



Vestre Toten kommune

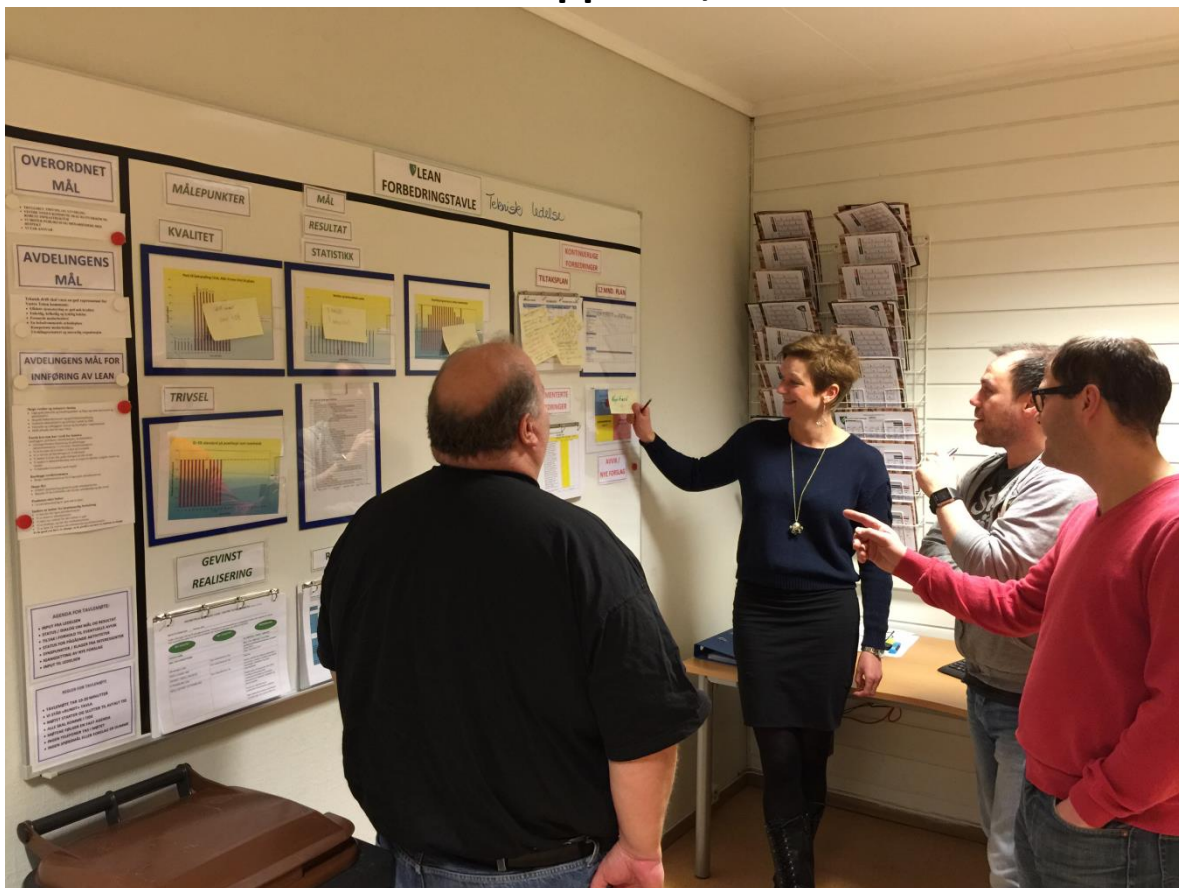
**Lean kontinuerlig forbedring som
virksomhetsstrategi**

i Vestre Toten kommune

En lærende organisasjon



Statusrapport 3, 2015



Statusrapport 3

Det er nå fire år siden Vestre Toten kommune startet sin reise med å systematisere forbedringsarbeidet i organisasjonen gjennom Lean kontinuerlig forbedring.

Reisen har vært svært utviklende, har synliggjort et stort potensiale og har allerede nå identifisert og realisert betydelige gevinster.

Vi har nå startet opp med Lean kontinuerlig forbedring i 25-30% av kommunens enheter.

Innføringen må ses i et tidsperspektiv på 10 til 15 år før alle enheter har startet. Langsiktigheten skal ivareta at alle enheter lykkes i å identifisere og realisere sine gevinster i økt kvalitet, kvantitet eller besparelser.

Det er allerede uventete store gevinster til å være i tidlig fase av utviklingsløpet. Vi kan derfor ha store forventninger til at denne måten å jobbe på kan bidra til en betydelig økonomisk gevinst på lang sikt, bedre kvalitet i kommunens tjenester og mer verdiskapning med de ressursene vi har.

Forbedringsarbeidet har gitt oss mange erfaringer. De positive er: store gevinster i tjenestene som nå realiseres i økende grad. Ledere utvikler seg i sine nye lederroller slik at medarbeiderskapet kan fremmes. Det er større bevissthet på tjenestemottakernes behov og økt forståelse for hva som er verdiskapning for de ulike interessentene. Forbedringsarbeidet har ført til et større faglig fokus.

Gevinstene gir mer verdiskapning med de ressursene kommunen har, og det blir betydelige følgeeffekter som bidrar til økonomiske besparelser.

Vi har lykkes med et stort medarbeiderengasjement gjennom involvering og ansvarliggjøring som gir eierskap og økt nærvær.

Vi har også møtt på noen utfordringer. Lederrollene blir mer krevende og mange ledere får behov for kompetanseheving for å kunne lykkes med å følge opp et medarbeiderdrevet forbedringsarbeid.

Vi har ikke klart å etterleve målsettingen om utrullingstempo. Mange enheter står i kø og ønsker å starte. Vi har ikke lykkes med å frigjøre veilederressursene så tidlig som ønskelig for å kunne starte opp nye enheter. Leanveiledere støtter enhetene så lenge som nødvendig for at ikke forbedringsarbeidet skal falle sammen.

Ny fase i forbedringsarbeidet i 2014/2015 har derfor vært å prioritere å få på plass en virksomhetsstrategi for Lean som kan underbygge og støtte forbedringsarbeidet som pågår i organisasjonen.



Rådmann

Bjørn Fauchald



*Leder for
utviklingsenheten*

Kari B. Børthus

Innledning

Vi har nå startet innføring av Lean kontinuerlig forbedring i 25 enheter. Vestre Toten kommune har til sammen ca. 70 enheter som skal innføre Lean.

Vi har fortsatt besøk fra mange andre kommuner og virksomheter som ønsker å se og lære av vårt forbedringsarbeid. Vi håper å kunne inspirere flere kommuner til å starte innføring av Lean og velge samme tilnærming som oss. På den måten vil vi kunne etablere et godt kommunelæringsnettverk som kan utvikle en sterk modell sammen, noe som kan gi gode gevinster i offentlige virksomheter.

Ulike interessenter fascineres av vår utvikling og hvordan vi har løst anvendelsen av tankesettet Lean i offentlig tjenesteproduksjon. Det ser ut til at vi kan lykkes med å utvikle en bærekraftig innføringsmodell, som sikrer at vi klarer å utløse organisasjonens forbedringspotensial, ta vare på gevinstene og omsette dem i tjenestene. Modellen skal også sikre at vi ikke faller tilbake til gamle vaner.

Rådmannen, assisterende rådmann og leder for utviklingsenheten bidrar også med erfaringer fra forbedringsarbeidet i Vestre Toten kommune på ulike kurs og konferanser der Lean i private og offentlige virksomheter er tema.

Harstad kommune har tro på at vår modell er robust og gir gode gevinster. De har valgt å adoptere Vestre Toten kommunes modell for Lean kontinuerlig forbedring i to piloter som får opplæring i første halvår 2015.

Vestre Toten kommune og Sintef Raufoss Manufacturing har inngått en samarbeidsavtale og arbeider nå sammen med å lære opp piloter og Leanressurser i Harstad kommune.

Vi arrangerer også i år, sammen med Lean Forum Innlandet, årets Lean-dag her på Raufoss 7. mai 2015. Vestre Toten kommune har reservert 100 plasser. Dette er et viktig internt kompetansetiltak for våre ledere og øvrige ansatte. Konferansen går et skritt videre med Niklas Modig, Handelshøgskolen i Stockholm sammen med professor Monika Rolfsen, NTNU og Hans Christian Gabrielsen, nestleder i LO som eksterne foredragsholdere.

Andre viktige utviklingstrekk:

Lean-veiledergruppa i Vestre Toten kommune, som fra starten besto av en gruppe med mange små frikjøpsstillinger på ca. 20-30 % stillinger, ble for sårbar og er nå endret til hele stillinger. Dette er et tiltak for å øke kvaliteten på kompetansebyggingen ute i enhetene og bedre kontinuiteten og tilgjengeligheten i ressursgruppa, slik at enhetene er sikret veilederbistand når de etterspør det.

Prosjektlederstillingen som etter prosjektperioden ble Lean-ansvarlig er nå endret til leder for den nyopprettede utviklingsenheten. Enheten er etablert bl.a for å sikre at alt

utviklingsarbeid som startes og pågår i organisasjonen skal smelte sammen med Lean kontinuerlig forbedring som grunntankesett.

Kari Bjørnerud Børthus, tidligere leder i omsorg, er leder for utviklingsenheten, Greta Synnøve Moldestad, tidligere rektor, er ansatt som Leanveileder. Randi Skare, tidligere omsorgssjef tiltrer som Leanveileder i utviklingsenheten sommeren 2015.

Kommunene Søndre Land og Vestre Toten fikk høsten 2013 tilskudd for å være med i kommunenettverket «Deltagelse i nasjonalt program for utvikling og implementering av velferdsteknologi i omsorgstjenestene» gjennom Helsedirektoratet. Her søkes det å forstå verdien av (tjeneste) innovasjon, og dette samsvarer i stor grad med vårt forbedringsarbeid. Utviklingsenheten bidrar inn i prosjektet for å sikre en god sammensmelting av innovasjon og Lean kontinuerlig forbedring slik at vi blir enda bedre.

NEVU, Nasjonalt senter for etter- og videreutdanning valgte i år Vestre Toten kommune som Campusbedrift for sitt utdanningsprogram «Lean Ledelse». Campusbedrifter velges fra de beste Lean-virksomhetene i Norge og er en læringsarena for studenter på programmet «Lean Ledelse».

Vi fikk bidra til at studentene øker sin kompetanse ved å settes bedre i stand til å omsette prinsippene fra Lean kontinuerlig forbedring inn i sine virksomheter.

Studentene var hos oss en hel dag og studerte vårt forbedringsarbeid. Det faglige utbyttet for oss ble også stort da vi fikk svært konstruktive tilbakemeldinger på forbedringsforslag til vår innføringsmodell, både fra studentene og fagansvarlig Bjarne Berg Wig.

Et viktig utviklingstrekk det siste året er også etablering av Lean som virksomhetsstrategi. Det vil sikre alle elementer av Lean kontinuerlig forbedring fra innføring i nye enheter til vedlikehold og utvikling.

Status i Leanenheter

Gimle sykehjem avd. 1 (pilot)

Leder slutter 19. mars. Stillingen er lyst ut, intervjuer blir gjort i uke 10. Sykepleier 1 er konstituert inntil ny leder er på plass. Hun skal lede forbedringsarbeidet i denne perioden. Lean-arbeidet har mistet litt energi. Det er arbeidet mye med arbeidsmiljø og samspill mellom leder og øvrige ansatte. Enheten står foran et lederskifte. Leanressursene vil bidra med støtte til ny leder i det videre arbeidet.

Fysio.-ergoterapi tjenesten (pilot)

Veldig levende tavlemøter. Tiltaksplanen fungerer godt, det oppleves disiplinerende å få en slik påminning hver uke. Enheten har nettopp gjennomført en samling der Lean, kommunikasjon og samhandling har vært tema. Konklusjonen blir at de tar opp igjen oppfølging av rutiner: Følger vi det vi har bestemt? Viktig å involvere alle ansattes roller: Hver har sitt målepunkt. Jobber hele tiden med bevisstgjøring på det de kan bli bedre på. Det

har vært gjennomført verdistrømanalyse(VSA) på samhandling med Raufoss sykehjem og VSA på samhandling med Helsesøstertjenesten.

Barnevern

Enheten har hatt utfordringer med å følge opp forbedringsanalyser som ble arbeidet frem ved oppstart av innføringen Lean kontinuerlig forbedring i 2012. Dette pga. økende press i tjenesten og skifte av driftenhetsleder to ganger og tjenesteområdeleder.

Nye ledere og nye ansatte som har tiltrådt etter oppstart av Lean-innføringen i 2012, skal på kurs sammen med nye Lean-enheter som får opplæring i april/mai 2015.

Leanressursene bistår barnevern med ny oppstart våren og sommeren 2015.

Teknisk drift, veg-park og renovasjon

Tjenesteområdet er i en prosess med omorganisering. Det har vært krevende å holde liv i Lean forbedringsarbeidet i denne omorganiseringsperioden. Det jobbes jevnt og trutt med 5S (sortere, systematisere, skinne, standardisere og sikre) -områder. Fire 5S-områder er nå rapportert gevinstrealisert. Leanressurser bistår fortsatt enheten med å holde fast i forbedringsprosessene.

Sentral stab- og støtte, politisk saksbehandling

Politisk saksbehandling er en prosess i et fagområde i sentraladministrasjonen. Fagansvarlig har ansvar for politisk saksbehandling, sentralbord, arkiv og skjenkebevilling m.m. Det er nå jobbet med forbedringsprosesser innenfor de fleste områdene, og det er satt av tid til en ny gjennomgang av verdistrømanalysen for politisk saksbehandling for å vurdere om alle forbedringstiltak er iverksatt og om det er ytterligere forbedringsforslag som kan settes i system.

Enheten jobber veldig godt med sine forbedringsprosesser.

Raufoss hjemmesykepleie/hjemmehjelp

Forbedringsarbeidet har ikke det fokus og prioritet som ønskelig, men det arbeides med tiltak for å gi arbeidet et løft. Det planlegges å bruke forbedringsarbeidet mer rettet mot utvikling på fagområder slik at økt fokus på kjerneoppgavene kan inspirere ansatte til å bidra mer fremover. Enheten har startet med å måle på sårstell (kvalitetsmål – kpi).

Leder og flere ansatte har vært på Raufosstun sykehjem for erfaringsdeling og for å hente inspirasjon til eget forbedringsarbeid. Sykepleier 1 er tilbake etter permisjon og er ansvarliggjort i å bidra og komme videre i forbedringsarbeidet.

Gimle sykehjem avd. 3

Enheten driver effektivt innenfor de rammene de har. Det er lavt sykefravær, god medarbeidertilfredshet og de balanserer økonomisk. Det er spart inn 75% stilling som et direkte resultat av forbedringsarbeidet. Målet til avdelingen er: «mer tid til pasienten».

Kjøkkenet er bygd om slik at kjøkkenaktivitetene kan gjøres sammen med beboerne, det er triveligere for både beboere og ansatte. Enheten fikk arbeidsmiljøprisen for 2014.

De kan bli bedre til å bruke Lean kontinuerlig forbedring til fagutvikling.

Kvalitetsarbeid innenfor demensområdet blir fokusområde framover.

NAV, Oppfølgingsavdelingen

Tavlemøtene fungerer godt. Alle jobber etter beste evne og bidrar aktivt i forbedringsarbeidet. De må klare seg med en vakant stilling, i tillegg til at det vil gå tre måneder fra en av de ansatte slutter, til en ny ansatt kan være på plass. Dette oppleves utfordrende. De har etablert nye målepunkter på tavla etter jul mer rettet mot arbeid med arbeidsmarkedet. Enheten har stadig fokus på at gjennomførte 5S-områder holder standarden slik at de unngår å falle tilbake til gamle (u)vaner. I og med at flere av NAV-avdelingene nå har innført Lean kontinuerlig forbedring, gir det bedre muligheter for samhandling og flyt avdelingene imellom.

Sentral stab- og støtte , økonomi og regnskap

Økonomi og regnskap startet med årsavslutning som sin første verdistrømanalyse. Den er veldig stor og omfattende.

Teamet jobber nå med å bryte ned denne overordnede verdistømmen i mindre prosesser og jobbe frem forbedringer ut fra det.

Forbedringsarbeidet i enheten har fått et løft i den siste perioden da testing og læring har bidratt til at de har fått på plass bedre rutiner for målinger.

Omsorg tjenestetildeling

Enheten er «nedlagt». Denne gruppen ansatte møter ikke sammen på tavlemøter lenger da forbedringsprosessene som handler om omsorg tjenestetildeling er delegert til de ulike enhetene ute i tjenestene. Gevinstene er ivaretatt.

Bøverbru barnehage

Enheten har gjennomført verdistrømanalyse på renhold i tillegg til tidligere forbedringsprosesser. Renholder er fornøyd med prosessen og opplever at det har vært positivt at renhold har fått fokus. Renholdssystemet er justert slik at det gir bedre oversikt både for renholder og for det øvrige personalet. Det er innarbeidet arbeidslister for renholder. VSA-en avdekket behov for opplæring, og det er planlagt kontakt med renholdsleder, både for opplæring og for å vurdere tidsbruk i forhold til oppgaver.

Tavlemøtene rydder mye tid slik at det blir mer refleksjonstid på personalmøtene, dette oppleves veldig positivt. Det er travelt i en barnehage, og det oppleves utfordrende å finne nok tid til refleksjon sammen.

Ihle skole

Ihle skole har jobbet med kontinuerlig forbedring på en del områder også dette året. Ettermåling på VSA av lærernes arbeidstid er gjennomført. Kostymelager, grupperom og Kunst & Håndverksmateriell er det kjørt 5S på. Dette gir god orden og oversikt. Lærerne sparer tid til forberedelser, og det er raskere å rydde ting på plass. Revisjoner sikrer at nivået holdes oppe på tidligere gjennomførte 5S og VSA-er.

Etter gjennomført VSA på lærernes arbeidstid er det endret litt på friminutt og timer. Gevinster fra dette har bl.a. vært mer tid til undervisning og mer sammenhengende tid til lek ute for elevene. Ut fra denne VSA-en settes det jevnlig nye mål. Det erfarer nå i større grad at verktøyene brukes på skolens kjerneoppgaver. Bl. a. settes det periodiske mål i forhold til klasseledelse og læringsmiljø, noe som er med å bidra til kollektiv læring og kompetansebygging.

Skolen har hatt besøk av Sola, Rauma, og Harstad kommuner som ønsker å lære av hvordan skolen jobber med sitt forbedringsarbeid.

Rektorene i Vestre Toten har også vært på besøk og fått info om hvordan skolen bruker Lean i sitt forbedringsarbeid. Dette til inspirasjon for nye skoler som skal starte innføring.

Biblioteket

Lean forbedringstavle fungerer meget godt. Avvik og forslag kommer opp, tidsfrister blir overholdt og de ansatte tar ansvar. Det måles på kvalitet. Det skal avsettes fast tid til revisjoner, da dette lett faller ut.

Biblioteket omorganiserer i forhold til kutt. Gjennom Leanarbeidet har de ansatte utviklet endringskompetanse. Dette gjør at de takler omorganiseringen godt.

Det er ikke gjennomført verdistrømsanalyser dette året, men tidligere verdistrømmer er fulgt opp. De skal i gang med å kjøre VSA på markedsføringsprosessen.

Enheten får en ny rolle, og i den forbindelse er det planlagt en drøfting av hvilke kjerneverdier som er sentrale for biblioteket. Ut fra disse justeres eventuelt målene på Leantavla. Måten det jobbes på blir lagt merke til av andre bibliotek. Biblioteksjefen har vært ute og snakket om Lean, både på Lillehammer bibliotek og Trondheim bibliotek i vinter.

Elvesvingen omsorgsboliger

Jobber veldig systematisk. Flotte 5S områder. Tavla ser aktiv og bra ut. Gjøre målskort i forhold til kvalitetssikring med hensyn til medisinerings. Jobber jevnt og stødig.

Leder opplever det som en utfordring med involvering av ansatte da turnustjenester sprer ansatte på vakter hele døgnet. Nye måter å løse dette på vurderes.

Rådmannens ledergruppe

Hele Rådmannens ledergruppe går foran som gode eksempler for alle andre ledere i Vestre Toten kommune ved å gjennomføre verdistrømanalyser på sin egen arbeidshverdag som leder. De ser på om toppledergruppa har god flyt i sine oppgaver og etablerer nye ideelle

prosesser på alle lederrollene der alt forbedringspotensial ivaretas med nye tiltak. Erfaringer fra disse aktivitetene skal brukes til å inspirere driftenhetsledernivået til å gjøre det samme. Ellers jobber nå Rådmannens ledergruppe med redesign av sin forbedringstavle for å gjøre den mer anvendelig for å ivareta forbedringer på strategisk overordnet område.

Raufosstun sykehjem

Enheten jobber svært godt med sitt forbedringsarbeid, noe som har ført til bedre samarbeid og rutiner mellom sykehjemmet og fysio -/ergoterapitjenesten. Det systematiske forbedringsarbeidet har ført til større faglig fokus og økt kompetanse i tjenesten.

Erfaringer viser at medarbeiderdrevet forbedringsarbeid satt i system gjennom ukentlige tavlemøter bidrar til eierskap, ansvarliggjøring og økt nærvær.

De ansatte på Raufosstun sykehjem deler sine erfaringer med å stille opp som læringsarena for andre Leanenheter i kommunen.

Enheten kan vise til store gevinster. Blant annet kan de nå tilby mange flere innbyggere en korttids plass sammenlignet med før oppstart av Lean.

Det er mindre utgifter i sommerferieavviklingen etter at sommerturnus planlegges bedre og kvalitetssikres på en annen måte i forhold til fagkompetanse.

Kostnader med overliggerdøgn på utskrivningsklare pasienter fra sykehus er også drastisk redusert.

Gimletun omsorgsboliger

Det har vært utfordrende med manglende ledelse (sykmeldt leder og sykmeldt sykepleier 1). Ny sykepleier 1 har nå lederansvar for Leanarbeidet inntil leder er på plass igjen, sannsynligvis i mai. Ny sykepleier 1 er motivert og ansvarliggjort og skal nå følge opp fremover. Har fortsatt tett Lean-veilederbistand.

Sundskogvegen omsorgsboliger

Enheten fikk ny leder i september 2014. Leder får nå tett veiledning i å holde tavlemøter og dokumentere forbedringsprosessene. Målepunkter på tavla er bl.a: kvittert for utførte oppdrag på Gericca, og meldte avvik i kvalitetslosen opp mot ressurser og vedtak. Det kan være utfordrende å få alle ansatte engasjert, da mange har små stillinger. Det skal settes av tid til Leanarbeid, hvor ansatte må delta. Enheten trenger å ha spesielt fokus på kompetanseheving fremover, slik at brukere og ansatte opplever trygghet i alle situasjoner. Det er planlagt VSA på palliativ behandling.

Psykisk helsetjeneste

Enheten har fokus på ukentlige tavlemøter. Leder og to stedfortredere ivaretar kontinuiteten i tavlemøtene. Tidspunkt for tavlemøtene er endret for at flere ansatte skal kunne delta. Involveringen er derfor god.

Oppfølging av verdistrømanalysen fra kursdagene er noe forsinket pga. lederskifte.

Leder og ansatte er glade for å få satt sitt forbedringsarbeid i system gjennom Lean og opplever stor nytte av det.

Enheten har bevissthet på bruk av verktøyene.

NAV, Serviceavdelingen

Enheten har fokus på kontinuerlig forbedringsarbeid med ukentlige tavlemøter. De har gjennomført en verdistrømsanalyse på krisesaker i forhold til bolig. Denne prosessen skal i april presenteres for de andre NAV-avdelingene, slik at samhandling og flyt mellom avdelingene styrkes. En fiskebeinsanalyse i forhold til rutiner på krisesaker mat er planlagt i april. Det er også planlagt VSA på startlån og boligtilskudd, boligtildeling og oppfølging på gjennomgangsboliger i mars.

Helsesøstertjenesten

Enheten har hatt tilsyn fra Fylkesmannen på helsestasjonstjenester til barn i alderen 0-6 år. Det har vært brukt Lean-verktøy som verdistrømsanalyser og fiskebeinsanalyse for å bestemme tiltak for å lukke avvik etter dette tilsynet. Verdistrømanalyser: «Samhandling Helsesøstertjenesten-fastlegene» og «Samhandling Helsesøstertjenesten og fysioterapitjenester». Årsaksanalysen fiskebeinsanalyse er benyttet for å finne årsakene til avvik i helsekontrollene og deretter rette tiltak i forhold til årsakene. Tiltaksplan for å lukke avvikene er utarbeidet. Helsesøstertjenesten jobber også systematisk med sin møtестruktur og avvik i forhold til prosedyrer. Enheten blir evaluert i løpet av våren.

Teknisk ledelse

Tavlemøtene fungerer godt, med gode kvalitetsmål på tavla. Det måles bl.a på antall behandlede saker innenfor frist og antall avvik/behandlede avvik i Kvalitetslosen. Det er fokus på å løfte frem det som er positivt, i en enhet med stort arbeidspress. Det kjøres også 5S på diverse kommuneplaner. Verktøyet 5 x Hvorfor brukes jevnlig.

Enheten har kjørt fiskebeinsanalyse i forhold til telefoni-ordningen. Det var en del klager på at lederne var vanskelig å få tak i. Fasttelefoner fases nå ut. Bruk av mobiltelefoner gjør at alle som ringer får direkte svar, eller blir ringt opp etter møter etc. Enheten har fått gode tilbakemeldinger fra samarbeidspartnere på endringen. De har tatt i mot besøk fra en annen kommune, og det er anbefalt at andre ledere gjerne kan hospitere på et tavlemøte for å lære av Teknisk Ledelse. Enheten er evaluert og skal nå ivareta sitt forbedringsarbeid uten regelmessig støtte av Leanveiledere.

Voksenopplæringen/NAV Flyktningetjenesten (Samarbeid om flyktninger)

Tjenesten startet innføring høsten 2014. Tavlemøter avholdes en gang i uka. Tjenesten har gjennomført verdistrømsanalyse på gjennomføring av introduksjonsprogrammet for flyktninger. Her er det kommet mange forbedringsforslag. De har startet med et mål om å ha et felles første møte for å utarbeide individuell plan. Antall nye individuelle planer er målepunkt på tavla.

Korterudvegen omsorgsboliger

Enheten er i innføringsfasen og får tett oppfølging av Leanveiledere. Tavlemøtene fungerer meget godt, og de ansatte er aktive deltagere. Dokumentasjonen går nå greit. Stedfortreder leder også tavlemøtene på en god måte. Leder har hospitert på andre enheters tavlemøte, noe som gir læring og mulighet til erfaringsdeling. Det er fokus på å få flere kvalitetsmål på Leantavla. Økt kvalitet sikres gjennom målinger. Det er gjennomført flere 5S. Den siste var 5S på kjøkken. Dette har gitt bedre orden og oversikt, og det er raskere å finne ting og rydde på plass. Enheten nærmer seg tid for evaluering.

Intervjuer med ledere, ansatte og tillitsvalgte

INTERVJU MED TJENESTEOMRÅDELEDER ANNY STENSETH



Vestre Toten kommune har nå vært på en Lean-reise i snart fire år. Hva mener du om viktigheten av forankring for å lykkes i en så stor og kompleks organisasjon?

Forankring i alle ledd er et must. Rådmannens ledergruppe er jo én ting. Du skal ha med deg alle lederne, og så må en selvsagt få med seg alle ansatte. Det er vel ikke like enkelt alle steder. Jeg er heldig i min avdeling, for jeg har folka her hele tida. Det er jo steder der en jobber natt eller helg, og da er det sikkert en større utfordring å få involvert alle. Det er viktig at arbeidet vi gjør, skal være synlig ute i organisasjonen. Jeg er opptatt av at vi kommer oss videre. Det er lagt ned et godt arbeid med strategidokumentet, og det er opp til oss ledere å få satt dette ut i livet.

Det stilles store krav til lederne når forbedringsarbeidet skal settes i system. Hva er dine erfaringer så langt?

Da jeg startet, visste jeg at dette var ansatte som i utgangspunktet var veldig positive. De liker å drive med ting der de ser det skjer noe. Skepsisen til Lean var riktignok stor. Men det viste seg at da de kom i gang, syntes de det var kjempemorsomt. Nå har de drevet i snart tre år, og jeg tror ikke de vil gå bort ifra det. Tavlemøter greier vi å holde. Vi tar opp igjen ting som er gjort, ser på det på nytt, og finner nye oppgaver som skal gjøres noe med. Der har vi lykket kjemp godt. Så har vi en enhet til som jobber trutt og ser at de har resultater. Jeg pusher på ved å vise interesse, etterspørre det de har på tiltakslista, stille litt spørsmål. Samtidig er jeg veldig opptatt av at det er de ansatte selv som skal drive arbeidet og prioritere sin hverdag. Så om det innimellom går litt sakte, ser jeg likevel at det skjer ting.

Hva gjør du i dine Lean-enheter for å sikre involvering og god framdrift i forbedringsarbeidet?

Lederne må vise interesse. De må involvere seg, etterspørre og stille krav i forhold til at det skal skje noe og ikke på noen måte være fraværende. Det er livsfarlig.

Jeg ledet forbedringsarbeidet i starten. Nå er det medarbeiderne som i hovedsak drar det. Det ruller litt hvem som tar ansvar for å lede tavlemøtene. Vi ser på analysene på nytt. Er det noe vi har glemt, noe vi bør ha mer fokus på? For det er jo slik at en griper fatt i noe og så står det kanskje igjen mange ting som kom frem i kartleggingen og analysen som ble gjort.

TJENESTEOMRÅDELEDER BODIL EVENSTAD



Vestre Toten kommune har nå vært på en Lean-reise i snart fire år. Hva mener du om viktigheten av forankring for å lykkes i en så stor og kompleks organisasjon?

Leanprinsippene må være forankret i de overordnede strategiene for kommunens virksomhet. Forankring er avgjørende for hvordan organisasjonen prioriterer å jobbe. Rådmannen har stått i spissen med politikerne i ryggen for å velge denne reisen. Ny strategi for lean for perioden 2014-2018 med handlingsplan, har gitt oss forutsetninger for å lykkes.

Strategien er basert på erfaringer som er gjort.

Det stilles store krav til lederne når forbedringsarbeidet skal settes i system. Hva er dine erfaringer så langt?

Teknisk drift, veg, park og renovasjon var en av fire leanenheter som startet opp rett etter pilotprosjektet. Det var flere uheldige omstendigheter:

Jeg var nyansatt som tjenesteområdeleder og startet lean-kursrekke før jeg formelt hadde min første arbeidsdag. Som nytilsatt bruker man en del tid til å bli kjent med organisasjonen, og å kaste seg ut i et forbedringsarbeid før man kjenner arbeidsplassen og kulturen er ikke lett. Vi har opplevd lederbytte, og klarte ikke å prioritere lean-arbeidet i en mellomfase med halv stab i lederteamet. Ny lean-enhetsleder skulle læres opp og kom i samme kinkige situasjon som meg, drive endringsledelse når man ikke kjenner organisasjon og kulturen på arbeidsplassen. Det er viktig at det ikke er andre store utfordringer som vil ta fokus bort i innføringsperioden.

Mye avhenger av at leder er motivert og klarer å prioritere forbedringsarbeidet og ser nytten av det. For å lykkes med forbedringsarbeidet kan det ikke være en "løs tråd" som man gjør ved siden av, men rett og slett måten man jobber på. Jeg opplever at flere ledere strever med å klare å prioritere forbedringsarbeidet foran andre oppgaver som skal løses til enhver tid. Lean kan kanskje være verktøyet som trengs for å rydde tid og plassere og fordele ansvar slik at ikke alt står og faller på leder? Alle ansatte har ansvar for forbedringsarbeidet, men leder må vise veg.

Det er avgjørende at leder av lean-enheten er engasjert og utstråler troen på denne måten å jobbe på, for å inkludere de ansatte i forbedringsarbeidet og ta vare på de gode innspillene som kommer. De ansatte er den viktigste ressursen vi har, og det er viktig at de blir tatt på

alvor av leder for lean-enheten når de kommer med forslag til forbedring. Som en av de ansatte så treffende sa det da vi startet: "Lean? Samma for meg å det kalles, bare det skjer no'!"

Hva gjør du i dine Lean-enheter for å sikre involvering og god framdrift i forbedringsarbeidet?

Jeg er leanenhetsleder for lederteamet på teknisk. Det er viktig å holde tavlemøter ukentlig for å sette forbedringsarbeid på dagsorden jevnlig. Vi har klare målepunkter på kvalitet og trivsel, og bruker statistikker. Framdriften kommer av seg selv via tiltakslistene, og innspill fra lederteamet.

Som tjenesteområdeleder ønsker jeg å være tilstede på tavlemøtene til de øvrige leanenhetene, så langt jeg kan. Jeg har et ansvar som pådriver og tilrettelegger. Det er nyttig for meg som leder å snakke direkte med de som står med utfordringen som kan bidra til avklaringer på møtene sammen med leanleder. Samtidig kan jeg etterspørre resultater i egen organisasjon – kort sagt prøve å være en positiv støttespiller.

HOVEDTILLITSVALGT KARI BJØRNSTAD



Hva har, etter din mening, Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for Vestre Totens ansatte og tjenestemottakere så langt?

I utgangspunktet ser jeg veldig positivt på Lean. Jeg tror det kommer til å bli veldig bra. Men jeg regner med at vi kommer til å ha en lang innkjøringsfase. Som tillitsvalgt ser jeg mange andre avdelinger i kommunen, ikke bare Sundskogvegen, som jeg jobber på. Og da oppfatter jeg det som positivt at noen avdelinger har kommet lengre enn andre. Det er jo dem som har drevet på en god stund, da. Sundskogvegen hadde bytte av leder midt i innføringsperioden.

Det er ikke så gunstig, men heldigvis er den nye lederen vår er veldig opptatt av Lean og interessert. Nå har vi jobbet med å gjøre ferdig de 5S-områdene vi har begynt på. Det er mange sjuke pasienter, og da har det vært vanskelig å finne tid til å gjøre det ferdig. Men vi har hatt fokus på å fullføre nå den siste tiden. Så jeg ser positivt på det

Et viktig prinsipp i Lean-arbeidet er medarbeiderskap og medarbeidermedvirkning. Hva er din erfaring så langt?

Det er jo noe av det som er det beste med Lean. Tavlemøtene. Vi ser at det ved hvert eneste tavlemøte, selv om det ikke har kommet inn noen forbedringsforslag på forhånd, så kommer det inn flere forslag i løpet av møtet. Sånn sett er tavlemøtene veldig bra, at det er jevnlig, og at du hele tiden får tatt opp ting. Og det har jo noe med medarbeiderskap å gjøre, at vi deltar på å utvikle arbeidsplassen vår alle sammen.

Kan du peke på noen enkeltfaktorer i dette forbedringsarbeidet som særlig har bidratt til økt medarbeiderskap?

Tavlemøtene er alfa og omega for å ha kontinuiteten i forbedringsarbeidet, at saker blir fulgt opp, og at vi har fokus på det hele tiden. Vi er med på å komme med forslag. Vi oppdager ting vi ikke er fornøyd med, og vi prøver å gjøre noe med det. Og alt kommer jo fra oss ansatte. Det er vi som former jobbhverdagen vår. Vi blir enige om å prøve noe, og så evalueres det. Og så kan vi finne ut: Nei, det var ikke noe lurt. Så justerer vi, og da er jo vi hele tiden med og får påvirket.

HOVEDTILLITSVALGT MORTEN PETERSBAKKEN



Hva har, etter din mening, Lean og fokus på forbedringsarbeid betydd for Vestre Totens ansatte og tjenestemottakere så langt?

Hvis vi ser det fra de ansattes side, har vi fått frigjort en del tid, så presset har blitt litt mindre. Presset innen tjenesteyting på noen områder er så stort at det har vært veldig fint å få litt mer handlingsrom. På visse plasser innen omsorg har de fått litt bedre tid til pasientene, litt mer sosialt. Hvis vi ikke hadde tatt disse grepene, så hadde presset på mange tjenester blitt helt uholdbart.

For vi vet jo at presset blir større og større år for år. Det kommer vi ikke unna.

Det spennende hva vi gjør med gevinstene. Kvalitet er greit, og litt kvantitet må vi finne oss i, men hva med eventuell nedbemanning? Det har jo vært tydelig kommunisert fra Rådmannen at Lean ikke skal brukes til det, så jeg regner med det står ved lag.

Jeg sitter med inntrykket av at Lean og fokus på forbedringsarbeid i Vestre Toten kommune er vellykket, og jeg har trua på det sjøl og.

Et viktig prinsipp i Lean-arbeidet er medarbeiderskap og medarbeidermedvirkning. Hva er din erfaring så langt?

Jeg har inntrykk av at det fungerer veldig bra. Det var noe svikt til å begynne med når det gjaldt involvering av tillitsvalgte. Men det er ikke noen kritikk i så måte, for det ble tatt opp og rettet på med en gang. Jeg synes det har gått veldig bra når det fikk gå seg til.

Medarbeiderne kommer mer på banen i forhold til forbedringsarbeid på sin egen arbeidsplass. Det er jo en viktig faktor som bidrar at dette lykkes. Men som sagt: Jeg er jo ikke ute på arbeidsplassene og står i prosessene.

Kan du peke på noen enkeltfaktorer i dette forbedringsarbeidet som særlig har bidratt til økt medarbeiderskap?

Jeg tenker at når vi bruker Lean, så ligger involvering av medarbeiderne innebygd både i Lean-prinsippene og i verktøybruken. Da må det bli et økt medarbeiderskap. Tavlemøter der ansatte er til stede og bidrar, verdistrømsanalyser som medarbeiderne selv er med å utarbeide, at alle kan henge opp gule lapper ved avvik eller om man har ideer til forbedringer: Da blir jo medarbeiderne involvert.

ANSATT PSYKISK HELSETJENESTE, MARIANNE STENDE



Vestre Toten kommune har i mange år hatt fokus på forbedringsarbeid. Lean setter forbedringsarbeidet i system. Kan du si noe om dine erfaringer når det gjelder dette?

Da vi innførte Lean her, så var det mitt første møte med Lean. Jeg hadde ikke jobbet i kommunen mer enn i et og et halvt år, men jeg hadde likevel rukket å se at det var det var en del som kunne ordnes opp i her. Personalet kunne ta opp ting, og så ble det ikke gjort noe med det. Så når vi kom på kurs og lærte om Lean, da tenkte jeg at dette er jo en løsning på det som vi har hatt å trøble med på vår avdeling! Vi fikk satt ting i system, at folk blir hørt når de ønsker seg noe, og de kan sette det på tavla. Jeg så på det som en slags gavepakke. Så jeg synes det er fint at vi fikk lov til å innføre Lean såpass fort.

Medarbeiderskap innebærer også at hver enkelt medarbeider har ansvar for å bidra aktivt i forbedringsarbeidet. Hva er erfaringene på dette fra din enhet?

Jeg syntes det var en glød, det ikke bare jeg som opplevde det som en slags gavepakke. Vi var veldig enige om det at dette er bra. Men jeg ser at det må bli noen som må gå foran hele tiden. Det har liksom ikke kommet helt inn under huden på folk. Det er et fast tavlemøte på mandager, og det går sin gang. Vi har avsluttet noe vi har målt på hittil, innføring av multidose, medisinutlevering. Vi skal i gang med å lage tiltaksplaner, noe som er veldig vesentlig for oss i denne tjenesten. Da må vi bruke Lean og verktøyene og tavla, og vi må sette nye målepunkter.

Et viktig Lean-prinsipp er fokus på kvalitet for tjenestemottakeren. Er det noe i forbedringsarbeidet som etter din mening har bidratt til økt fokus og økt kvalitet i forhold til tjenestemottakeren?

Det å ha fokus på å ha gode systemer, å ha det ryddig og ha det i orden på arbeidsplassen, gjør at vi gjør en bedre jobb overfor dem. Hovedmålsettingen vår for å innføre Lean, var å få definert våre kjerneoppgaver. Det synes jeg vi har fått gjort veldig bra. Og det merker i hvert fall den som mottar tjenester. Vi har blitt mer bevisst på hva vi skal gjøre i jobben vår. Det synes jeg at Lean har vært med på å hjelpe oss å få til. Jo mer system og jo mer vi får tak på alt vi driver med, jo stoltere blir vi av jobben vår.

ANSATT HELSESØSTERTJENESTEN, VIVI STRAND LØNHAUG



Vestre Toten kommune har i mange år hatt fokus på forbedringsarbeid. Lean setter forbedringsarbeidet i system. Kan du si noe om dine erfaringer når det gjelder dette?

Jeg har gode erfaringer med det. Vi har fått satt i system mye som er synlig i avdelingen. Fått bort rot. Der hvor det var mangel på

systemer, har det blitt systemer, blant annet når det gjelder møtestrukturen vår. Jeg sjøl synes jeg merker det veldig godt på møter, jeg er blitt mye mer disiplinert. Og vi har fått satt fokus på samarbeidet opp mot andre tjenester. F. eks. samarbeidet med legene, som vi har gjort en verdistrømsanalyse på, og samarbeidet med legene ut mot andrelinjetjenesten, spesialisthelsetjenesten. Det fikk vi avvik på etter tilsyn, og vi bruker verktøy fra Lean i arbeidet med å få lukket avvikene.

Og vi har fått ordnet småting som vi har ønska oss. Noe har vi fått gjort fort, og andre ting har vi laget en plan på så vi gjør det over tid.

Medarbeiderskap innebærer også at hver enkelt medarbeider har ansvar for å bidra aktivt i forbedringsarbeidet. Hva er erfaringene på dette fra din enhet?

Jeg synes vi har vært veldig felles om det og gått på med friskt mot. Vi har fordelt arbeidet. Selvfølgelig tar ting tid, for det så veldig mange andre ting. Men det betyr ikke at forbedringsarbeidet har blitt nedprioritert, og at vi har beklaget oss over det. Jeg tror alle har tatt inn begrepene og tenker Lean. Vi får et litt annet, felles blikk for ting som ikke er på rett plass. Alle har vært med og tatt et tak.

Et viktig Lean-prinsipp er fokus på kvalitet for tjenestemottakeren. Er det noe i forbedringsarbeidet som etter din mening har bidratt til økt fokus og økt kvalitet i forhold til tjenestemottakeren?

Vi har jobbet mye med uforutsette hendelser. Vi har sett det som viktig med et system som er slik at klienten møter en helsesøster som han/hun vet hvem er. Venterommet har vi også jobbet mye med. Og det er jo brukeren som merker det. Det er et venterom for to tjenester: barnevern og helsestasjon. Vi har prøvd å lage det sånn at det skal være behagelig å komme inn dit uansett hva slags ærend du har. Det arbeider vi fortsatt litt med: at du blir møtt med en type bruksanvisning når du kommer inn på venterommet, så du ikke blir usikker på hvordan du skal te deg og hvordan du skal gjøre ting. Så det har vært veldig brukerfokus i forhold til det venterommet. Vi har samkjørt mye mer av den informasjonen vi gir ut, også når det gjelder brosjyrene våre.

Utfordringer

Vi har gjennom vår Lean-reise møtt på en del utfordringer.

På bakgrunn av utfordringene, har vi nå vedtatt Lean virksomhetsstrategi og handlingsplan som skal støtte, underbygge og dyktiggjøre alle ledere og øvrige ansatte til å lykkes.

Noen av utfordringene vi har erfart og som ligger til grunn for Lean virksomhetsstrategi er:

- Lean kontinuerlig forbedring presenteres i for liten grad under rekrutteringsprosesser.
- Det settes i gang Lean i noen enheter som ikke har forutsetninger for å lykkes.

- Den grunnleggende forståelse for hva Lean kontinuerlig forbedring er, er mangelfull. Tankesettet knyttet til prinsipper kommer i skyggen av metoder og verktøy.
- Noen innførings-enheter har for liten deltagelse. Dette innvirker på kompetanseoppbyggingen i enheten.
- Ikke alle ledernivåer engasjerer seg i forbedringsarbeidet.
- Utfordringer med kontinuitet ved leders fravær/ lederskifte. Ansvar delegeres ikke til stedfortredere.
- Gevinstene renner ut i sanden.
- Utfordrende å holde engasjementet oppe i enhetene.
- Ideer går tapt.
- Nye medarbeidere trenger grunnleggende opplæring. Ledere og ansatte har behov for repetisjon/oppfriskning.
- Noen enheter bruker lang tid før de evner å drive forbedringsarbeidet i egen regi.
- Behov for kompetanseøkning og utvikling av Lean-ressursene.
- Kontinuiteten og kvaliteten i Lean ressursgruppa (utviklingsenheten) er sårbar.

Lean som virksomhetsstrategi

Rådmann etablerte en arbeidsgruppe i 2014 som skulle se på nåsituasjonen på utfordringene vi møtte på i vårt forbedringsarbeid, og jobbe frem et forslag til Lean som virksomhetsstrategi som skulle legges frem for Rådmannens ledergruppe høst/vinter 2014.

Arbeidsgruppa kunne foreta noen gode valg da vi gjennom fire års Leanreise hadde relevant informasjon å basere våre valg på.

Strategien skal synliggjøre de viktigste veivalgene og prioriteringer fremover. Det er gjennom handlingsplanen prioritert ressurser til å følge opp de ulike tiltakene.

Arbeidsgruppa ble enige om et behov for 7 strategiområder:

1. Rekruttering
2. Valg av enheter
3. Opplæring
4. Daglig drift
5. Videreutvikling
6. Lederutviklingsplan
7. Lean ressurser utviklingsplan

Lean som virksomhetsstrategi skal nå disse effektmålene:

- a. Rekrutterer kompetente og motiverte medarbeidere som deltar aktivt i arbeidet med kontinuerlig forbedring.

- b. Velge rett enhet for oppstart til rett tid, slik at alle enheter har grunnlag for å lykkes.
- c. Innføringsperioden skal føre til at ledere og ansatte skal få en grunnleggende forståelse for hva Lean er og utøve og etterleve det. Alle innføringsenheter skal ha like forutsetninger for å lykkes.
Forankring og legitimitet.
- d. Sikre kontinuitet i forbedringsarbeidet.
Gevinster skal ivaretas og omsettes i tjenestene.
Økt engasjement i organisasjonen.
Ideer blir tatt vare på.
Sikre, vedlikeholde og utvikle grunnleggende Leankompetanse.
- e. Innføringsmodellen forbedres kontinuerlig og utvikles til en bærekraftig modell.
- f. Enhetene tar raskere over forbedringsarbeidet i egen regi.
Vi lærer av hverandre.
- g. Lean ressurser med høy kompetanse.
Robust og stabil ressursgruppe.

Planlagte aktiviteter

Lederutviklingstiltak prioriteres nå slik at enhetene blir satt i stand til å ta over sitt forbedringsarbeid i egen regi.

Leanveiledere kan da trekke seg ut av «gamle» innføringsenheter for å starte nye. Det er i kjølvannet av dette arbeidet et mål å øke utrullingstempoet. Følgende enheter er vedtatt for oppstart:

Vår 2015:

- NAV, Fokusavdelingen
- Miljøarbeidertjenesten Eina, Bøverbru og Reinsvoll.
(Og restart på barnevern)

Tidlig høst 2015:

- Kulturskolen
- Hjemmesykepleien Eina, Bøverbru og Reinsvoll
- Storkjøkkenet
- Raufosstun omsorgsboliger

Sen høst 2015:

- Plan
- Veltmanåa barnehage
- Dagsentrene
- Kirkevegen

- Administrasjon omsorg

Gevinster og gevinstrealisering

Det identifiserte gevinstpotensialet i 7 piloter da prosjektperioden var over i juni 2012, var på 8,5 årsverk.

Identifiserte gevinster pr. 01.01.2015 er på 33 årsverk.

21,5 årsverk av det identifiserte er gevinstrealisert. Det vil si at tjenestene har til sammen omsatt 21,5 årsverk i økt kvalitet eller kvantitet i sine tjenester eller tatt ut sine gevinster i besparelser.

Fokusområder:

- Kommunisere Lean handlingsplan ut i organisasjonen og jobbe med tiltak i de sju strategiområdene for å nå målene i virksomhetsstrategien.
- Rekruttere 100% stillinger inn i Lean ressursgruppa.
- Øke utrullingstempoet slik at flere enheter kan starte sitt systematiske forbedringsarbeid.
- Følge utviklingsprosesser som startes og pågår i organisasjonen slik at alt kan smeltes sammen til ett grunntankesett.
- Veilede og bistå alle Lean-enheter med å ta vare på og realisere sine gevinster.

01.04.2015

Kari Bjørnerud Børthus

Leder for utviklingsenheten