



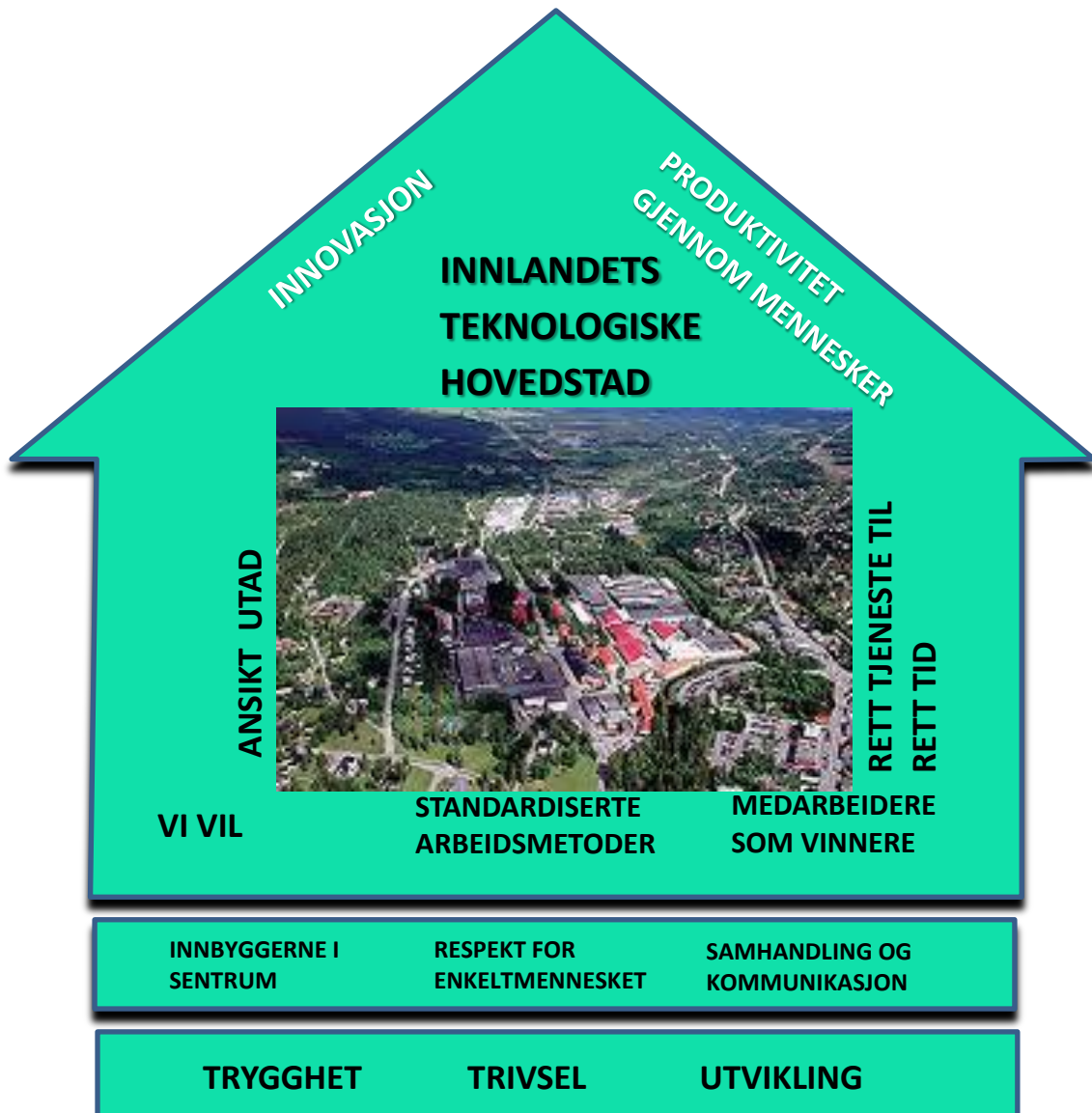
# Vestre Toten kommune

## Lean arbeidet i Vestre Toten kommune

### En lærende organisasjon



### Statusrapport 1, 2013



## Bakgrunn:

Med bakgrunn i betydelige omstillingsutfordringer ble prosjektet **effektivisering, omstilling og kvalitetsutvikling** vedtatt i kommunestyre 23.09.2010 med en overordnet målsetting om systematisk gjennomgang av hele organisasjonen med sikte på kvalitetsutvikling, effektivitet og total ressursutnyttelse.

Lean ble definert som et delprosjekt med følgende hovedmål:

- Bedre tjenestetilbud til Vestre Toten kommunes innbyggere
- Optimere drift av kommunens virksomhet
- Høyere medarbeidertilfredshet
- Høyere medarbeidermedvirkning
- Møte nye krav og forventninger

Prosjektplanen for innføring av Lean ble vedtatt i februar 2011. Ekstern rådgiver i prosjektperioden var SINTEF Raufoss Manufacturing. I tillegg til ekstern rådgiver så har det vært et tett samarbeide i nettverk med andre kommuner i Oppland som innfører Lean.

Prosjektperioden ble utvidet med 6 mnd. pga ønsker om mer erfaringer før en anbefaling for vegen videre.

Perioden i prosjekt resulterte i svært gode erfaringer fra 11 enheter som innførte Lean.

Erfaringer og resultater ble presentert i sluttrapporten i kommunestyre juni 2012, med vedtak om implementering av Lean i hele organisasjonen.

## Lean i Vestre Toten kommune

I vestre Toten kommune startet innføring av Lean i piloter høsten 2011.

18 enheter har nå fått opplæring og er godt i gang med å jobbe etter Lean prinsippene.

Det vil si å sikre at prosesser utføres så enkelt og effektivt som mulig - ikke ved å arbeide raskere, men smartere.

Og å frigjøre tid og ressurser til andre oppgaver som skaper verdi for brukerne - ikke effektivisere for å skjære ned.

Å innføre Lean er det samme som å utvikle en lærende organisasjon.

Det å utvikle en lærende organisasjon handler om et kontinuerlig fokus på læring, kunnskapsutvikling og utvikling av en organisasjonskultur som engasjerer og motiverer sine medarbeidere, slik at medarbeiderne kan vokse og bidra med sin kunnskap, sine erfaringer og ekspertise.

Lean satsningen er et ledd i en større strategisk tekning, der målene er mer effektiv verdiskapning, en lærende organisasjon med fokus på kontinuerlig forbedring, og en arbeidsplass preget av medvirkning og finne bedre løsninger i fellesskap.

Verdsettende lederskap er en nøkkelfaktor.

Aksjonslæring er en naturlig kobling mellom verdsettende lederskap og Lean. Det er avgjørende for å lykkes at både ledere og ansatte har verktøy for hjelp til prosessutvikling og forbedring av arbeidsprosesser.

Ansatte er de fremste ekspertene på sin egen arbeidshverdag.

Gjennom Lean sikrer man å få mest mulig verdiskapning ut av ressursene, organisasjonen blir ryddig og målrettet, for ansatte og brukere, og kan bedre møte nye krav og forventninger på en robust måte.

Underveis i arbeidet vil det oppstå raske gevinster, men varige forbedringer oppstår ikke av seg selv. For å sikre økt brukerverdi gjennom forbedringsarbeid over tid må en kultur for kontinuerlig forbedring etableres. Lean krever engasjement og langsiktig forpliktelse fra hele organisasjonen.

Innføring av Lean gir større og større gevinst etter hvert som Lean-kompetansen i organisasjonen øker.

Enhetene som innfører Lean i Vestre Toten har ulik størrelse i forhold til antall brukere og antall ansatte, og er svært ulike i kompleksitet og med varierende utfordringer i tjenestene. Dette påvirker innføringsperioden der leder og ansatte er avhengig av bistand fra Leanveiledere for å få en god kompetanseoppbygging i enheten.

I de 18 enhetene som har startet så er det 13 som har evaluert etter innføringsperioden, og skal videre ivareta Leanarbeidet mer selvstendig med mindre bistand fra Leanveiledere. I disse 13 enhetene er den en innføringsperiode på 27 uker i gjennomsnitt.

## Status og resultater i Lean-enheter

### Gimle avd. 1 (Pilot)

Startet innføring av Lean i august 2011, og har hatt en innføringsperiode på 18 uker.

Enheten har hatt lederskifte i august 2013.

Gimle har i en lengre periode på slutten av 2012 og starten av 2013 hatt mangelfull lederkabal. Det har vært utfordrende å følge opp forbedringsarbeidet, så enheten har fått tilført ekstra Lean-ressurser.

| Verdistrøm                    | Nåsituasjon på analysetidspunktet  | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|-------------------------------|--|----------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Frokostmåltidet (pr.dag)      | 13,9 timer   | 10,4 timer                 | 6,3 timer   | 7,6 timer           |                               |
| Vaktromsaktiviteter (pr.døgn) | 25,8 timer   | 16,8 timer                 | 17,9 timer  | 7,9 timer           | Ja.                           |
| Planlagte verdistrømmer:      | Renholdsprosessen  |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter,               | Lintøyrom, vaktrom, arbeidsrom, skap for forbruksmateriell, møterom, kjøkken inkl. |                            |             |                     |                               |

|                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| gjennomført:              | skap/kjøleskap, EPL på alle rom. |
| 5S aktiviteter, planlagt: | Skyllerom, 2 bad, 2 wc.          |

### Fysio.-ergoterapi tjenesten(Pilot)

Startet innføring av Lean i september/oktober 2011, og har hatt en innføringsperiode på 13 uker.

Enheten har hatt lederskifte vår/sommer 2013.

Ny leder har fått tilført ekstra Lean-ressurser for veiledning og hjelp til verktøybruk.

| Verdistrøm                             | Nåsituasjon på analysetidspunktet  | Design av ideell situasjon                          | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinst-realiserings |
|--|--|---|-------------|---------------------|---------------------------------|
| Korttidsutlån av hjelpemidler (pr.uke) | 17,8 timer   | Ikke definert i tid                                 | 11,9 timer  | 5,9 timer           |                                 |
| Planlagte verdistrømmer:               |  | Henvisning av pasienter til hverdags-rehabilitering |             |                     |                                 |
| 5S aktiviteter, gjennomført:           | Lager for hjelpemidler, mappestruktur H-området(FEDATA), fysioterapisalen, markantillkontor. |   |             |                     |                                 |
| 5S aktiviteter, planlagt:              | Generell kontorstandard (alle kontorer)  |   |             |                     |                                 |

### Gimle avd. 5(Pilot)

Startet innføring av Lean i desember 2011, og har hatt en innføringsperiode på 23 uker.

Gimle har i en lengre periode på slutten av 2012 og starten av 2013 hatt mangelfull lederkabal. Det har vært utfordrende å følge opp forbedringsarbeidet, så enheten har fått tilført ekstra Lean-ressurser.

| Verdistrøm                     | Nåsituasjon på analysetidspunktet                       | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinst-realiserings |
|--------------------------------|---|----------------------------|-------------|---------------------|---------------------------------|
| Vaktroms-aktiviteter (pr.døgn) | 12,5 timer  | 6,8 timer                  | 3,5 timer   | 9 timer             | Ja                              |
| Dagvakt                        | 8,5 timer   | 9,7 timer                  |             | 1,2 timer           |                                 |
| Aftenvakt                      | 12,5 timer  | 11,5 timer                 |             | 1 time              |                                 |
| Planlagte verdistrømmer:       |   | Bruk av vaktrom/pauserom   |             |                     |                                 |
| 5S aktiviteter, gjennomført:   | Vaktrom, lager, lintøy/"inventar", personalrom/pauserom |                            |             |                     |                                 |

|                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| 5S aktiviteter, planlagt: | Kjøkken, bad, skyllerom. |
|---------------------------|--------------------------|

### Barnevern

Startet innføring av Lean i januar 2012, og har hatt en innføringsperiode på 39 uker.

Enheten har gjennomført 5S på mange områder, og beskriver effekt med økt orden, god oversikt og bedre tilgjengelighet på materiell og utstyr. Metoden oppleves som veldig nyttig.

Enheten har i startfasen kartlagt mange verdistrømmer, bl.a med mål om å dokumentere press på tjenesten i forhold til tilgjengelige ressurser. De ideelle prosessene er arbeidet med i varierende grad. Omorganisering av ressurser og oppgaver krever nå nye analyser av verdistrømmer.

Enheten får tilført Lean-ressurser til å bistå arbeidet.

| Verdistrøm                   | Nåsituasjon på analysetidspunktet                     | Design av ideell situasjon           | Ettermåling | Forbedring/gevinst           | Rapportert gevinstrealisering |
|------------------------------|---|--------------------------------------|-------------|------------------------------|-------------------------------|
| Meldinger                    | 6 timer<br>8 dager<br>gjennomløpstid                  | 4 timer<br>8 dager<br>gjennomløpstid |             | 2 timer                      |                               |
| Venteperiode                 | 3 uker  | 1 uke                                |             | 2 uker                       |                               |
| Undersøkelser                | 11,5 dager  | 7 dager                              |             | 4,5 dager                    |                               |
| Tiltak                       | 294,5 timer<br>(39,3 arb.dager)                       | 201,5 timer<br>(26,9 arb.dager)      |             | 93 timer<br>(12,4 arb.dager) |                               |
| Omsorgssak (det første året) | 60,7 arb.dager  | 52,1 arb.dager                       |             | 8,6 arb.dager                |                               |
| Planlagte verdistrømmer:     | Klagesaker til Fylkesmannen<br>Akutt-og adferdsvedtak |                                      |             |                              |                               |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Kontorer, arkivrom, gang, møterom, kjøkken |
|------------------------------|--|

|                           |   |
|---------------------------|---|
| 5S aktiviteter, planlagt: | Mappestruktur H-området, felleskontorer mht litteratur og kontorrekvisita |
|---------------------------|---|

### Teknisk drift, veg-park og renovasjon

Startet innføring av Lean i januar 2012.

Pga ulike utfordringer før, under og etter oppstart, samt lederskifte, så er enheten ikke evaluert. Veiledere har fulgt enheten og Lean-arbeidet siden oppstart i januar 2012, med unntak av perioden før lederskifte vinter 2013. Enheten har gjennomført 5S på mange, og store områder, som har stor betydning for HMS og spart tid/kostnader gjennom økt oversikt og orden på redskap og utstyr.

Ny start i enheten, og oppfølging av ny leder i mars/april 2013.

| Verdistrøm   | Nåsituasjon på analysetidspunktet  | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst  | Rapportert gevinstrealisering |
|--|--|----------------------------|-------------|--|-------------------------------|
| Snøbrøyting''fra triggerpunkt 10 cm snø''                                    | 58,5 timer   | 58,5 timer                 | -           | Nåsituasjon er ideell  | -                             |
| Henvendelser, samarbeide og kommunikasjon. (Fri-gjøre tid til lederoppgaver) | 6,8 t pr. leder pr.dag   | 2,9 t pr.leder pr.dag      |             | 3,9 timer mer tid til planlegging/utvikling og ledelse pr.leder pr.dag |                               |
| Planlagte verdistrømmer:   |  | Sommervedlikehold veg      |             |  |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:   | Kaldt lager/garage, verktøyskap til bilene, verktøyhjørne, skiltrom, lager 124, område for montering av søppeldunker, saneringsrør(som ligger ute i snøen) |                            |             |  |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:  | Administrasjonen   |                            |             |  |                               |

### Sentral stab- og støtte, politisk saksbehandling

Startet innføring av Lean i januar 2012, og har hatt en innføringsperiode på 18 uker.

Dette er ikke en «enhet» som har innført Lean, men en «prosess». Kompleksitet og utfordringer er derfor mindre sammenlignet med hele enheter som innfører Lean.

Verdistrømmen ettermåles jevnlig og gevinsten varierer noe.

«Prosessene» er selvgående, men tilføres noe Lean-ressurser nå ifm opplæring av ny medarbeider.

| Verdistrøm                                    | Nåsituasjon på analysetidspunktet  | Design av ideell situasjon   | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|---|--|--|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Papirflyt før og etter en ''fagsak''(pr.sak). | 180 min  | 17 min   | 10 min      | 170 min             | Ja                            |
| Planlagte verdistrømmer:                      |  | Sentralbord<br>Frankering<br>Valggjennomføring<br>Valg av meddommere<br>Skjenke og serveringsbevilling |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:                  | Formannskapssalen, foaje, mappestruktur PC, oppbevaring valgmateriell og utstyr, rekvisitarommet |  |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:                     | Ekspedisjon, frankeringsrom, arkiver   |  |             |                     |                               |

## Raufoss hjemmesykepleie/hjemmehjelp

Startet innføring av Lean i januar 2012, og har hatt en innføringsperiode på 48 uker.

Enheten har hatt lederskifte desember 2012, men ny leder kom fra en Lean-enhet på Gimle, og var godt kjent med elementene i forbedringsarbeidet.

Innføringsperioden har vært lang. Enheten er stor, med mange ansatte i ulike stillingsstørrelser, samt en forholdsvis stor stab med vikarer. Det er krevende å lykkes med å involvere alle i forbedringsprosessene. Tjenestene er komplekse og med et stort forbedringspotensiale.

Enheten får nå på nytt tilbud om veilederbistand, for å anvende verktøy til analyser, slik at det jobbes aktivt med forbedringsområdene. Enheten tilbys også kurs/opplæring av vikarer og ansatte i små stillinger for å sikre involvering.

| Verdistrøm                   | Nåsituasjon på analysetidspunktet   | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|------------------------------|---|----------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Morgenrapport (7.00 – 8.15)  | 22 timer pr.døgn  | 6,1 timer                  | 4,75 timer  | 17,25 timer         | Ja                            |
| Ettermiddagsrapport          | 3,83 timer pr.døgn  | 1,25 timer                 | 1,25 timer  | 2,58 timer          | Ja                            |
| Rapport til nattevakter      | 2,5 timer pr.døgn   | 1,75 timer                 |             | 0,75 timer          | Ja                            |
| Rapport til kort kveldsvakt  | 1,92 timer pr.døgn  | 1,5 timer                  |             | 0,42 timer          | Ja                            |
| Midtrapport                  | 11,25 timer pr.døgn   | 8,5 timer                  |             | 2,75 timer          | Ja                            |
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Vaktrom, entre, gang, tavler, garderobe m/renhold, midtrom, personalrom/kjøkken, vaktrom + permer |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Lager, dosettrom  |                            |             |                     |                               |

## Gimle avd. 3

Startet innføring av Lean i april 2012, og har hatt en innføringsperiode på 27 uker.

Enheten jobber med mange verdikjeder med et stort potensiale for forbedringer, og med mål om å frigjøre mer kvalitetstid sammen med pasientene.

| Verdistrøm                | Nåsituasjon på analysetidspunktet   | Design av ideell situasjon            | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|---------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Døgnrytme (7.00 til 7.00) | 1,5 timer sosial tid med pasientene | 18,75 timer sosial tid med pasientene | 18,42 timer | 16,92 timer         | Ja                            |
| Aftenvakt                 | 29,15 timer                         | 24,40 timer                           |             | 4,75 timer          | Ja.                           |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| Planlagte verdistrømmer:     | Vaktromsaktiviteter<br>Frokostmåltidet<br>Middagssituasjonen<br>Perioden etter frokost m.m.(Bryte ned døgnrytmeperioden) |
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Rom 329, Stort bad(gr.2), skap i gang, bad gr.1, lintøyrom, kjøkken m/kjøleskap, skyllerom                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Vaktrom  |

### NAV, oppfølgingsavdelingen

Startet innføring av Lean i april 2012, og har hatt en innføringsperiode på 30 uker.

Enheten etablerte raskt gode måleparametre på Lean måltavle som viser til positiv utvikling i forbedringsarbeidet. NAV har vært vant med å forholde seg til målinger og kom derfor raskt inn i tenkinga og arbeidsmetodene.

Enheten beskriver svært gode effekter gjennom 5S på «Arena benk», med saker som behandles raskere, frister holdes, og dette fører til færre henvendelser og færre klagesaker.

Ellers har NAV tilholdssted i et nytt bygg der det var et begrenset potensiale for anvendelse av 5S metoden i miljøet.

Enheten jobber svært aktivt med forbedringer, og har ikke hatt behov for veilederbistand etter innføringsperioden.

| Verdistrøm  | Nåsituasjon på analysetidspunktet             | Design av ideell situasjon          | Ettermåling | Forbedring/gevinst   | Rapportert gevinstrealisering |
|---|---|-------------------------------------|-------------|--|-------------------------------|
| Brukere med nedsatt arbeidsevne.( Fra vedtak om rettighet til ute i arbeidspraksis) | 10 timer<br>10 uker og 2 dager gjennomløpstid | 10,5 timer<br>3 uker gjennomløpstid |             | 0,5 time (økt kvalitet på saksbehandlingen)<br>7 uker og 2 dager |                               |
| Arbeidsevnevurdering  | 6,4 timer<br>6 uker ventetid                  | 2 timer<br>8 dager ventetid         |             | 4,4 timer<br>34 dager  |                               |
| Planlagte verdistrømmer:  | Kontakt bruker                                |                                     |             |  |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:  | Arena benk                                    |                                     |             |  |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:   | Arbeidsplassene, arkivboksen, skapet.         |                                     |             |  |                               |

### Sentral stab- og støtte , økonomi og regnskap

Startet innføring av Lean i april 2012, og har hatt en innføringsperiode på 25 uker.



Forbedringer avhenger av mange i organisasjonen, og det vil ta tid å nå de ideelle prosessene.

Enheten opplever varierende engasjement i gruppa, men har gode rutiner på ukentlige forbedrings-jobbeøkter.

Kan bli bedre på å se muligheter for å benytte verktøykassa.

| Verdistrøm  | Nåsituasjon på analysetidspunktet                           | Design av ideell situasjon   | Ettermåling | Forbedring/ gevinst   | Rapportert gevinstrealisering |
|---|---|--|-------------|---|-------------------------------|
| Fakturabehandling i forbindelse med årsavslutning | 336 timer<br>9,5 uker gjennomløpsti                         | 37,6 timer<br>1 ukes gjennomløpsti                                 |             | 298,4 timer<br>8,5 uker   |                               |
| Årsavslutning regnskap, del 1                     | 102,9 timer<br>2 venteperioder:<br>1: 4 uker<br>2: 10 dager | 113,6 timer<br>2 venteperioder:<br>1: 1 uker<br>2: 0 dager         |             | 10,7 timer økt kvalitet<br>2 venteperioder:<br>1: 3 uker<br>2: 10 dager |                               |
| Planlagte verdistrømmer:                          |   | Periodisering regnskap<br>Budsjettjustering<br>Ref.krav/andre krav |             |   |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:                      | Mappestruktur, ryddig rød-tag mapper.                       |  |             |   |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:                         | Ryddig øvrige mapper, rydding EPL'er, kontorer              |  |             |   |                               |

### Omsorg tjenestetildeling

Startet innføring av Lean i april 2012. Dette er ikke en enhet, men saksbehandlingsprosess som involverer alle enheter i omsorgstjenesten som jobber med vurderinger. Forbedringsforslag og tiltak påvirker mange samarbeidspartnere så valg og gjennomføring av tiltak må vurderes nøye. Leanveiledere bistår fortsatt prosessen. Det er tenkt en evaluering før 2014.

| Verdistrøm                                    | Nåsituasjon på analysetidspunktet      | Design av ideell situasjon             | Ettermåling                              | Forbedring/ gevinst      | Rapportert gevinstrealisering |
|---|--|--|--|--------------------------|-------------------------------|
| Fra meldt behov til vedtak om hjemmesykepleie | 7,6 timer<br>20 dager<br>gjennomløpsti | 4,75 timer<br>2 dager<br>gjennomløpsti | 4,75 timer<br>6,5 dager<br>gjennomløpsti | 2,85 timer<br>13,5 dager |                               |
| Inntaksmøte                                   | 44,25 timer                            | 38,5 timer                             |  | 5,75 timer               |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:                  | Møterom, resepsjon/gang og arkivrom    |  |  |                          |                               |

## Bøverbru barnehage

Startet innføring av Lean i september/oktober 2012.

5S er benyttet på mange områder, og oppleves svært nyttig.

Enheten har ikke hatt evaluering. Lean-veiledere bistår fortsatt i tavlemøter og med analyser. Ny spennende verdistrømanalyse på «bygging av vennskap og forebygging av mobbing» har fått en positiv start og kan bli en viktig og nyttig erfaring før oppstart av Lean i andre barnehager. Det planlegges en evaluering før 2014.

| Verdistrøm                                     | Nåsituasjon på analysetidspunktet  | Design av ideell situasjon          | Ettermåling | Forbedring/gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|--|--|-------------------------------------|-------------|--------------------|-------------------------------|
| Hverdagen i barnehagen fra kl. 11.30 til 13.30 | 8,1 timer  | 6,9 timer                           |             | 1,2 timer          |                               |
| Planlagte verdistrømmer:                       |  | Forebygge mobbing og bygge vennskap |             |                    |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:                   | Kjøkken, Rødhette, Veslefrikk, Tyrihans, personalgarderoben, 3 barnegarderobes |                                     |             |                    |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:                      | Vognskur, bibliotek, vognrom og soverom.                                       |                                     |             |                    |                               |

## Ihle skole

Startet innføring av Lean i september/oktober 2012, og har hatt en innføringsperiode på 26 uker.

Det har vært spennende og lærerikt for Lean-veiledere og ansatte på skolen og vurdere hvilke muligheter Lean prinsipper og verktøy kan føre til forbedringer på skolen. Det er gjennomført 5S på mange områder, også sammen med elevene i klasserom og i skolesekker. Det er gjennomført en spennende verdistrømanalyse på «vurdering for læring i fag» som lærerne opplevde som svært positivt. Lean-veiledere er tilbake og bistår ny rektor som startet høsten 2013.

| Verdistrøm                          | Nåsituasjon på analysetidspunktet   | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/gevinst                        | Rapportert gevinstrealisering |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-------------|---|-------------------------------|
| Orden og renhold                    |   |                            |             | Redusert renholdsressurs med 20% stilling |                               |
| Ukentlig:                           | 31,8 timer  | 22 timer                   |             |   |                               |
| Periodisk:                          | Ikke definert i tid   | 423 timer pr.år            |             |   |                               |
| Vurdering for læring i fag          | Gevinst: VSA har bidratt til økt bevissthet og drøfting av beste praksis. Vellykket og nyttig kartlegging som har økt kvalitetsfokus. |                            |             |   |                               |
| Matsservering etter skoletid på SFO | 3,3 timer   | 2,9 timer                  |             | 0,4 timer                                 |                               |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Garderobe og gang SFO, inngang og gang, personalrom, elevenes skolesekker                 |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Landskapet, ekstrarom(4./5.), SFO, 1.-3.klasserommene, mellomrommene, arbeidsrom lærerne. |

### Biblioteket

Startet innføring av Lean i september/oktober 2012, og har hatt en innføringsperiode på 25 uker. Enheten jobber aktivt og selvstendig med forbedringsarbeide, har god kvalitet på tavlemøter og stort engasjement i ansattgruppa.

| Verdistrøm                   | Nåsituasjon på analysetidspunktet                            | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|------------------------------|--|----------------------------|-------------|--------------------|-------------------------------|
| Skrankerutiner pr.dag        | 37,9 timer   | 27,6 timer                 |             | 10,3 timer         |                               |
| Innlån pr.år                 | 261,2 timer  | 137 timer                  |             | 124,2 timer        |                               |
| Fjernlån pr.år               | 34,7 timer   | 30,4 timer                 |             | 4,3 timer          |                               |
| Planlagte verdistrømmer:     |  | Purring/regning.           |             |                    |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Billettkontor, bøttekott(lager), 2 kontorer                  |                            |             |                    |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Skranken, leders kontor, personalrom inkl. permer/dokumenter |                            |             |                    |                               |

### Elvesvingen omsorgsboliger

Startet innføring av Lean i september/oktober 2012, og har hatt en innføringsperiode på 28 uker.

Det kan jobbes mer aktivt med å oppnå forbedringer gjennom økt fokus på å bruke verktøykassa.

Det er utfordrende å lykkes med å involvere alle i tjenester med døgnbemanning, og turnuser med små stillinger, samt vikarer som jobber i varierende grad.

| Verdistrøm                                      | Nåsituasjon på analysetidspunktet | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|---|-----------------------------------|----------------------------|-------------|--------------------|-------------------------------|
| Dagvakt(7.00 – 15.00)                           | 5,9 timer fag-primærtid           | 12,5 timer fag-primærtid   |             | 6,6 timer          |                               |
| Rutiner medisinerom(3 ukers periode) 20 brukere | 36,6 timer                        | 28,2 timer                 |             | 8,4 timer          |                               |

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Planlagte verdistrømmer:     | Informasjonsflyt<br>Oppstart miljøarbeid hos nye brukere<br>Rapporter morgen, midt på dagen og kvelden.   |
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Veslekontoret m/ mellomgang/mellomkontor, kjøkken, personalkontor, lager, garderobe, medisinrom, vaskerom |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Kontorer, 4 uteboder, personalrom   |

### Rådmanns ledergruppe

Startet innføring av Lean i mars 2013.

Det er startet med 5S på kommunens verdi-og styringsdokumenter. Dette krever bred involvering i organisasjonen og vil derfor ta tid før kan ferdigstilles. Det er gjennomført verdistrømanalyse på ledergruppas møter og samlinger med mål om å fokusere på strategisk ledelse og god kvalitet på forberedelser og gjennomføring av møtene. Det arbeides nå med å finne gode målepunkter på tavla. Leanveiledere bistår fortsatt gruppa i arbeidet.

| Verdistrøm   | Nåsituasjon på analysetidspunktet | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst  | Rapportert gevinstrealisering |
|--|-----------------------------------|----------------------------|-------------|--|-------------------------------|
| Rådmannens ledermøter og dagssamlinger(9 møter og 2 samlinger pr.år) | 830 timer                         | 1503 timer                 |             | 673 timer økt kvalitet på forberedelser og gjennomføring for å kunne utøve bedre strategisk ledelse. |                               |
| Planlagte verdistrømmer:   | Tjenesteområdelederens rolle      |                            |             |  |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:   | Verdi og styringsdokumenter       |                            |             |  |                               |

### Raufosstun sykehjem

Startet innføring av Lean i mars 2013, og har hatt en innføringsperiode på 32 uker.

Enheten jobber aktivt og selvstendig med forbedringer, og er opptatt av god fremdrift. Leder etterspør jevnlig Lean-veiledere til å bistå i analyser, for å kvalitetssikre riktig bruk av verktøykassa, og få best mulig effekter. Dette bidrar til god kompetanseoppbygging i enheten.

Enheten er løsningsorientert, har en offensiv holdning og jakter kollektivt på forbedringer, og er således forbilledlig i sitt Lean-arbeide.

| Verdistrøm                          | Nåsituasjon på analysetidspunktet         | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|-------------------------------------|---|----------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Perioden frokost og formiddagskaffe | 7,1 timer                                 | 5,3 timer                  |             | 1,8 timer           |                               |
| Innkomsrutiner(utskrivning)         | 4,5 timer                                 | 3,4 timer                  |             | 1,1 time            |                               |
| Planlagte verdistrømmer:            | Rapportsituasjonen m/rapportskrivning     |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført:        | Lintøyrom, kjøkken, bøttekott, badet.     |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:           | Skyllerom, medisinrom, legekantor og lab. |                            |             |                     |                               |

### Gimletun omsorgsboliger

Startet innføring av Lean i mars 2013. Enheten har planlagt gjennomføring av flere verdistrømanalyser i innføringsperioden. Enheten er ikke evaluert og Leanveiledere bistår fortsatt.

| Verdistrøm                   | Nåsituasjon på analysetidspunktet                      | Design av ideell situasjon | Ettermåling | Forbedring/ gevinst | Rapportert gevinstrealisering |
|------------------------------|--|----------------------------|-------------|---------------------|-------------------------------|
| Måltidsrutiner frokost       | 7,33 timer   | 7 timer                    |             | 0,33 timer          |                               |
| Planlagte verdistrømmer:     | Rapportsituasjon<br>Pasientaktiviteter                 |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, gjennomført: | Tæylager, kjøleskap/matskap(hele kjøkkenavdelingen)    |                            |             |                     |                               |
| 5S aktiviteter, planlagt:    | Medisinhyller og skap, kontoret, kjellerrom og utebod. |                            |             |                     |                               |

## Intervjuer med ledere og ansatte



### **Marion Andersen, avdelingsleder, NAV Oppfølgingsavdelingen**

#### **1. Hva har Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for din enhet?**

*De ansatte sier at det er motiverende og inspirerende å få visualisert det de jobber med. De ser at det har effekt. Det er motiverende å ha gode tall å legge fram. Det vi har hatt fokus på, blir forbedret.*

#### **2. Forbedringstavle og tavlemøter – hva betyr det for deg og din enhet?**

*Det er mer aktiv deltakelse i gruppa. Alle vet at de har mulighet til å komme med forslag og at det blir tatt opp innen en uke. Vi tvinges til å være konkrete i type tiltak og i å finne flaskehalsen. Det er medarbeiderne selv som identifiserer flaskehalsene og kommer med forslag på tiltak. Siden de selv har vært med på å bestemme tiltakene, er det også mer motiverende å gjennomføre dem. Alle føler seg mer ansvarlige for gjennomføringen. Det er mye lettere for meg som leder å få gjennomført forbedringer.*

#### **3. Hvilke erfaringer ønsker du som leder å dele med nye Leanledere?**

*Jeg synes det har vært en veldig spennende prosess. Det er tilfredsstillende å gå i dybden og finne rotårsakene. Ved bruk av eksterne Leanveiledere får vi hjelp til å være tydeligere og konkrete i begrunnelsene for hvorfor vi gjør som vi gjør. Kan anbefales!*

### **Lisbeth Eilertsen, bibliotekar. Ansatt på Vestre Toten folkebibliotek.**

#### **1. Hva har Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for «din» enhet?**

*Vi har blitt mer effektive. Vi setter korte frister, 1-2 uker. Fristene går gjennom på tavlemøte en gang i uka, dermed blir ikke saker glemt. Vi får dem unna.*

#### **2. Har dere møtt på noen utfordringer som andre kan lære av?**

*I starten var det en del ord og uttrykk, «Lean-språk», som var litt vanskelige å forstå. F. eks. fiskebeinsanalyse, EPL-er, VSA-er. Det er også en utfordring å opprettholde 5S standard. (Der var det et ord igjen.) Vi finner heller ikke en god lagerplass til leanmaterieell som papp-plater og gråpapirruller som brukes i leanarbeidet*

#### **3. Alle enheter i Vestre Toten kommune skal etter hvert innføre Lean. Hva vil du si til dine kollegaer før deres Lean-reise starter?**

*Det er en fordel å leane. Det er rett og slett snakk om å effektivisere arbeidet sitt og finne gode systemer. Det er veldig positivt. Enheten her har god nytte av Lean.*



## **Grethe Sætra, plasstillitsvalgt i Fagforbundet, Gimle avd. 5.**

### **1. Hva har Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for din enhet?**

*Det har blitt mye mer orden i ting. Vi bruker mindre tid på å lete. Opplever at vi har mer tid inne på stua, vi tar rapportene inne på vaktrommet og er blitt flinke til å ta pausen. Det å få pause er en klar forbedring for de ansatte.*

### **2. Hvilke utfordringer har dere møtt på som andre kan lære av?**

*Det tok litt tid å komme inn i systemet på tavla, men det har gått seg til etter hvert. Det er viktig å følge opp målepunktene og at alle følger opp det som vi har bestemt i fellesskap.*

### **3. Alle enheter i Vestre Toten kommune skal innføre Lean. Hva vil du si til dine kolleger før de starter på sin Leanreise?**

*Kanskje de synes det virker litt kjedelig og tørt til å begynne med, men at det blir mer interessant etter hvert og at det oppleves nyttig. Det er noe jeg kan anbefale.*

### **4. Er det noe du vil si rundt medarbeiderinvolvering og medarbeidertilfredshet?**

*Alle ansatte blir involvert og har påvirkning på arbeidsmiljøet. Det er litt vanskeligere å få involvert de som jobber i små stillinger. Vi har fått bra veiledning av Leanveilederne og har vært kjempegodt fornøyd med det.*



## **Britt Jakobsen, teamleder Raufosstun.**

### **1. Hva har Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for din enhet?**

*Det har betydd veldig mye. Vi har fått et verktøy til å sette ting i system. Gjennomføring av 5S gjør at vi sparer tid, selv om system i sjampoflaskene ikke er noe som andre legger seg bort i. Men det vi virkelig blir kontrollert på, er kravene til kvalitet og kompetanse. Lean og Leanverktøy har vært en god hjelp til å sette kvalitetssikringen i system. Og system i kvalitetssikringen er veldig viktig. Vi må tenke kvalitet i alt vi gjør, 2-3 dager «sommel» er direkte tap for kommunen, som må betale sjukehusene for ekstra liggedøgn.*

*Arbeidet med Lean har også hatt en veldig positiv effekt på arbeidsmiljøet. Det har jeg fått tilbakemeldinger på i medarbeidersamtaler. Alle forslag blir hørt og tatt opp innen en uke. Her er det 35 stk. i rundturnus med stort behov for informasjonsdeling. Nå kan alle bare lese tiltaksplanen på Lean-tavla, dermed er de oppdatert.*

### **2. Forbedringstavle og tavlemøter – hva betyr det for deg og din enhet?**

*Det betyr at vi hele tiden er i gang med et kontinuerlig forbedringsarbeid. Hvis noe ikke er utført innen fristene vi selv har satt, må du svare for deg. Alle blir satt krav til og «pushet» litt, også jeg som leder.*

### **3. Hvilke erfaringer ønsker du som leder å dele med andre Leanledere?**

*a) Det er lurt å tenke gjennom hvem som skal være med på innføringskursrekka. Det er viktig at det er flere enn lederen som får et eierforhold til prosessen med innføring av Lean. Og det er vesentlig at lederen selv er ivrig! Leanveilederne våre har vært en heiagjeng og bidratt med sin entusiasme, det har vært en god hjelp.*

*b) Leanlederne møtes ca. to ganger i halvåret til Lean Lederforum. Jeg synes det har vært nyttig å delta der og høre hva andre har av utfordringer og hvordan de takler dem. Jeg er virkelig glad for at vi har fått muligheten til å begynne med Lean.*

*c) I vår enhet har vi vært nødt til å forholde oss til store omstillingsprosesser. Her har Lean og Lean-verktøy vært et godt hjelpemiddel. Da jeg startet i denne lederjobben tenkte jeg: Med all denne omstillingen – hvordan skal jeg få til å innføre Lean i tillegg? Nå tenker jeg: Med all denne omstillingen – hvordan skulle jeg klart meg uten Lean?*



## Generelt om resultatene

Det erfares svært gode gevinster gjennom det overordnede tankesettet «kontinuerlig forbedring» og ved bruk av Lean metoder og verktøy.

Mange av forbedringstiltakene kan iverksettes uten store behov for utbedringer eller andre kostnader, mens andre enheter har behov for investeringer for å få fulle effekter av forbedringsforslagene.

Erfaringer så langt viser at organisasjonen har et betydelig uutnyttet potensiale. Lykkes vi langsiktig i dette arbeidet kan Vestre Toten kommune bli «dobbel så bra»!

## Gevinstrealisering

Gevinster av Lean fordeles etter egne kriterier på tre måter;

- økt kvalitet
- økt kvantitet
- og besparelser

med hovedvekt på økt kvalitet.

Det er utarbeidet en modell for gevinstrealisering som lederne benytter til rapportering når nye 5S standarder er etablert, og når de ideelle prosessene i verdistrømmene er nådd.

Fordeling av gevinster gjøres i samarbeide med ansatte. Det arbeides for en bevisst holdning til å ta vare på gevinstene og anvende dem slik som avtalt. Det evalueres etter en tid om gevinstene benyttes til formålet.

## Utfordringer

### Forankring:

God forankring og forståelse er essensielt for at satsingen skal lykkes. Vi erfarer mangelfullt engasjement på alle nivåer, og dette skaper utfordringer.

De ansatte må ikke bare føle at ledelsen støtter satsingen, men at de går i front og viser gjennom egne handlinger og væremåte at Lean er en langsiktig strategi. Både toppledelsen og mellomlederne er sammen med øvrige ansatte dermed nøkkelpersoner.

Alle ledernivåer må støtte, etterspørre og engasjere seg. Dette er en avgjørende suksessfaktor sammen med de ansattes engasjement.

### Ledelse:

Lederne er sentrale i Lean-arbeide.

Det langsiktige målet er å bygge opp en kultur der kontinuerlig forbedring står i sentrum og alle ansatte tenker forbedringer i sin hverdag.

Sentralt i prosessene er verdsettende lederskap med dialog mellom ledere og ansatte i forhold til de utfordringene som kommer til syne.

Det er viktig med god forståelse for den nye lederrollen som medfører andre krav, der en må være tett på både Lean-arbeidet og det operative arbeidet.

Disse prosessene gir grunnlag for økt felles forståelse mellom ledelse og ansatte.

Vi erfarer ikke fullgod forståelse, kunnskaper og prioritet hos ledere om hva som skal til for å lykkes.



Disse utfordringene har medført tilbakegang av Lean-arbeide i flere enheter. Lean-veiledere har derfor prioritert å bistå disse enhetene andre halvår 2013, fremfor å starte opplæring i nye enheter.

### **Lean ressursgruppa:**

Det har vært noe utskiftninger i Lean ressursgruppa. Lean-veiledere opplever det som utfordrende å kombinere rollene som Lean-veileder og rollen i sin ordinære stilling. Lean-kompetansen forblir i organisasjonen om Lean-veiledere slutter, men det er ønskelig med økt varighet i frikjøpsavtalene for å oppnå bedre kompetanseoppbygging og kontinuitet i gruppa, noe som vil bidra til økt kvalitet i veiledningsarbeide ute i enhetene.

Det må arbeides mer med å legge til rette for gode arbeidsforhold gjennom reelle frikjøpsordninger slik at Lean-veiledere bedre kan kombinere rollene.

Det er stor variasjon i utfordringer og kompleksitet i de ulike enhetene. Dette påvirker innføringsperioden og varigheten av behov for bistand av Leanveiledere.

Det prioriteres også veilederressurser i enheter med lederskifte.

Disse faktorene innvirker på ressursgruppas kapasitet for opplæring i nye enheter.

### **Evalueringer med enhetene:**

Viktige tilbakemeldinger fra enheter som har startet med Lean er at flere ansatte har behov for opplæring. Det signaliseres som et viktig behov at opplæringsprogrammet legger til rette for at flere ansatte kan få delta på den grunnleggende opplæringen. Dette beskrives som et viktig tiltak for å lykkes , og kan redusere lengden på innføringsperioden.

## **Planlagte aktiviteter**

Det blir oppstart i 4 nye enheter januar/februar 2014:

- Helse. Helsesøstertjenesten
- Omsorg. Sundskogvegen omsorgsboliger
- Omsorg. Psykiatritjenesten
- NAV. Serviceavdelingen

Andre fokusområder:

- Bistand i enheter med lederskifte
- Lederutviklingstiltak
- Rekruttere og beholde Leanveiledere
- Kompetansetiltak for Lean-veiledere.
- Evalueringer med ledere og ansatte →Kontinuerlig forbedring av opplæringsprogram og innføringsmodell

01.11.2013

Kari Bjørnerud Børthus

Leanansvarlig