



## Handlingsplan knyttet til Lean som virksomhetsstrategi – generasjon 2

### Fokusområder i strategidokument, generasjon 2

#### Ledelse/kompetanse

Utvikle kompetente ledere

- Systematisk forbedringsarbeid
- Oppdatering /utvikling gjennom faste fora og individuell støtte

#### System/roller

- Enhetlig forståelse for hvordan vi jobber med Lean kontinuerlig forbedring
  - Avklart ansvars- og rollefordeling
  - Gode måter å rapportere på
- Helhetlig forståelse og samhandling tjenesteområdene imellom

#### Grunnlag:

- Evaluering generasjon 1
- Fiskebeinsanalyse
- Utfordringer fanget opp gjennom årsrapporter.
- Identifiserte utfordringer i generasjon 1 med foreslåtte tiltak. (TOL på Pellestova)

Vedtatt i rådmannens ledergruppe : 28.05.18

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>Det er ikke tydelig nok at målet med Lean er at vi skal yte gode og bærekraftige tjenester for kommunens innbyggere.</p> <p>Det er ikke alle som har forstått hvordan Lean bidrar til måloppnåelse knyttet til samfunnsoppdraget (kjerneoppgaver).</p> <p>Det settes av for lite tid til refleksjon og planlegging.</p>	<p>Opplæringsprogram som sikrer at ledere er «et hestehode foran» og bidrar til en erkjennelse hos leder av at Lean er nyttig.</p> <p>Nye ledere</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle nye ledere skal hilse på/være innom rådmannen.</li> <li>• Ansettelsesdokument ivaretar forpliktelse på at ledere jobber i tråd med Lean prinsipper.</li> <li>• Sikre at Utviklingsenhetens opplæringsprogram (inkludert tematime grunnleggende Lean) kommer inn på rett tidspunkt i introduksjonsprogram for nye ledere.</li> <li>• Lese «dette er Lean» av Niklas Modig</li> </ul> <p>Ledere i enheter som starter med Lean</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opplæringsprogram for leder før enheten starter innføringsløpet.</li> <li>• TOL har deler av region/leder på informasjonsmøte i nye enheter (forplikte og avklare forventninger).</li> </ul> <p>Understøttende tiltak</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederavtaler er en arena der kompetansebehov skal drøftes.</li> <li>• Lederopplæringsprogram 2017-18 videreføres (komprimert form) for å sikre kontinuitet.</li> <li>• Sikre at ledere og øvrige ansatte får nødvendig kompetanse og repetisjon gjennom temaer på Lean lederforum og tematimer.</li> <li>• Sikre tid til refleksjon og planlegging ved å prioritere å jobbe flyteffektivt</li> </ul>		

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>TOL har ikke god nok oversikt over forbedringsarbeidet i egne enheter.</p> <p>Forventninger til framdrift er ikke avstemt. (tidsbruk og oppfølging)</p>	<p>Integrert del av kvartals-/årsrapportering etter fastsatte målepunkter (ikke på siden av )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevinstrealisering* -</li> <li>• Gjennomføring av tavlemøter</li> <li>• TOL går til Gemba x 2/år pr. enhet (i forbindelse med halvårlig revisjon). Avvik er oppfølgingsområder</li> <li>• Alle ledergruppene (TOL med sine ledere) bør være Lean-enheter (ref. målnedbrytning, rapportering og oversikt gevinster)</li> </ul> <p>*Alle forbedringsprosesser skal gevinstrealiseres (uavhengig av verktøy).</p>		
<p>Utviklingsenheten bruker tid/ressurser på enheter som ikke kommer videre</p> <p>Manglende definert ansvar i forbedringsarbeidet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det gjennomføres en fiskebeinsanalyse (FBA) knyttet til utfordringer vedrørende framdrift maks 6 mnd. etter innføring. «Hva hindrer enheten i å lykkes fullt ut med Lean kontinuerlig forbedring?» TOL deltar for å forstå utfordringene. TOL tar over ansvaret. Utviklingsenheten trekker seg ut hvis ikke tiltak etter FBA blir at Utviklingsenheten skal fortsette med bistand.</li> <li>• Tidsramme for veiledningsperiode avklares i forbindelse med veilederkontrakt.</li> </ul>		
<p>Det er ikke innført gjennomgående målnedbrytning. (for å se sammenheng mellom overordna mål og mål på egen enhet)</p> <p>Rådmannens ledergruppes (RLG) tavler er ikke ferdig utviklet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontinuitet i bruk av tavler i RLG</li> <li>• Lederavtaler for alle ledere</li> <li>• Gjennomgående målnedbrytning som synliggjøres på alle tavler i organisasjonen.</li> <li>• Mål for enheten henger sammen med overordnet satsing</li> <li>• Årshjul i RLG visualiseres og brukes på møter.</li> </ul>		

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>Manglende samarbeid om forbedringsarbeid og gevinster som skapes i ett område, kan medføre merarbeid i et annet område (silotenkning).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioritere høyt å skaffe oversikt over eksisterende, tverrfaglige nettverk og bevisstgjøre bruken av disse i oppgaveløsningen</li> <li>• Vurdere reetablering av ledernetverk etter gjennomført lederutviklingsprogram.</li> <li>• Bevissthet rundt å invitere riktige samarbeidspartnere/interessenter inn i analysearbeidet (f.eks. gjennomføre interessentanalysen i god tid før analyse starter for å ta med viktige interessenter, samt ved oppfølging og evaluering.)</li> </ul>		
<p>Veiledning fra Utviklingsenheten har ikke alltid ønsket kvalitet.</p> <p>Utviklingsenhetens rolle. Spørsmål som bør avklares</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utviklingsenheten deltar på halvårlige revisjoner. (Avvik er oppfølgingsområder) Rolle: aktiv veiledning og nok tid.</li> <li>• Når vi ser at DREL har behov, som vedkommende ikke ser selv eller lar være å følge opp, skal dette tas opp på halvårlig revisjon.</li> <li>• Definere og sikre rett kompetanse for ansatte i Utviklingsenheten.</li> </ul>		