

LEAN SOM VIRKSOMHETSSTRATEGI



VESTRE TOTEN KOMMUNE

Innhold

1. Innledning.....	2
2. Mål	3
3. Definisjon	3
3.1 Hva er Lean?	3
3.1 Innovasjon og Lean	4
4. Status.....	5
5. Verdier – representerer ønsket tilstand og definerer adferd	5
6. Prinsipper avledes av verdier.	5
7. Metoder, verktøy og aktiviteter	6
8. Strategi for å nå målene	6
8.1 Lean som virksomhetsstrategi med to overordna satsingsområder	6

1. Innledning

Vestre Toten kommune startet systematisk forbedringsarbeid i organisasjonen i 2011 med fire piloter i prosjekt. Gjennom prinsippene har en synliggjort stort potensial, og vi har realisert betydelige deler av identifiserte gevinster. Lean som virksomhetsstrategi, tankesett og metode videreutvikles og legger til rette for innovative prosesser.

Sikring av at forbedringsarbeidet ikke skal «falle sammen» må prioriteres høyt.

Innføringen av Lean må ses i et tidsperspektiv på 10 til 15 år før hele organisasjonen jobber etter prinsippene.

Langsiktigheten skal ivareta at alle enheter lykkes i å identifisere og realisere sine gevinster i økt kvalitet, kvantitet eller besparelser.

Kommunestyret vedtok den 14.06. 2012 implementering av Lean i hele organisasjonen.

Vestre Toten kommunes slagord er: **”Trygghet, trivsel og utvikling”**

Kommuneplanen har fire overordna mål.

Ett av målene er:

Vestre Toten kommune skal utmerke seg som en innovativ kommune.

Strategier:

- Innovativ samhandling mellom næringsliv og kommune
- Skape arenaer for mening, læring, nyskapning og samfunnsengasjement
- Langsiktig og forutsigbar planlegging
- Utvikle og ta i bruk nye løsninger i kommuneorganisasjonen

Ett viktig fokusområde i Styringsdokument 2018 (kapittel 4) er:

Kompetanseutvikling av ledere og medarbeidere.

Tett samarbeid mellom tillitsvalgte og øvrige ansatte samt kultur for endring, medarbeiderskap og ansvarliggjøring, har skapt en plattform som har vist seg svært verdifull

i kommunens forbedringsarbeid (Lean). Kommunen ønsker å utvikle seg til å bli en lærende organisasjon basert på Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi. Vi skal være i stand til å møte utfordringene i tjenestene i tiden som kommer og samtidig evne å gi ansatte muligheter til en karriere med utvikling. Rådmannen ønsker i enda større grad å vektlegge ledelsesutvikling.

2. Mål

Hovedmålsettingen med Lean som virksomhetsstrategi og tankesett i Vestre Toten kommune er å yte gode og bærekraftige tjenester for innbyggerne i kommunen.

Det er behov for å sikre en bærekraftig økonomi for å kunne møte framtida på en trygg og forutsigbar måte for ansatte og innbyggere i kommunen. Det store perspektivet handler om at vi i framtida må **«..levere mer tjenester av høyere kvalitet innenfor en lavere ressursramme, gjennom å gjøre strategiske grep».**

Ved å ta i bruk prinsippene i Lean skal vi gi et bedre tjenestetilbud til kommunens innbyggere med hensyn til kvalitet, kvantitet og til riktig pris. Innbyggeren er hovedinteressent i all kommunal tjenesteyting. Medvirkning fra denne hovedinteressenten må ivaretas i større grad. Det jobbes med forbedringer knyttet til dette på en måte som gjør at slik medvirkning blir en naturlig del i alt planleggings- og utviklingsarbeid på alle nivåer.

Medarbeiderskap forløser taus kunnskap, frigjør kreativitet og sørger for at ansatte blir sett, hørt og møtt. Dette gir stor grad av medarbeidertilfredshet og - medvirkning.

Fokus på kontinuerlig forbedring og tiltak for å skape flyt, vil bidra til at vi bedre takler raske sceneskift i møte med nye utfordringer, krav og forventninger.

Strategien er med på å sikre alle elementer i Lean kontinuerlig forbedring fra innføring i nye enheter til vedlikehold og utvikling.

3. Definisjon

3.1 Hva er Lean?

Grunnholdning:

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

Måte å tenke og jobbe på:

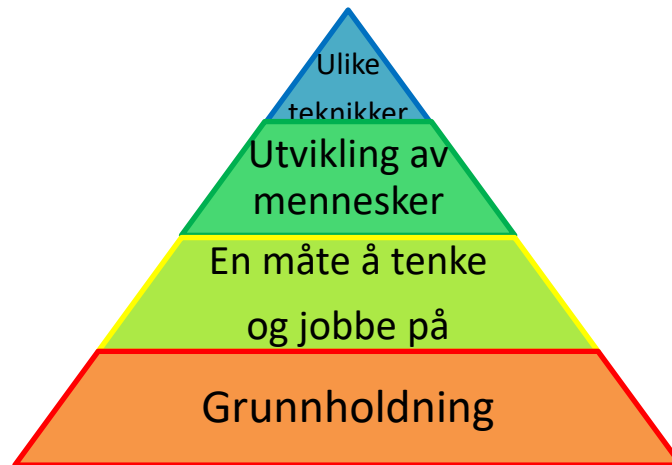
Å lære av feil (arbeid som læring), identifisere og fjerne all form for sløsing.

Utvikling av mennesker:

Utvikle ledere som lever filosofien. Respektene, utvikle og utfordre medarbeidere og team. Respektene, hjelpe og utfordre samarbeidspartnere.

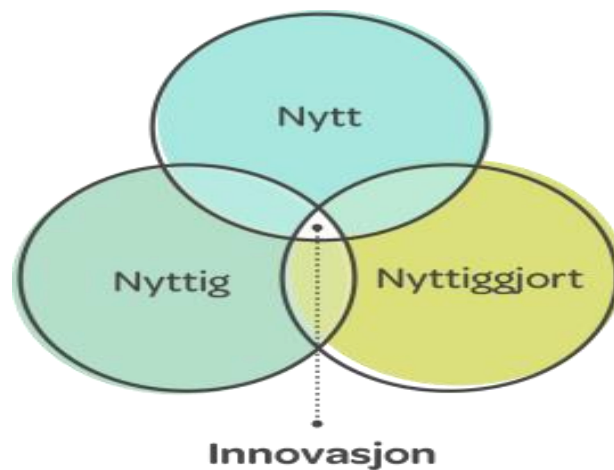
Ulike teknikker:

til hjelp i dette arbeidet.



3.1 Innovasjon og Lean

Innovasjon = **nyvinning** (nytt, nyttig, nyttiggjort)



Sammenhengen mellom innovasjon og Lean kan forklares gjennom tre parallelle perspektiver:

Tre parallelle perspektiver:

1. I går - beste praksis i går er ikke beste praksis i dag (Lean tankesett)
2. I dag - kontinuerlig forbedring (Lean tankesett)
3. I morgen - gjennombrudd og nye måter oppstår når vi kontinuerlig leter etter forbedring (inkrementell innovasjon).

Leder skal hele tiden tenke «3xF»:

- Forbedring – hvordan forbedre det vi allerede har?
- Føde – hvordan kan vi skape helt nye prosesser, tjenester og fysiske produkter?
- Fjerne – hvilke områder skal vi ikke lenger drive med?

Vi må i større grad legge til rette for at innovasjon kan skje. Det vil si motivere for nytenking, skape kreative miljøer og bruke muligheter for å «tenke utenfor boksen».

4. Status

Vestre Toten kommune har per desember 2017 startet opp med Lean kontinuerlig forbedring i ca. 2/3 av kommunens enheter.

Kommunen har til sammen ca. 70 enheter som skal innføre Lean.

Rammebetingelser knyttet til veilederressurser og forlenget bistand i etablerte enheter har medført lavere utrulling enn ønskelig (opprinnelig 4 enheter x 4 per år).

Flere enheter venter på å starte.

5. Verdier – representerer ønsket tilstand og definerer adferd

Å skape verdi: Det vi gjør fra identifisert behov til levert / utført tjeneste.

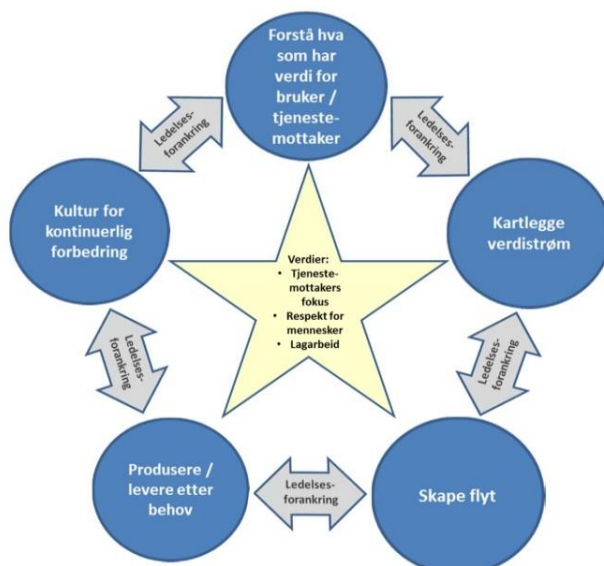
For å forstå verdi må vi **se saken fra innbyggerens ståsted.**

Viktige kjerneverdier: **Respekt og lagarbeid** (Prinsipper for verdistyr ledelse)

6. Prinsipper avledes av verdier

De definerer beslutninger og prioriteringer.

PRINSIPPER I LEAN



Ett prinsipp er **å skape flyt**. For eksempel: Vi jobber flyteffektivt når innbyggeren opplever å få **riktige tjenester til rett tid** uten unødig venting. For å få til flyt må vi ha en **helhetsforståelse**. Det oppnår vi gjennom å visualisere arbeidsprosesser og se

sammenheng mellom delprosesser. Da er det avgjørende at tjenestemottaker er med og definerer verdi (hva er viktig for meg).

Flyteeffektivitet er en dynamisk tilstand kjennetegnet av **kontinuerlig forbedring og fokus på prosess**.

Ledelsesforankring er en nøkkel: **Gå og se med egne øyne** for å forstå situasjonen skikkelig (gå til Gemba).

7. Metoder, verktøy og aktiviteter

Standardisering og visuell planlegging definerer handlemåte.

Virksomme metoder for kartlegging og forbedring er:

- Verdistrømsanalyse (VSA) der vi ser på arbeidsprosesser
- 5S (sortere, systematisere, skrubbe, standardisere, sikre)
- Rotårsaksanalyser («fiskebeinsanalyse» og «5 x hvorfor»)
- Lean forbedringstavle er navet og er et verktøy for medarbeiderinvolvering, visualisering og fokus. Den gir informasjon om status og framdrift.

8. Strategi for å nå målene

Vi skal videreutvikle en organisasjonskultur med et tankesett og en arbeidsform som sikrer at vi klarer å utløse organisasjonens forbedringspotensial, ta vare på gevinstene og omsette dem i gode og bærekraftige tjenester.

For å sikre framdrift og kompetanse har vi jobbet i tråd med virksomhetsstrategien med sju fokusområder (2015) basert på erfaringer siden oppstart i 2011.

Denne er evaluert høsten 2017.

Erfaringer tilsier en spissing av innsats der en lander på to overordna satsingsområder

8.1 Lean som virksomhetsstrategi med to overordna satsingsområder

Ledelse/kompetanse

Utvikle kompetente ledere

- Innføringsmodellen skal sikre nødvendig kompetanse knyttet til systematisk forbedringsarbeid og bidra til at ledere opplever å være «et hestehode foran».
- Løpende oppdatering og utvikling både i faste fora og på oppdrag/individuell støtte sørger for innarbeiding av tankesett, prinsipper og kontinuitet.

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

