



Vestre Toten kommune

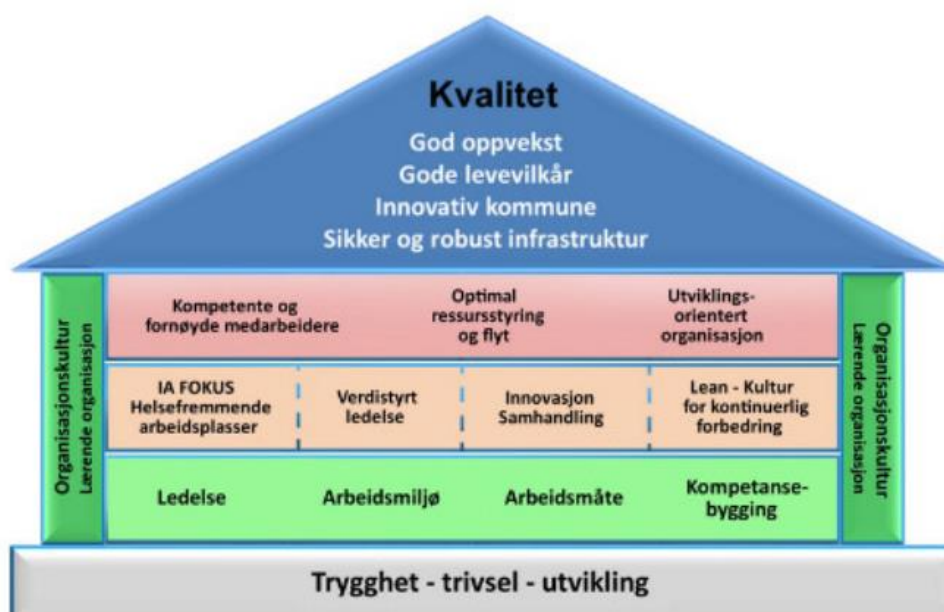
Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi

i Vestre Toten kommune

En lærende organisasjon



Statusrapport 4, 2016



Vestre Toten kommunes utviklingshus, se side 3

33 av kommunens totalt ca 70 enheter jobber etter Lean-prinsippene pr 1. april 2016. Siden mange bemanningstunge enheter har startet, arbeider nå vel 50 % av organisasjonens ansatte på denne måten.

Vi er nå inne i en fase der vi forventer at takten på oppstart av opplæring i nye enheter kan økes, som følge av målrettede støttetiltak for at enhetene skal mestre å ta over forbedringsarbeidet raskere i egen regi.

For å sikre framdrift og kompetanse ble det i 2014 utviklet og i 2015 vedtatt en virksomhetsstrategi for Lean med sju fokusområder, basert på erfaringer fra starten i 2011 og til dags dato. Lederutvikling har vært et viktig prioritert område å jobbe med.

Lean styrker evnen til å frigjøre forbedringspotensialet i organisasjonen. Gevinster øker i omfang, og de omsettes i økt verdiskapning for innbyggerne (kvalitet), tjenester til flere (kvantitet) og besparelser. Vi lykkes i større og større grad i å ta vare på gevinstene, slik at ansatte og ledere ikke faller tilbake til gammel arbeidsform.

Utviklingsenheten har hovedansvar for kompetansebygging omkring Lean i organisasjonen. I tillegg har denne enheten fått ansvaret for å kvalitetssikre at alt forbedrings- og utviklingsarbeid er basert på de samme prinsipper og tankesett.

Rådmannen gjorde i 2015 en presisering i samarbeidsformen mellom ledere i enhetene og Utviklingsenheten for å sikre åpenhet og ryddighet i forhold til samhandling og eventuelle utfordringer vi møter på.

Andre kommuner i Norge viser fortsatt stor interesse for forbedringsarbeidet vårt. Til sammen over 70 kommuner har villet høre om dette, enten ved at de har besøkt oss eller invitert oss til sin kommune. Gjesdal, Sola, Lindås og Larvik er eksempler på kommuner vi har gjestet i løpet av det siste året.

Vi er gjestfrie når andre søker inspirasjon, og vi lærer av slike treff. Vi har også interesse av å bidra til spredning av Lean i offentlig sektor. Det siste året har vi i den forbindelse også prioritert å kontinuerlig legge ut aktiviteter på hjemmesiden slik at informasjon skal være lett tilgjengelig for interesserte. På hjemmesiden ligger blant en inspirasjonsbrosjyre om våre erfaringer med Lean kontinuerlig forbedring på Ihle skole.

Kompetansen vi har tilegnet oss med erfaringer fra mange tjenesteområder har skapt nysgjerrighet og spredning til andre kommuner. Dette har gitt oss et omdømme som foregangskommune på Lean i offentlig sektor.

I 2015 ble det etablert en samarbeidsavtale med Sintef Raufoss Manufacturing (SRM). Bakgrunnen var at det kom forespørsler fra kommuner som ønsket å adoptere hele eller deler av Vestre Toten kommunes Lean-modell (VTK-modellen). SRM leverer slike prosjekter til privat og offentlig sektor, og da kommuner som ønsket denne modellen tok kontakt, var det naturlig å inngå et samarbeid rundt leveranser. Eksterne oppdrag har omhandlet full implementering av VTK-modellen i Harstad og i Narvik kommuner. Det er også levert et oppdrag for Molde kommune på gevinstrealiseringsmodellen.

Vestre Toten og Bærum kommuner har også hatt et samarbeid om en leveranse til et Nav-kontor.

Alle prosjekter vi har medvirket i har gitt gode inntekter og viktig læring inn i egen organisasjon gjennom at vi har videreutviklet vår Lean-modell som igjen har bidratt til bedre kvalitet på våre tjenester.

Vi inviteres fortsatt til ulike konferanser og fagarenaer for å dele våre erfaringer fra vår Lean-reise.

Utviklingsenheten har også nå som tidligere hatt jevn etterspørsel fra studenter på bachelor- og masternivå som vil studere vårt arbeid.

Denne statusrapporten gir en beskrivelse av Vestre Toten kommunes utviklingshus og viser så framdrift i arbeidet med virksomhetsstrategien. Videre forklares Utviklingsenhetens rolle og oppgaver i organisasjonen og status på framdrift på alle Lean-enheter. Rapporten har så et eget kapittel om kommunens gevinster av Lean-arbeidet, fulgt av intervjuer med ledere og ansatte. Avslutningsvis beskrives andre prioriterte områder i Lean-arbeidet framover i tillegg til strategien.



Rådmann
Bjørn Fauchald



Leder i Utviklingsenheten
Kari Bjørnerud Børthus

Kommunens Utviklingshus

Lean er en del av kommunens virksomhetsstrategi. For å sette Lean-arbeidet inn i en sammenheng med øvrig utviklingsarbeid, så er dette visualisert i et "utviklingshus", som vist på figuren på forsiden av rapporten. Utviklingshuset slik det presenteres her, ble forankret i 2015.

Trygghet, trivsel og utvikling utgjør fundamentet for utviklingsarbeidet og er Vestre Toten kommunes slagord.

Som grunntanke i utviklingsprosesser gjelder at kommunen vil være en **lærende organisasjon**. Læring i utførelse av det daglige arbeidet er et bærende prinsipp for ledere og ansatte. Arenaer for ledere og ansatte skal skapes og forbedres for å nyttiggjøre positive erfaringer og avvik som oppstår i arbeidshverdagen.

Et gjennomgående hovedfokus i dette skal være **ledelse, arbeidsmiljø, arbeidsmåter og kompetansebygging**.

Strategiske føringer i utviklingsarbeidet er **IA/helsefremmende arbeidsplasser, verdistyrte ledelse, innovasjon og samhandling og Lean kontinuerlig forbedring**.

Resultatet vil da være **kompetente og fornøyde medarbeidere, optimal ressursstyring og flyt og en utviklingsorientert organisasjon**.

Kommunen vil da kunne levere **kvalitet** på de områdene som kommuneplanen definerer; **god oppvekst, gode levevilkår, innovativ kommune og sikker og robust infrastruktur**.

For at ansatte og ledere lett skal kunne ta i bruk utviklingshuset i sitt arbeid, ligger det på kommunens hjemmeside under fanen 'Lean'. Man finner styringsdokumenter knyttet til hvert område, ved å klikke på for eksempel *Lean – kultur for kontinuerlig forbedring*.

Fremdrift i arbeidet med virksomhetsstrategien

Rådmann har fokus på at kommunen skal utvikle seg gjennom Lean kontinuerlig forbedring. Hensikten med etablering av Lean som virksomhetsstrategi er å sikre alle elementer i Lean kontinuerlig forbedring fra innføring i nye enheter til vedlikehold og utvikling.

Virksomhetsstrategien sammen med innovasjon som inngår i Lean skal sikre at innbyggernes behov er styrende for utvikling og levering av tjenester fra Vestre Toten kommune.

Kommunesektoren står framfor fortsatt omstilling i årene som kommer. Derfor blir vår evne til å gå over fra ressurseffektivitet (utnytte ressursene så effektivt som mulig – fører oftest til at den ansatte settes i fokus) til flyteffektivitet (fokuserer på «enhetene»(f.eks pasienten) som «flyter» gjennom organisasjonen – brukeren mer i fokus) svært viktig. Medarbeiderne er avgjørende for at vi skal lykkes med dette arbeidet. Riktig kompetanse hos kommunens ansatte er viktig for å sikre best mulig tjenester til kommunens innbyggere. Det skal jobbes systematisk og målrettet med kompetanseutvikling på alle nivåer i organisasjonen fremover. Kommunen ønsker å utvikle seg til å bli en lærende organisasjon basert på Lean og kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi.

Sikring slik at forbedringsarbeidet ikke skal falle sammen må prioriteres høyt.

Strategiområde; Rekruttering

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Det er utarbeidet en rutine som sikrer at alle som ansettes i Vestre Toten kommune må forplikte seg til å jobbe etter Lean-prinsippene og arbeidsmetodene for Lean som gjelder i kommunen. Dette er en del av ansettelsesvilkårene.
- Det er etablert en standardtekst for utlysninger av alle ledige stillinger som blant annet beskriver verdigrunnlaget i organisasjonen og satsingen på Lean forbedringsarbeid.

Strategiområde; Bevisst valg av enheter for oppstart

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Det er utarbeidet en rutine som følges under valg av nye Lean-enheter før opplæring starter. Utvelgelsen skjer i nært samarbeid mellom Utviklingsenheten og begge ledernivåer der alle kritiske suksessfaktorer drøftes. Dette for at alle enheter skal ha like gode forutsetninger for å lykkes med å sette sitt forbedringsarbeid i system med Lean.

Strategiområde; Opplæring

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Rutine i innføringsmodellen sikrer at ledere legger til rette for stor deltagelse på opplæringsdager slik at kompetanse i enheten kan bygges på flest mulig ansatte. Leder inviterer også tillitsvalgte og verneombud til opplæringsdagene, og det legges også til rette for deres deltagelse.
- Rådmann starter alle nye enheter med å kommunisere mål, verdier og strategier for organisasjonen samt forventninger til alles deltagelse med positive bidrag inn i prosessene.
- Tjenesteområdeledere deltar også på opplæringen og støtter sine driftenhetsledere. Dette øker mulighetene for å lykkes.

Tilleggsaktiviteter knyttet til strategien

Vi søker å forstå de kritiske suksessfaktorer som oppstår i enhetene og som i noen tilfeller blir til hinder for at enheten lykkes. Vi evaluerer alle opplæringsdager med ledere og ansatte og vi evaluerer også etter endt innføringsperiode.

Forbedringstiltak knyttet til disse evalueringene er:

- Egendesignet modell for PDCA/PUKK med kommunens prinsipper for verdistyrte ledelse i sentrum. Dette for å øke kompetansen på den vitenskapelige modellen for å danne hypoteser og deretter teste dem. Det handler om å kontinuerlig forbedre prosesser og systemer og kalles også kvalitetshjulet.
 - 1) Planlegge
 - 2) Utføre
 - 3) Kontrollere
 - 4) Korrigere
- Egendesignet modell for PRINSIPPER I LEAN med organisasjonens prinsipper for verdistyrte ledelse i sentrum, for å øke forståelsen av det tankesettet som er plattformen for Lean filosofien.

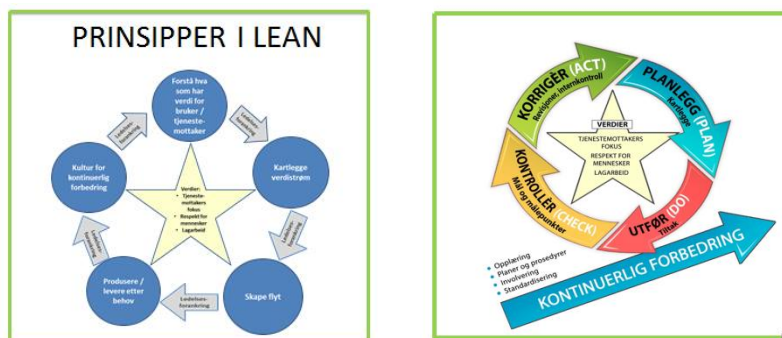
Utfordringer

Vi erfarer fortsatt at enkelte enheter har noe mangelfull forståelse for hva Lean kontinuerlig forbedring er, da det kommuniseres at Lean er noe i tillegg til daglig drift og at det mer er en metode enn en filosofi.

Det er for liten bevissthet på bruk av PDCA/PUKK og forbedringsprosessene blir da for lite målrettet.

Korrigerende tiltak i forhold til utfordringer

Utviklingsenheten fortsetter å støtte og veilede enheter som ikke har nok kompetanse til å få ut alt potensiale gjennom sitt forbedringsarbeid. Sammen trener vi prinsipper og metodikk til enhetene har den nødvendige kompetanse til å ta over arbeidet i egen regi.



Strategiområde; Daglig drift

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Det er etablert rutine for at ledere oppnevner mange nok stedfortredere til at tavlemøter ikke avlyses.
- Rutine for at modellen for gevinstrealisering skal benyttes i alle enheter er utarbeidet.
- Deltagelse fra overordnet ledelse i opplæringsperioden har økt etter at modellen sikret større bevissthet på dette.
- Rutine er etablert på at alle enheter skal ha ukentlige tavlemøter.
- Utviklingsenheten tilbyr verdistrømanalyse til alle ledere på leders rolle, oppgaver og arbeidstid. Det samme gjøres også på møtestruktur i alle typer møtearenaer.
- Tematimeplan på ti ulike temaer som rullerer er etablert og de gjennomføres etter planen.

Utfordringer

Det forekommer at tavlemøter opphører i enheter, og engasjementet rundt fokus på forbedringsarbeid prioriteres ned når arbeidsmengden øker eller store prosesser starter. Det er også enkelte enheter som ikke prioriterer å slutføre sine forbedringsprosesser med å fullføre tiltakene og sikre gevinstene.

Noen få enheter praktiserer ikke tavlemøter ukentlig. Sjeldnere forbedringsmøter øker faren for at forbedringstakten reduseres.

Revisjoner gjennomføres ikke slik som ønskelig i modellen. For mange enheter avstår fra å gjennomføre månedlige og halvårslige revisjoner. Revisjoner er et viktig element i Lean modellen for å sikre at alle enheter evner å ta vare på gevinstene.

Korrigerende tiltak i forhold til utfordringer

Når avvik i praksis på ukentlig tavlemøter blir kjent av Utviklingsenheten, så tas dette opp med gjeldende leder og det avklares årsaker og eventuelt behov for veiledning.

Alle Lean-enheter som ikke mestrer å komme i gang med å sikre og realisere sine gevinster, får tilbud om bistand fra Utviklingsenheten.

Arbeidet med å komme i gang med månedlige og halvårslige revisjoner prioriteres nå av Utviklingsenheten. Det jobbes nå med flere tiltak for å løfte dette arbeidet blant annet tas dette opp med alle Lean-ledere i Lean lederforum og alle enheter får tilbud om støtte fra Utviklingsenheten til å komme i gang med kontinuitet i gjennomføring av revisjoner.

Strategiområde; Videreutvikling

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Vi gjennomfører 8 til 10 Lean lederforum i året. Dette er en læringsarena for alle Lean-ledere og Utviklingsenheten der vi fokuserer på temaer som oppleves utfordrende og på erfaringsdeling. Innspillene bidrar til at vi kontinuerlig utvikler og forbedrer vår innføringsmodell. Rådmann prioriterer deltagelse på alle Lean lederforum.
- Rådmannen benytter alle anledninger der ledere er samlet til å kommunisere sammenhenger mellom Lean kontinuerlig forbedring og andre fokusområder og sentrale strategier i organisasjonen. Eksempler på slike samlinger er Rådmanns ledergruppe, HEFA-dager, ansattes dag, årlige ledersamlinger, treffpunkt med tillitsvalgte og verneombud mm.
- Det skapes gode muligheter for samarbeid med andre Lean organisasjoner der det skapes læringsarenaer for å utvikle vår egen Lean modell.
- Utviklingsenheten bidrar med kompetanse gjennom samarbeidsavtale med Sintef Raufoss Manufacturing i fellesprosjekter med leveranse på Vestre Toten kommunes Lean-modell til andre kommuner. Dette skaper læringsarenaer for å utvikle vår egen modell under samhandling med andre organisasjoner.

Strategiområde; Utviklingsplan for ledere

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Utviklingsenheten har utarbeidet et opplæringsprogram for nye ledere. Programmet prøves nå ut med noen nye ledere, og vi har avtalt evaluering slik at vi kan få innspill på forbedringer. Før opplæringen starter har utviklingsenheten samtale med den aktuelle leder for å tilpasse individuelle behov under opplæringen.
- Rådmannens tverrfaglige ledernetverk har fått i oppdrag av rådmannen å gjennomføre lesninger på boka «Dette er Lean» av Niklas Modig og Pär Åhlström
- Hospitering for nye Lean-ledere hos mer erfarne Lean-ledere er startet, men dette skal det jobbes mer med fremover.

Tilleggsaktiviteter knyttet til strategien

Det er utarbeidet en praktisk veileder for tavlemøteledelse for Lean-ledere. Det er flere årsaker til at veilederen ble utviklet: stor variasjon i ferdigheter i tavlemøteledelse, stort tidssprik i lederes evne til å overta forbedringsarbeidet i egen regi og Lean-veiledere i Utviklingsenheten veileder forskjellig. Alle disse forholdene har ført til at vi har lavere utrullingstakt i enheter enn ønskelig.

Målet med veilederen er kortere innføringsperiode og mer enhetlig ledelsespraksis i Vestre Toten kommune omkring Lean-prinsipper. Det vil i tillegg bli lettere å se hva som faller innenfor og utenfor ønsket ledelsespraksis i organisasjonen. Veilederen blir en erfaringsplattform for Utviklingsenheten, og Lean-veiledere dyktiggjøres raskere.

Det kom høsten 2015 et ønske om å filme et forbilledlig tavlemøte der en leder i samspill med sine ansatte gjennomfører et tavlemøte med god kvalitet, som andre ledere kan lære av. Filmen er nå produsert og ligger ute på hjemmesiden tilgjengelig for alle interesserte.

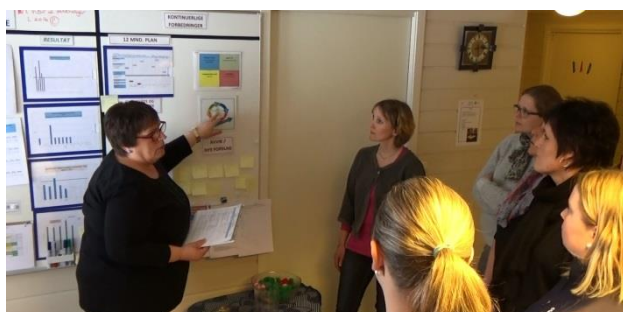
Utfordringer

Noen enheter har varierende kvalitet på sine tavlemøter, og vi har i noen enheter også lavere effekter av kompetansebyggingen enn ønskelig.

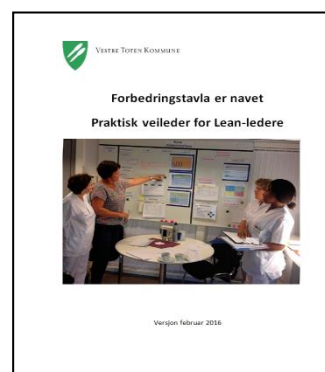
Korrigerende tiltak i forhold til utfordringer

Vi har forventninger til at filmen og den praktiske veilederen for tavlemøteledelse vil utligne disse forskjellene.

Vi har ikke noen begrensninger i tidsomfang som enhetene får støtte av Utviklingsenheten. Vi bistår enheten så lenge som det er nødvendig for å sikre at forbedringsarbeidet ikke faller sammen.



Læringstiltak:
Film av et forbilledlig tavlemøte



Læringstiltak:
Praktisk veileder for tavlemøteledelse

Strategiområde; Utviklingsplan for Lean-ressurser

Vi er i rute med tiltaksplanen.

Gjennomførte tiltak i strategien:

- Kvaliteten og kontinuiteten på veiledningsarbeidet i enhetene har økt etter at utviklingsenheten samlet ressursene til hele stillinger.

Etablerte læringsarenaer for Lean-ressursene:

- Lean Forum Norges årlige Lean-konferanse.
- Kommunesamarbeid på utvikling og innovasjon med Bærum kommune

- Samarbeidsprosjekter med Sintef Raufoss Manufacturing på leveranser av Vestre Toten-modellen i andre kommuner
- Årlig Lean-konferanse i Innlandet som vi arrangerer i samarbeid med Lean Forum Innlandet (Dette er et viktig årlig kompetansehevingstiltak for organisasjonen. Alle ledere inviteres til å delta hvert år).
- Besøk fra andre kommuner gir også læring da interessen og engasjementet rundt vår modell gir mange interessante spørsmål inn til oss som vi reflekterer over og lærer av.

Utviklingsenhetens rolle og oppgaver

Utviklingsenheten ble etablert som en ny driftsenhet etter at *Prosjekt Lean-kontinuerlig forbedring* gikk over i daglig drift, og hovedarbeidsområder for enheten er Lean kontinuerlig forbedring og utviklingsarbeid.

Utviklingsenheten skal støtte og veilede enhetene i å lykkes med Lean-arbeidet. Det oppsto et behov for en rolleavklaring mellom Lean-enhetenes ledere og Utviklingsenheten for å ivareta åpenhet og ryddighet i samhandlingen. Denne rolleavklaringen ble av rådmannen formulert slik:

Lean-veiledere i Utviklingsenheten tilbyr bistand, men skal ikke gå inn i lederrollen i enhetene. Driftsenhetsleder i Lean-enheten(e) skal etterspørre bistand fram til forbedringsarbeidet er godt implementert og forankret i enheten. Hvis enheten ikke lykkes med god framdrift, har Utviklingsenheten rett og plikt til å ta dette opp med leder. Dersom dette ikke skulle føre fram, skal Utviklingsenheten dokumentere og ta det opp med ansvarlig tjenesteområdeleder. I slike situasjoner skal alle tre parter møtes for å gjennomgå status og sette i gang nødvendige tiltak. Det er tjenesteområdeleders ansvar å følge opp underordnet leder. Utviklingsenheten skal støtte og bistå.

Utviklingsenhetens ansvar er også å bidra til kapasitet og kompetanse til å drive gode prosjekter og utviklingsprosesser i kommunen. Oppgaver for Utviklingsenheten vil for eksempel være å støtte og veilede i prosjekt- og prosessledelse og bidra til at utviklingsprosjekter bygges på de samme prinsippene.

Status på fremdrift i alle Lean enheter

Gimle avdeling 1

Enheten startet opp som pilot i august 2011.

Det ble gjennomført en restart av Lean-arbeidet etter lederskifte i januar 2016. Leder fikk opplæring i februar og mars 2016 og følges nå opp av Utviklingsenheten med gjennomgang og ettermålinger på tidligere analyser og 5S-standarder samt gjennomførte tiltak. Enheten har nå gjenopptatt kontinuiteten i sitt forbedringsarbeid gjennom tavlemøter hver uke.

Fysio- og ergoterapitjenesten

Enheten startet som pilot i september 2011.

Tavlemøter holdes hver uke der rutiner og forbedringsforslag får jevnlig fokus. Dette har vært viktig for å inkludere alle. Alle fokusområder har måltall på tavla. Lean har betydd mye for arbeidsmiljøet med trivselsmålinger blant annet fordi problemstillinger tas opp tidlig.

Enheten har opprettholdt gevinst i ideell prosess; av de 50 % som får hjelpemidler, er det null dagers ventetid. Kvalitetstiltak fra starten i 2011 opprettholdes. Dette har resultert i økt service til kommunens innbyggere.

Hjemmesykepleie - hjemmehjelp Raufoss

Enheten startet som pilot i januar 2012.

Utviklingsenheten bistår enheten med å revitalisere forbedringsarbeidet og knytter det blant annet til utviklingsprosesser i Samveis- og Hverdagsrehabiliteringsprosjektene. Det fokuseres nå mer på målepunkter for kvalitet og kjerneoppgaver. Avdelingen har gjort to verdistrømanalyser siste halvår på medikamentadministrasjon. Tiltak fra analysene må nå gjennomføres for å frigjøre gevinstene. Enheten får støtte av Utviklingsenheten til ettermålinger på tidligere prosesser som ble gjennomført i pilotperioden i 2012.

Politisk saksbehandling

Enheten startet som pilot i januar 2012.

Politisk saksbehandling er et lite fagområde som har forbedret alle sine arbeidsprosesser. Tavlemøter holdes hver 3. uke (spesielt for denne enheten fordi det er en stabsfunksjon). Forbedrede prosesser og 5S-områder følges opp og opprettholdes. Nye ideer kommer opp, og det er stadig forbedringer. Ettermåling på verdistrømanalyser er planlagt for «Prøvetaking ved skjenking og servering» for å sjekke om ideell prosess er nådd. Enheten er forbilledlig på å gjennomføre revisjoner.

Gevinst av forbedringsarbeidet er blant annet reduksjon av en 50 % stilling.

Barnevern

Enheten startet som pilot i januar 2012.

Det ble gjennomført en restart på Lean-arbeidet høsten 2015 etter lederskifter og enheten har nå støtte fra Utviklingsenheten. Første fokusområder har vært en ny verdistrømanalyse på undersøkelsessaker og igangsetting av tavlemøter. I den ideelle prosessen i verdistrømanalysen kom enheten fram til bruk av startmøter som metode for undersøkelse. De første startmøtegjennomføringene ble evaluert i midten av mars 2016, og gevinstpotensialet kan medvirke til økt kapasitet i tjenesten. Forbedringsgrupper er etablert for å bidra til bedre framdrift.

Teknisk drift, veg og park

Enheten startet som pilot i januar 2012.

Enheten har ukentlige tavlemøter med fortsatt veiledning fra Utviklingsenheten. Standarden på 5S-områder fra tidlig fase opprettholdes. Det oppleves vanskelig å finne gode kvalitetsmål for tjenesten, men leder og Lean-veileder arbeider med dette. Det planlegges en forbedringsprosess på vedlikehold av lyktestolper og en ettermåling av verdistrømanalyse på snøbrøyting.

NAV Oppfølgingsavdelingen

Enheten startet i april 2012.

Enheten har tavlemøter hver uke der det settes ansvar og frister, noe som gir god oversikt for leder. Revisjoner gjennomføres månedlig der blant annet standarder på 5S i posthyller og på Arena benk er viktig. Alle ansatte ønsker å jobbe smartere og få fjernet flaskehals. Forbedringsarbeid med Lean har vist seg å være et godt system for å få bedre arbeidshverdager på enheten, og prioriterte tiltak har ført til raskere saksbehandling og mer tid til brukerkontakt.

Økonomi og regnskap

Enheten startet i april 2012.

Enheten har tavlemøter hver uke. Årsavslutning og årsregnskapet er prioriterte områder. Tiltak har ført til bedre flyt, men enheten har fortsatt et forbedringspotensial. Eksempel på forbedringer er at prosentandelen e-fakturaer har økt fra 36 % i 2014 til 67 % i 2015. E-faktura er svært tidsbesparende. Det måles også på gjennomsnittstid for en faktura. Verdistrømanalyser og 5S-standarder opprettholdes ved jevnlig revisjoner.

Gimle Sykehjem avdeling 3

Enheten startet i april 2012.

Enheten har tavlemøter hver uke. Det er god framdrift på forbedringsforslag selv om enheten ikke har prioritert nye forbedringsprosesser (analyser) det siste året. Det jobbes nå med å finne nye kvalitetsmål for tjenesten. Utviklingsenheten planlegger å bistå med ettermålinger på tidligere verdistrømanalyser for å konkretisere gevinster for realisering. Tidligere gevinstrealisering opprettholdes, blant annet fast stuevakt.

Biblioteket

Enheten startet opp i oktober 2012.

Tavlemøtene er godt innarbeidet, og ansatte ser nytten.

I forbindelse med omorganisering som følge av budsjettkutt i 2015, ble Lean-prinsipper brukt aktivt. Det var fokus på hvordan prosesser internt kunne forbedres, slik at kuttene skulle medføre minst mulig ulempe for innbyggerne.

Leder og en ansatt skal prioritere å løfte Lean-arbeidet i 2016 fordi det oppleves for liten framdrift. Det er ønskelig å oppnå større kunnskap om metodikk og prosessvisualisering i hele ansattgruppa.

Lean forbedringsarbeid er blitt en del av tenkemåten og oppleves som en naturlig del av hverdagen på biblioteket.

Ihle skole

Enheten startet i oktober 2012.

Det holdes ukentlige tavlemøter der alle ansatte engasjerer seg. Enheten har kvalitetsmål i forhold til klasseledelse, pedagogisk utviklingsarbeid, sosialt miljø, renhold og rutiner på lys og låsing. 5S- områder i høst har vært kunst- og håndverksutstyr, matematikk- og naturfagutstyr. Det har også vært gjennomført en fiskebeinsanalyse på «hvordan elever venter». Analysen gav gode refleksjoner i lærergruppa og genererte mange tiltak.

Det er opprettholdt gevinster i forhold til bedre orden og renhold på skolen samt spart tid tilsvarende reduksjon av en 50 % stilling, mer tid til for- og etterarbeid for lærere og mer tid til undervisning (4,3 timer pr uke).

Elvesvingen omsorgsboliger

Enheten startet i oktober 2012.

Enheten har tavlemøter hver uke, men har noe varierende motivasjon og deltagelse. Det er allikevel gode diskusjoner og stadig innspill til forbedringer. Nye kvalitetsmål (opplæring i Compilo og riktig utførelse av faglige tiltak). Det er ikke gjennomført noen nye verdistrømanalyser det siste året, så Utviklingsenheten tilbyr bistand på nytt. Enheten er bevisst på å opprettholde gevinstene fra tidligere analyser.

Bøverbru barnehage

Enheten startet i oktober 2012.

Avdelingen har tavlemøter hver uke. Raske forbedringsforslag behandles på tavlemøtet og effekten av det er at andre møtearenaer kan brukes til pedagogiske tema.

Enheten fokuserer på pedagogiske mål på tavla. 5S standard har ført til mindre leting enn før.

Det prioriteres en verdistrømanalyse i året, «Vennskap og mobbing» og «realfag» er gjennomført i 2015. Dette evalueres med at det er nyttige prosesser som gir god refleksjon og fokus på kvalitet.

Rådmannens ledergruppe

Ledergruppa startet i mars 2013.

Tavlemøte gjennomføres i forbindelse med ledergruppas månedlige møter. Fokusområder som det måles på er blant annet budsjettoppfølging, e-sak og avvik i kvalitetssystemet Compilo.

I tidlig fase gjennomførte ledergruppa verdistrømanalyse på møtestruktur. Ideell gjennomføring av møtet følges fortsatt opp med måleskjema etter hvert møte. Forberedelse, gjennomføring og ledelse av møter har på denne måten blitt bedre.

Nytt årshjul kommer på tavla og skal bidra til at de riktige sakene prioriteres. Det fokuseres på hvordan gruppa fungerer og hvordan saker gjennomføres.

Lean-arbeidet har gitt en betydelig gevinst. Målene har blitt tydeligere, gjennomføringen bedre, og det er nå få saker som ikke får tilfredsstillende oppfølging.

Målet er stadig å forbedre det strategiske fokuset i ledergruppa, og Lean bidrar til dette.

Raufosstun sykehjem

Enheten startet i mars 2013.

Tavlemøte gjennomføres hver uke, og det er like stort engasjement i forbedringsarbeidet som tidligere.

Tavlemøtet har det siste året blitt utvidet på grunn av enhetens sentrale rolle i «Omsorg i utvikling 2», der det blant annet planlegges å samle alle korttidsplasser i kommunen under samme tak. På denne måten er alle ansatte orientert om og involvert i prosessen med mulighet for å komme med innspill. Enheten kartlegger nå når på døgnet pasientene kommer til korttidsavdelingene, samt måling på gjennomsnittlig liggetid. Målet er å ha oversikt over behov i en ny stor avdeling for korttidsplasser.

Det jobbes også med samordning tverrfaglig for å sikre god kvalitet på pasientforløp.

Gimletun omsorgsboliger

Enheten startet i mars 2013.

Det holdes ukentlige tavlemøter med jevnlig engasjement rundt forbedringsforslag. Møtene preges av god dialog, og arbeidet har fremdrift. Leder følger opp 5S-områder, det jobbes også med nye 5S-områder. Det er gjennomført verdistrømanalyser på morgenrapport som resulterte i at kvaliteten har økt betydelig og at noe tid kan omdisponeres.

Enheten jobber med kvalitetsmål og pasientrettede tiltak knyttet til fall. Det skal også gjennomføres en fiskebeinsanalyse på området.

Utviklingsenheten støtter fortsatt enheten.

Teknisk ledelse

Enheten startet i januar 2014

Det har ikke vært gjennomført tavlemøter siden sommeren 2015, men enheten planlegger å starte opp igjen med dette i mars 2016. Det er allikevel jobbet etter enhetens mål og satsingsområder, og det er gjennomført forbedringstiltak.

Standard på 5S-områder er opprettholdt, og forbedringsprosesser har ført til en bedre arbeidssituasjon.

NAV serviceavdelingen

Enheten startet i februar 2014.

Avdelingen har tavlemøter annenhver uke. Enheten har gode kvalitetsmål. De har jobbet med verdistrømanalyser på møtestruktur og bistand til startlån/tilskudd. Leder og ansatte planlegger også nye analyser på arbeidsprosesser. Utviklingsenheten støtter fortsatt enheten i dette arbeidet.

Avdelingen ser gode resultater etter verdistrømanalyser på nødbolig. Det planlegges ettermåling om cirka 6 måneder.

Sundskogvegen omsorgsboliger

Enheten startet i februar 2014.

Det holdes ukentlige tavlemøter, og ansatte engasjerer seg med mange forbedringsforslag. Leder og ansatte opplever tavlemøtene som viktige treffpunkt. Det har vært utfordrende å få Lean-arbeidet til å fungere som ønskelig på grunn av lederskifter og mange ansatte i små stillinger. Analyser av arbeidsprosesser må sees på på nytt på grunn av omorganisering og endrede rutiner. Enheten er nå slått sammen med Hjemmesykepleien Eina/Bøverbru/Reinsvoll og har fått ny leder fra januar 2016. Utviklingsenheten støtter fortsatt enheten.

Helsesøstertjenesten

Enheten startet i januar 2014.

Tavlemøter gjennomføres ukentlig. Enheten har to stedfortredere, noe som muliggjør at tavlemøtene ikke avlyses. Leder ønsker økt bevissthet rundt kvalitetsmål og er opptatt av at de skal speile kjerneoppgaver. Enheten har sett gode resultater av 5S-arbeidet da de har fått fjernet en del «ekornlagre» og fokusert på orden og struktur. Ansatte påpeker at dette stadig må holdes varmt for å unngå tilbakefall.

Gjennom verdistrømanalyse på møtestruktur har en oppnådd møter med bedre innhold og kvalitet. Enheten har hatt god nytte av å bruke Lean-prinsipper og metoder på prosesser som måtte forbedres etter tilsyn. Helsesøstertjenesten, leger og fysioterapeuter har samarbeidet om dette.

Enheten ble evaluert som selvstendig Lean-enhet i februar 2016 og står nå på egne bein med forbedringsarbeidet.

Psykisk helsetjeneste

Enheten startet i januar 2014.

Enheten har hatt utfordringer med kontinuitet i tavlemøter på grunn av oppgaveomfang og høyt sykefravær, men har allikevel lyktes med å ha fokus på forbedringstiltak.

Enheten får nå ny støtte fra Utviklingsenheten til tavlemøteledelse, til å etablere gode kvalitetsmål på forbedringstavla og økt fokus på verktøybruk. Gevinster er realisert og anvendes til mer pasientrettet arbeid.

Voksenopplæring / Nav Fokusavdelingen (Flyktningetjenesten)

Enheten startet i august 2014.

Lean-arbeidet har i siste periode ikke hatt prioritet da det arbeides med å opprette en ny og egen avdeling for tjenester til flyktninger i Nav.

Utviklingsenheten har deltatt i samarbeidsmøter i disse to enhetene for å avklare samarbeidsrutiner og ansvarsfordeling.

Utviklingsenheten skal videre støtte Nav i prosessen med å etablere den nye enheten og ny støtte til Voksenopplæringa for å løfte Lean-arbeidet på deres ansvarsområde knyttet til flyktninger, restart på tavlemøter med mer.

Korterudvegen omsorgsboliger

Enheten startet opp i august 2014.

Det er fortsatt stort engasjement og jevnt med forbedringsforslag hver uke som fører til gode tiltak. De ansatte bruker tavla aktivt for å holde seg oppdatert. Leder erfarer at tavlemøtet er en god arena for å få kontakt med personalet og for å skaffe seg oversikt over hva som skjer. Det oppleves noe utfordrende å etablere gode kvalitetsmål på tavla.

Alle gevinster fra 5S områder er ivaretatt og utviklingsenheten bistår med nye verdistrømanalyser.

Ytterskogvegen og Tyttebærstien omsorgsboliger

Enhetene startet i april 2015. Leder startet to enheter samtidig.

Det gjennomføres ukentlige tavlemøter. Lean-arbeidet går svært bra i begge enheter. Forbedringsforslagene er mange hver uke, ofte mellom 10 til 20 ideer og avvik. De ansatte er svært engasjerte og påtar seg lett oppgaver i tiltaksplanen. Arbeidsmiljøene opplever Lean-arbeidet som nyttig og morsomt, og deltagelse på tavlemøter er veldig bra. Medarbeiderne bistår også leder med oppdatering av forbedringstavla.

Begge enhetene opplever å ha blitt mer effektive og har nå gevinster som skal omsettes til ny verdiskapning.

Tyttebærstien omsorgsboliger er brukt som en forbilledlig enhet på tavlemøter til en læringsfilm som nå legges ut på hjemmesiden til inspirasjon for andre som trener på gode tavlemøter.

Nav Fokusavdelingen

Enheten startet i april 2015.

Enheten har ukentlige tavlemøter, men ikke så mange forbedringsforslag. Det måles på kvalitet, og det er etablert nye trivselsfaktorer som det også måles på.

Utviklingsenheten støtter fortsatt enheten blant annet for å løfte fram tiltak fra verdistrømanalysen fra opplæringsdagene og holde fokus på valgte utviklingsområder til omorganiseringprosessen er gjennomført.

Enheten er i en prosess i forhold til omorganisering våren 2016.

Kulturskolen

Enheten startet i september 2015.

Avdelingen har god framdrift i forbedringsarbeidet, og det følges opp av en tydelig leder som blant annet legger vekt på flyt i kjerneoppgaver knyttet til tverrfaglighet.

Det er god deltagelse på tavlemøter, men nytteverdi oppleves litt varierende i ansattgruppa. Enheten prioriterer forbedringsarbeidet og sikrer kontinuitet og Utviklingsenheten har derfor vurdert enheten som klar for å evaluere og stå på egne bein i løpet av våren 2016.

Hjemmesykepleie - hjemmehjelp Eina, Bøverbru og Reinsvoll

Enheten startet opp i september 2015.

Det gjennomføres ukentlige tavlemøter, som er blitt et viktig treffpunkt for leder og ansatte, og enheten har god framdrift i arbeidet med tiltak. Leder har nå ansvaret for to Lean-enheter da denne enheten er slått sammen med Sundskogveien Omsorgsboliger fra 01.01.16. 5S-områder, blant annet i biler, følges godt opp i tavlemøter.

Enheten har kvalitetsmål som blant annet ivaretar sammenhenger mellom daglig drift og prosjektene Samveis og Hverdagsrehabilitering.

Utviklingsenheten støtter fortsatt enheten.

Storkjøkkenet, produksjon, pakking og distribusjon

Enheten startet i september 2015.

Enheten gjennomfører ukentlige tavlemøter. Engasjementet hos ansatte er stort, og det kommer mange forbedringsforslag. Prioriterte 5S-områder gav raske resultater med god oversikt, bedre flyt og mindre svinn.

Prioriterte områder nå er å gjennomføre opplæring og få på plass rutiner knyttet til rullering samt sikre framdrift i forbedringsteamenes ansvarsområder. Utviklingsenheten støtter med veiledning i dette arbeidet og sikrer framdrift på tiltak knyttet til analysene fra opplæringsdagene.

Nye enheter våren 2016

Eina og Veltmanåa barnehager og Almenkultur ble nye Lean-enheter og fikk opplæring i februar og mars 2016.

Planlagte enheter som starter opplæring i april 2016 er Administrasjon omsorg med omsorgssjefen og Vestre Toten dagsenter som også er organisert i omsorg.

Andre prosesser som Utviklingsenheten har støttet i perioden

- Administrasjon omsorg / Boligstiftelsen: Bedre boligutnyttelse i omsorgsboliger. Redusere ventetid og kostnader.
- Omsorg i Utvikling 2: Omsorgstjenester på nye måter.
- Eiendomsavdelingen: Vaktmesteroppgaver og transporttjenester i omsorg, skole, med mer.
- Planavdelingen / Teknisk / Brann: Er det positive effekter ved å slå sammen tjenesteområdene teknisk drift, plan og brannvern i forhold til samhandling, ressursbruk og ledelsesstruktur?

Gevinster og gevinstrealisering

En vesentlig del av Vestre Toten kommunes Lean-modell er å identifisere, realisere og sikre gevinster. Gevinster er kvantifiserbare effekter som kan omsettes i ny verdiskapning. Det er dette som gjør Lean-modellen bærekraftig; at innsats i forbedringsarbeid betaler seg i økt verdiskapning. Vårt fokus og metodikk på dette området er gjenstand for mye interesse hos andre erfarne Lean-kommuner. Både Harstad, Narvik, Molde og Gjesdal kommune har støttet seg til vår modell.

Gevinstrealiseringsprosessen går gjennom flere steg:

1. Identifisering. Når våre enheter kartlegger og forbedrer sine arbeidsprosesser, avdekkes aktiviteter som ikke er verdiskapende. Disse aktivitetene som ikke er til nytte for brukerne, blir kvantifisert med subjektive tidsmålinger. Gapet mellom nåsituasjon og den ønskede (ideelle) situasjonen i analysen blir da en identifisert gevinst
2. Realisering. De ansatte og leder gjennomfører tiltakene fra kartleggingen og gjør kontrollmålinger på tidsbruk; ettermålinger. Leder og ansatte bestemmer så i fellesskap hva den oppnådde gevinsten skal benyttes til; hvordan den skal realiseres
3. Sikring. Det settes inn måling og revisjon for at gevinsten ikke skal brukes til andre utilsiktede aktiviteter som ikke skaper verdi

Erfaring så langt viser at cirka 80 prosent av gevinstpotensialet identifiseres gjennom slike analyser, men gevinster kommer også gjennom andre tiltak, som for eksempel 5S, arbeid med KPIer på forbedringstavla og følgegevinster fra ulike analyser som gjennomføres.

Alle enheter gjennomgår disse fasene i sitt forbedringsarbeid for å sikre gevinstene. 33 driftsenheter har startet med Lean fra oppstart i 2011 til 1. februar 2016, og 38 årsverk gevinster er identifisert. Av disse er 28,5 årsverk realisert i ny verdiskapning. Noen eksempler er vist i lista og i tabellen nedenfor.

- Brukerne på Nav får raskere oppfølging. Saksbehandlingstiden er i en prosess redusert fra 6 uker til 8 dager.
- Kulturarrangementer har økt fra 46 til 94 pr år.
- Sykehjemmet har frigjort tid til permanent stuevakt, der en ansatt alltid er i pasientmiljøet.
- For tre skoleklasser i en skole er det frigjort 4,3 t til mer undervisningstid pr. uke.
- Tidlig målsamtale har ført til en økning på 65% kapasitet i forhold til å kunne tilby flere innbyggere et tilbud om korttidsopphold.
- Rydding og rullering av kommunens elektroniske arkiv sammen med klarere regler for hva som skal lagres førte til at en unngikk et allerede planlagt innkjøp av ny server

- Tavlemøter, som er navet i forbedringsarbeidet, gir i mange tilfeller gevinster i seg selv. Det reduserer behov for andre møtearenaer der mange er til stede, som for eksempel personalmøter. Ved en omsorgsbolig ble antall personalmøter redusert fra 21 til 6 i året som følge av at saker tas opp på det ukentlige tavlemøtet. Det gav en tidsbesparelse på 6,5 timer pr uke som settes inn i målrettet fagjobbing som gir mer og bedre kvalitet for brukerne.

Lean fører til økt medarbeiderengasjement.

Eksempler fra to enheter:

- Ved en enhet er det i løpet av ni måneder gjennomført 339 forbedringer på forslag fra ansatte
- Fra 8-10% sykefravær til 0,93% korttidsfravær, og mellom 0-3% langtidsfravær er rapportert fra en Lean-avdeling. Ansatte bekrefter i medarbeidersamtaler at økt medvirkning til å forbedre tjenestene er en hovedårsak.

Eksempler på identifiserte gevinster som enhetene er i prosess med, er vist i tabellen under. Utvalget av eksempler viser at kommunen har gevinstpotensialer i alle typer tjenester.

Lean enhet	Arbeidsprosess	Nåsituasjon	Ideell situasjon Ettermåling	Identifisert gevinst- potensiale:
NAV service MÅL: God rutine for å sikre tak over hodet. Sikre god flyt i prosessen	Krisebolig: Hva skjer fra første natt til bruker er i permanent bolig?	20,1 t saks- behandlingstid	24,1 t saks- behandlingstid	4 t forbedret kvalitet på saksbehandlingen Redusert kostnader på cirka kr 500.000 i hotellutgifter
Barnevern Mål: 6 uker saksbehandling inkludert dokumentasjon	Undersøkelser (pr sak)	48,1 t saks- behandling Gjennomløpstid: 11 uker	13,2 t saks- behandling Gjennomløpstid: 2 uker	34,9 t redusert saks- behandlingstid 9 uker kortere gjennomløpstid
Tyttebærstien omsorgsboliger Mål: Mer struktur på vaktskift og mer tid til brukerne	Vaktskifte dag/kveld (kl 14.00 til 15.00)	6,2 t ressurser pr. vaktskifte	4,3 t ressurser pr. vaktskifte	1,9 t ressurser frigjort til mer tid til brukerne pr. vaktskifte
Administrasjon omsorg og VTK Boligstiftelse MÅL: Bedre boligutnyttelse i omsorgsboliger. Redusere ventetid og kostnader	Fra oppsigelse av omsorgsbolig til innflyttingsdato	8 t saks- behandlingstid (inkludert vaktmesteropp.) Ventetid 50 døgn	9,3 t saks- behandlingstid (inkludert vaktmesteropp. og renhold) Ventetid 30 døgn	1,3 t økt saks- behandlingstid pga overtatt renhold fra pårørende Ventetid redusert med 20 døgn

Tjenesteområdeleder Mål: Tid til uforutsette møter, medarbeidersamtaler og deltagelse på tavlemøter/forbedring sarbeid på enhetene	Leders arbeidstid i 1 mnd. («Kartlegging på «opptatt tid»)	11 t pr.dag	5,75 t pr.dag	5,25 t pr.dag frigjort til å ivareta andre oppgaver
Hjemmesykepleien Mål: Brukerne skal få det de har krav på med kvalitet. Treffpunkter for læring og refleksjon	Morgenstell fra «inn dør til ut dør» Hverdager fra 7.45 til 10.00/12.00 (pr dag for 10,4 ansatte)	3875 min (64,6 t)	3208 min (53,5 t)	667 min (11,1 t) Frigjort tid pr.dag til andre oppgaver
Barnehage Mål: Mest mulig tid til barna. (Sunn/varierte mat, sosialt samvær, bordskikk, selvstendighet, språkstimulering)	Måltid (lunsj) fra handling t.o.m oppvask. pr dag	19 t og 40 min	15 t og 16 min	2,4 t frigjort til andre oppgaver pr dag (12 t pr uke)
Omsorgsboliger Mål: Fagjobbing som gir mer og bedre kvalitet for brukerne	Tavlemøter reduserer behov for personalmøter	630 timer pr år (12,2 timer pr uke)	301 timer pr år (5,7 timer pr uke)	6,5 timer pr uke. Frigjort tid til mer fagoppgaver

Bjørnar Eidsvik, Tjenesteområdeleder Helse



Et viktig prinsipp i Lean er å sette tjenestemottakers behov i sentrum. Ser du at Lean kontinuerlig forbedring i ditt tjenesteområde bidrar til dette?

Ja, så lenge en hele tiden løfter dette inn i Lean-arbeidet. En må minne hverandre på det. Lean bidrar til å gjøre dette synlig og tydelig. Vår tankegang i Lean underbygger også Vestre Toten kommunes prinsipper for verdistyrte ledelse. Et godt arbeidsmiljø og IA-arbeidet bygger også opp under det å ha tjenestemottaker i sentrum. Hvis ansatte trives og føler

de gjør en god jobb, vil det kunne medføre at jobben de utfører også blir bedre. Lean skaper en mer håndterbar arbeidsdag for de ansatte, noe som kan bli til det beste for bruker. Lean er også et verktøy for å fange opp småting i hverdagen. Summen av disse sakene tar ellers fokus bort fra kjerneoppgaver, og det er derfor svært viktig å få gjort noe med. Lean er et system som gjør at en får ting på bordet og får gjort noe med det. Lean har en systematikk i å involvere alle, og gir alle ansatte en arena for å komme med innspill og forbedringsforslag. Med riktige punkter på forbedringstavla får en fokus på det som er viktig. De ukentlige tavlemøtene gir hele tiden påminnelser om dette.

Vår kommune har nå startet innføring av Lean i 33 enheter. Erfarer du at forbedringsarbeidet bidrar til økt bevissthet på samhandling mellom tjenesteområdene til beste for våre innbyggere?

Samhandling med andre blir hele tiden løftet frem, både praktisk og i forhold til økonomi. Det er et stort fokus på å se kommunens tjenester samlet i møte med bruker, for å unngå silotenkning. Det kan være krevende å koordinere mange tjenester, blant annet å møte familier med utfordringer på en helhetlig måte. Lean er et godt verktøy i dette arbeidet. Samme bruker kan bli henvist til forskjellige tjenester. Lean bidrar til å få dette bedre i system.

Hvilke suksessfaktorer tenker du er sentrale i Lean-arbeidet for å lykkes med gode gevinster på lang sikt?

Det er sentralt at nærmeste leder holder tak i Lean-arbeidet, og bruker dette som et metodisk verktøy. Det har vært ny oppstart av Lean forbedringsarbeid i barnevern. På grunn av en galopperende utvikling og store avvik etter tilsyn, har dette arbeidet høy prioritet. Bistanden fra Utviklingsenheten har vært avgjørende for at vi er der vi er i dag. Det at jeg også deltar på tavlemøtene bidrar til å løfte frem alvoret i dette arbeidet.

Noen enheter startet med Lean før jeg begynte som helsesjef. En av disse sier at de ikke hadde klart seg uten Lean nå. En annen enhet hadde god nytte av Lean i prosessen med å lukke avvik etter tilsyn. Lean gir en bevissthet som fører til gode prosedyrer og prosesser.

Trine Kløvrud, tjenesteområdeleder i Omsorg



Et viktig prinsipp i Lean er å sette tjenestemottakers behov i sentrum. Ser du at Lean kontinuerlig forbedring i ditt tjenesteområde bidrar til dette?

Omsorgstjenestens hovedoppgave er å gi riktige og kvalitativt gode tjenester til brukerne. Lean forbedringsarbeid i omsorg handler om å bruke de ressursene vi har på en slik måte at det gir mest mulig verdi for brukeren. Når vi forbedrer våre rutiner og arbeidsmåter, vil det gjøre at vi kan bruke tiden vår mest mulig brukerrettet. Å gjennomgå arbeidsprosesser, identifisere problemområder og forbedre disse er viktig. Dette er det eksempler på i alle våre enheter som har startet med Lean. Engasjementet til medarbeidere og ledere i forbedringsarbeidet bidrar til faglig utvikling og forbedring av kvalitet og har på den måten betydning for tjenestene vi gir til brukerne.

Vår kommune har nå startet innføring av Lean i 33 enheter. Erfarer du at forbedringsarbeidet bidrar til økt bevissthet på samhandling mellom tjenesteområdene til beste for våre innbyggere?

Jeg tror at bevisstheten øker fordi det er fokus på arbeidsprosesser og kartlegging, noe som også avdekker behov for samarbeid. Lean er et effektivt tanke sett for å jobbe med dette. Et eksempel i Omsorg er oppgaver og arbeidsflyt ved tildeling av omsorgsbolig. Omsorg, Nav og Boligstiftelsen er involvert i dette. En verdistrømanalyse er gjennomført for å forbedre denne prosessen, noe som har ført til endret oppgavefordeling og bedre flyt (Se mer om dette under gevinstrealisering senere i rapporten). Omsorg og Helse har for eksempel mye felles, og vi står overfor utfordringer og krav som gjør at samhandling fremover blir helt nødvendig.

Hvilke suksessfaktorer tenker du er sentrale i Lean-arbeidet for å lykkes med gode gevinster på lang sikt?

Lean-arbeidet må en gå helhjertet inn for, og det må følges opp hele veien. Høyt fokus på alle nivåer er viktig. Når leder og medarbeidere jobber i fellesskap med forbedringsarbeid, får

ansatte større innflytelse på egne arbeidsforhold og forbedring av tjenesten. Erfaringer og suksesshistorier må deles. Tavlemøtene er det sentrale, og det er viktig at disse avholdes hver uke. Ansvarliggjøring i forhold til tiltak er viktig. Leder må også holde fokus på forbedringene slik at vi lykkes med det vi ønsker å få til.

Hilde Åaslund, Driftsenhetsleder Korterudvegen omsorgsboliger



Din enhet har gode resultater med å sette forbedringsarbeid i system med Lean. Hva har du lagt vekt på underveis for å lykkes med dette?

Det er viktig at leder er engasjert fra oppstart. Jeg hadde hørt om andre enheter som hadde lyktes selv om det var krevende i starten. Det at en får en gevinst i andre enden må være drivkraft. De ukentlige forbedringsmøtene, tavlemøtene, hopper jeg ikke over. Jeg prioriterer dem høyt. Jeg har heller aldri hørt at ansatte sier de ikke har tid til å være med på tavlemøter. Det handler om at leder må gå foran og se at dette gagnar oss, og så få overført dette til de ansatte. Når jeg prioriterer Lean, gjør de ansatte det også. Det er viktig å få til medarbeiderskap. Jeg får engasjement tilbake når de ser mitt engasjement. I starten hørtes det umulig ut med fem forbedringsforslag i uka, men det har jo gått fint. Vi startet praktisk, nå jobber vi med kompetanse hos personalet og arbeidsmiljø. Det å få inn etisk refleksjon og kompetanse som mål på tavla har vært svært nyttig. Det er lettere å selge inn Lean-arbeidet når de ansatte ser at det er til nytte.

Hva tenker du er viktig for å lykkes med å utvikle en kultur for kontinuerlig forbedring?

Det er viktig for meg å ha det som et tema hele tiden. Vi har brukt 5S og verdistrømanalyser mest og kan sikkert bli bedre i å ta i bruk andre forbedringsverktøy. Det er nok ikke Lean i alt vi gjør, men vi tenker hele tiden forbedringer. Jeg hører aldri ansatte prate negativt om Lean. Vi får belyst så mye i tavlemøtet at vi har redusert antall personalmøter fra 1 gang pr måned til to ganger i året. Det går aldri mer enn en uke før gule lapper blir behandlet. Vi går gjennom de fra forrige gang på neste møte. Tavlemøtene brukes også til noe informasjon.

Kan du beskrive hvilke gevinster dere har fått og hvordan dere har omsatt dette til økt verdiskapning for tjenestemottakerne?

Før hadde vi store gevinster fra verdistrømanalyser på morgenstell og alarmvakt. Nå har det blitt endringer på listene på grunn av omorganisering, så vi kan ikke gjøre det på samme måte lenger. Når det gjelder morgenrapport, må en hele tiden minne hverandre om å holde ideell prosess i gang. 5S har gitt oss en god standard med mer orden. I tillegg har det vært mange små effekter av forbedringsforslag. Blant annet tar utevaktene med nett med utstyr så de slipper å løpe inn og hente ting. Vi har også fått en whiteboardtavle på personalrommet som gir god oversikt.

Maj Britt Karlsen, driftsenhetsleder Ytterskogvegen og Tyttebærstien omsorgsboliger



Din enhet har gode resultater med å sette forbedringsarbeid i system med Lean. Hva har du lagt vekt på underveis for å lykkes med dette?

Jeg har lagt vekt på å være til stede på tavlemøter, og å oppdatere tiltakslista rett etter tavlemøtet. Denne måten å jobbe på er nært beslektet med vernepleiermodellen som vi jobber etter. Det har gjort det lettere å overføre tankegangen i arbeidsmiljøene. Vi er

vant til jobbe med målsetninger, tiltak og grafer. Lean forbedringsarbeid har vært framsnakkert mye på personalmøter og lignende helt siden 2011. Det medførte at ansatte gledet seg til å starte. Dette har vært en viktig suksessfaktor for oss. Vi har fått til en positiv holdning hos vernepleier 1 og i kjernegruppa av ansatte. Når ansatte kommer til meg med en problemstilling eller andre saker, oppfordres de til å skrive det på en gul lapp på tavla. Hele ansattgruppa er med på å drive forbedringsprosessen fremover.

Hva tenker du er viktig for å lykkes med å utvikle en kultur for kontinuerlig forbedring?

For å lykkes er det viktig å framsnakke det og at jeg som leder setter av tid til Lean. Lean-arbeidet må prioriteres, og jeg hjelper de ansatte med å finne tid til å jobbe med tiltakene. Det at de ansatte ser nytten av tiltakene og at de får en positiv effekt, er med på å motivere dem. Det er viktig at behovene for forbedringer kommer fra de ansatte. Alle lapper tas på alvor. Alle får lov til å bidra, både de i små og store stillinger. Det er rom for at alle får si hva de mener. Det at vi bruker minst tredve minutter på tavlemøtene, bidrar til at alle kan få sagt noe. Det gjør at de føler at de er med. Når de ansatte ser at alt blir mer effektivt og at tiltak gjennomføres, gir dette en bra holdning til Lean. De ansatte synes forbedringsarbeidet er morsomt og motiverende.

Kan du beskrive hvilke gevinster dere har fått og hvordan dere har omsatt dette til økt verdiskapning for tjenestemottakerne?

Personalet melder om positive effekter. 5S-arbeidet har ført til at avdelingen har blitt ryddigere, det går raskere å finne ting. De bruker lite tid på å rydde fordi standarden er opprettholdt. Vi har blitt mer effektive. Tiltak som skal gjennomføres går mye raskere fra det blir tatt opp til det blir gjort noe med. Vi har også fått et bedre, roligere og raskere vaktskifte. Det er avtalt tid for ettermåling, og vi vil da kunne realisere kvantifiserbare gevinster.

Benedikte Narum Jenssen, ansatt Kulturskolen



Et sentralt prinsipp i Lean er fokus på kvalitet for interessentene. Opplever du at Lean kontinuerlig forbedring bidrar til bedre muligheter for deg og dine kollegaer til å utvikle tjenesten du representerer?

Vi har drevet med Lean-arbeid i tre og en halv måned nå, og jeg tror vi er i ferd med å utvikle noe som kan bli bra på sikt. Det er absolutt nyttig. Vi jobber med å finne ut hvordan vi skal evaluere og hvordan vi skal oppdage mulige forbedringer. Elever og foreninger vi jobber sammen med merker nok ikke så mye nå, men jeg tror de vil gjøre det på sikt. Vi har mange store prosjekter, nå er vi akkurat ferdig med prosjektet Jungelboken. Jeg ser at vi kan bruke Lean i planleggingen av nye prosjekter. Dette er noe alle ansatte er interessert i. Jeg tror vi vil finne gode måter å jobbe med prosjekter på. Fiskebeinsanalysen på prosjektarbeid var kjempenyttig. Vi har også fått ryddet mye, det gjør det enklere å finne tingene vi trenger.

Opplever du at forbedringsarbeidet bidrar til bedre arbeidsmiljø, trivsel og arbeidsglede?

Vi har gjennomført verdistrømanalyse på personalmøtene, men har ikke begynt å måle så mye. Vi skal forandre måten vi tenker på, og alt som er nytt kan virke vanskelig. Mange er blitt provosert av Lean, men det har vært sunt også. Det vil ta tid før vi kommer inn i Lean. Lean-arbeidet gjør at det blir mer involvering, det synliggjør at folk må involvere seg i oppgaver. Vi måler trivsel med baller, det har stort sett vært grønt siden desember. De

gangene det har vært noe, blir det synlig for alle. De ansatte velger selv om de vil si noe, men her tør folk å si fra.

Ukentlig tavlemøte er viktig for å sikre god fremdrift i forbedringsarbeidet. Hvilke erfaringer har du med tavlemøter?

Vi har snakket om Lean forbedringsarbeid i flere år, og tavlemøtene kom i gang tidlig. Vi går gjennom tavla hver mandag og bruker maksimum tredive minutter. Det fungerer greit, og det gir oss et treffpunkt hver uke. Vi får samlet opp mange saker på tavlemøtene som ved behov drøftes grundigere i andre møter. Det blir mindre prat i gangen. Jeg har tro på at Lean-arbeidet kan bli bra, og ser mulighetene.

Wenche Nordby, ansatt Tyttebærstien omsorgsboliger



Et sentralt prinsipp i Lean er fokus på kvalitet for interessentene. Opplever du at Lean kontinuerlig forbedring bidrar til bedre muligheter for deg og dine kollegaer til å utvikle tjenesten du representerer?

Ja, i stor grad. Gule lapper med avvik og forslag til forbedringer går direkte på brukere eller oppgaver som angår dem. Dette medfører at vi får gjort noe med dette kontinuerlig. Det kan handle om rutiner eller alt som går på hele hverdagen til brukerne.

Kvaliteten på tjenesten blir bedre, og den blir stadig evaluert og fornyet.

Opplever du at forbedringsarbeidet bidrar til bedre arbeidsmiljø, trivsel og arbeidsglede?

De ansatte er mer engasjerte og tar mer ansvar. Det har blitt en større forståelse for fag og for brukerbehov. Det kan være utfordrende å tørre å legge på en rosa eller rød ball på trivselsmålinger. Det kan bli personlig. Vi skal bli bedre på dette. Vi har blitt mer oppmerksom på den enkelte ansattes ressurser og sterke sider på en bra måte.

Ukentlig tavlemøte er viktig for å sikre god fremdrift i forbedringsarbeidet. Hvilke erfaringer har du med tavlemøter?

En direkte konsekvens av Lean-arbeidet er at leder er fast på arbeidsplassen vår, Tyttebærstien, en dag i uka. Det er svært bra for avdelingen. Jeg og en annen ansatt har ledet tavlemøter som stedfortredere, og det gikk greit. Det er fint å ha tavlemøter. De er konkrete, funksjonelle og effektive. Det har vært litt utfordrende å få alle med på tavlemøter ettersom alle ikke er på jobb når det er tavlemøte. Det krever en innsats fra kjerneansatte for å holde arbeidet i gang. Møtene blir ofte litt lange. Vi har så mye lapper, for vi samler smått og stort og tar det på tavlemøtet. Dette har gjort at vi har sjeldnere personalmøter. Vi har gjort så mye! Helt rått! Vi merker veldig tydelig forbedring. Lean virker som et motivasjonssystem

Vegen videre

Nye tiltak i fremdriftsplanen for alle syv områdene i strategien prioriteres høyt også i fortsettelsen.

Vi skal også prioritere opplæring i nye enheter.

Utviklingsenheten veileder fortsatt i 17 av 33 enheter som har startet med Lean kontinuerlig forbedring. Evaluering av årsaker til at enheter har behov for veiledning forholdsvis lenge imøteses nå med målrettede tiltak for å øke kompetanse og mestring, slik at enhetene raskere kan lykkes i å ta over sitt forbedringsarbeidet i egen regi.

Lykkes vi med dette så vil vi frigjøre ressurser i Utviklingsenheten som kan brukes til å øke kapasiteten på å starte opplæring i nye enheter.

Det er planlagt oppstart av 11 enheter i 2016, med 5 enheter i vårhalvåret og 6 enheter i høsthalvåret.

Så langt har kun én skole startet med Lean, Ihle skole. Høsten 2016 planlegges oppstart på en ny skole.

Vi jobber også med planer for økt brukermedvirkning i forbedringsarbeidet. Brukers stemme inn og med ideer til hvordan vi kan utvikle kvaliteten på våre tjenester vurderer nå som en forbedring i vår innføringsmodell.

21.april 2016

Kari Bjørnerud Børthus
Leder for Utviklingsenheten