
  - Identifisering av verdistrømmer
  - Skape flyt i alle prosesser
  - Riktige tjenester til rett tid
  - Kontinuerlig forbedring
- **5S**
  - **Interessentanalyse**
  - **Verdistrømsanalyse nåsituasjon**
  - **Kultur analyse (NÅ-situasjon kultur)**
  - **Verdistrømsanalyse ideell situasjon**
  - **Kultur analyse (kulturelt målbilde)**
  - **Kontinuerlig forbedring**
    - Forbedringstavle
    - Fiskebeinsanalyse
    - 5 x hvorfor



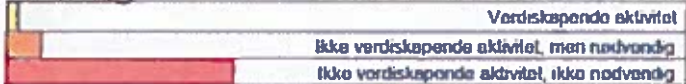
Filosofien er viktig:  
**PRINSIPPENE**

Fokuserer man på  
verktøyene alene så  
mislykkes man

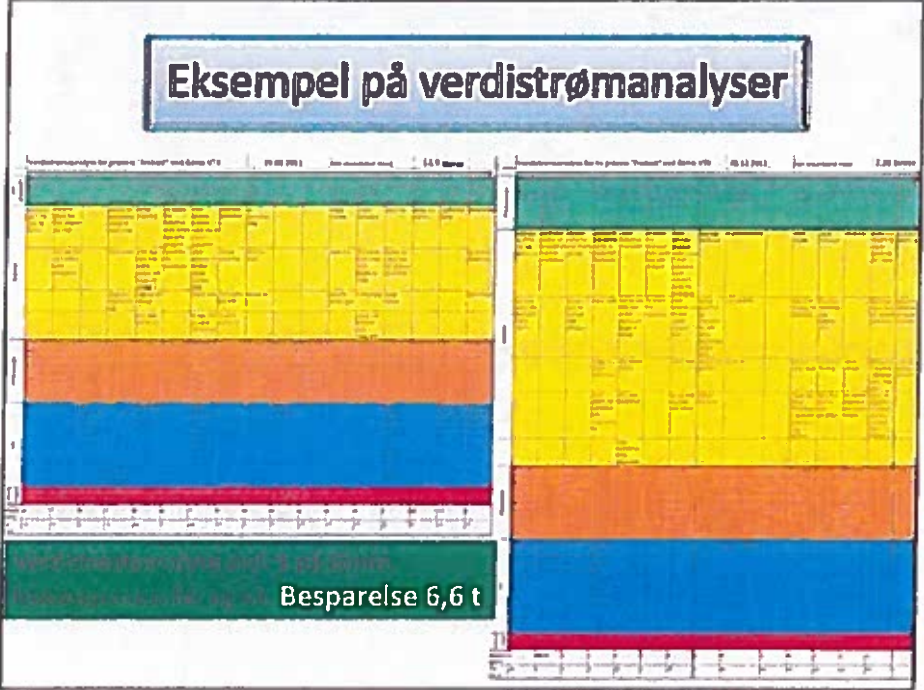
# Lean verdistrøm – reduksjon av ikke verdiskapende aktivitet



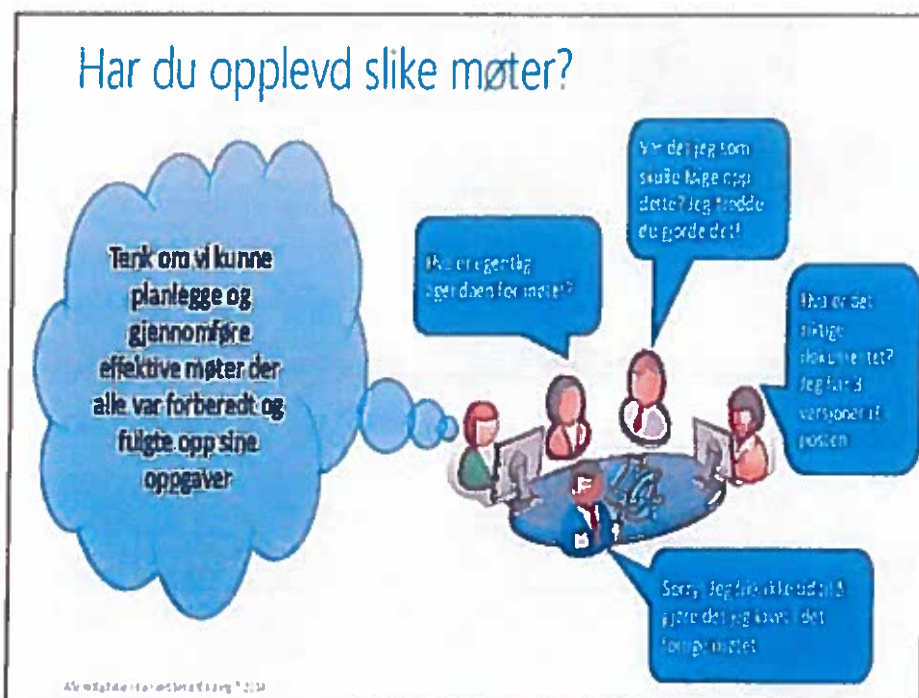
## Forklaring



# Eksempel på verdistrømanalyser



Oppdrag	Formål/aktivitet	Planlagt	Reell utførelse	Resultat/effekt
Gimle sykehjem avd. 1 MÅ: Mer tid til pasienten	Vaktroms-aktiviteter	25,8 timer ressurser pr døgn	18,8 timer Ettermåling: 15,5 timer	9 timer gevinst 10,3 timer reell gevinst
Hjemme-sykepleien Raufoss MÅ: Alle pasienter skal få morgenstett og medisin innen kl. 11.00	Morgen-rapport 07.00 – 08.15	22 timer ressurser	6,1 timer ressurser Ettermåling 4,75 timer	15,9 timer gevinst 17,25 timer reell gevinst
NAV oppfølgings-avdelingen MÅ: Raskere og mer effektiv avklaring	Arbeidsevne-vurdering	6,4 timer 8 uker ventetid	2 timer 8 dager ventetid	4,4 timer gevinst 34 dager raskere saks-behandling
Omsorgsbøtter MÅ: Fagjobbing som gir mer og bedre kvalitet for brukerne	Tavlemøter reduserer behov for personalmøter	630 timer pr år (12,2 timer pr uke) 21 møter pr.år	301 timer pr år (5,7 timer pr uke) 6 møter pr.år. Ettermåling 5,7 timer	8,5 timer pr uke. Frigjort tid til mer fagoppgaver 8,5 timer reell gevinst





**Metode 2: Kulturdebatt**

Hva om det aldri er din skyld?


Hva om vi utsetter alt til neste måned?

Hva om vi leverer samme tjeneste på forekjølig måte?

Hva om alle er lei av pasienter som maser/klager?



29

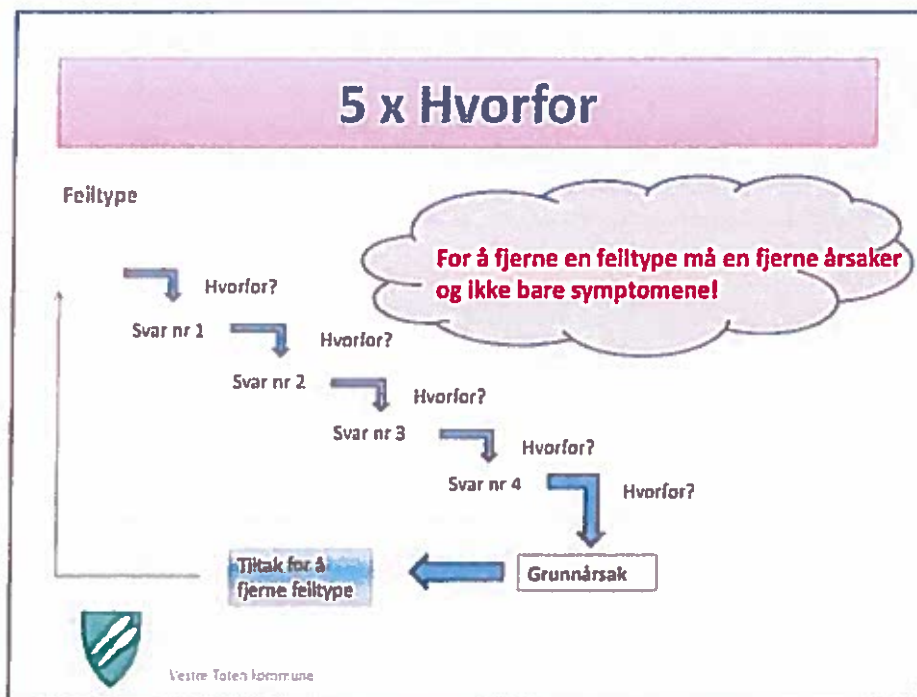


---

**Hva om folk leverer bedre enn godt nok?**

Version 2011  
Scenario Card 9







## Lean forbedringstavle

### Hvorfor tavlemøter?

(Tavlemøtene - navet i forbedringsarbeidet)

- Viktig å starte opp tavlemøter tidlig i prosessen.
- Oversikt – kunnskaper og bevissthet på mål
- Viktig verktøy for å holde liv i forbedringsarbeidet (kontinuitet)
- Fange opp forbedringer (ideer/avvik) og sikre tiltak
- Resultatoppfølging, læring, oversikt
- Informasjonsutveksling og medarbeiderinvolvering

Leder skal lede tavlemøtet fra dag 1, utnevner stedfortreder(e) ved fravær

37



## Ledelse

- Lederrollen er sentral for å lykkes. Lederne må eie prosessene, vise interesse, etterspørre og legge til rette
- Medarbeiderne bidrar hvis de blir sett, hørt og at det blir lagt til rette for at de kan jobbe med forbedringstiltak



## Noen eksempler på gevinster:

- For tre skoleklasser i en skole er det frigjort 4,3 t til mer undervisningstid pr. uke.
- Tidlig målsamtale har ført til en økning på 65% kapasitet i forhold til å kunne tilby flere innbyggere et tilbud om korttidsopphold. Fysio-/ergoterapijenesten og Raufosslun sykehjem har samarbeidet om forbedringsprosesser på «Døgnrehabilitering». Resultatene legger til rette for at korttidsopphold blir forkortet og overliggerdøgn kan fjernes helt.
- Rydding av kommunens elektroniske arkiv sammen med klarere regler for hva som skal lagres førte til at en unngikk et allerede planlagt innkjøp av ny server



## Gevinstrealisering kan ikke skje her!





## Erfaringer

- Beholdning på veilederressurser har vært kritisk
- Innføring av Lean må gjøres grundig for å lykkes, og det tar tid
- Innføring av Lean avdekker utfordringer, og innebærer endrede krav til lederne
- Må være forankring og deltagelse på alle ledernivå (Forankring og opplæring avgjørende)
- Krevende å få med alle i en stor organisasjon
- Lederskifte skaper utfordringer

### Overførbart til kommune fra industrien?

- JA!!! Må være forankret → Må ha tro på det

45



## Vestre Totens Lean-modell er nå ettertraktet i Norske kommuner

Pr. 20/11-2017 har 98 kommuner har vært på besøk eller vi har reist ut til kommuner og delt våre erfaringer med «vår innovasjon». Lean i vår kommune.

Kommuner som har adoptert hele eller deler av modellen:

- Harstad kommune
- Narvik kommune
- Nav Drammen
- Molde kommune
- Fet kommune

46