



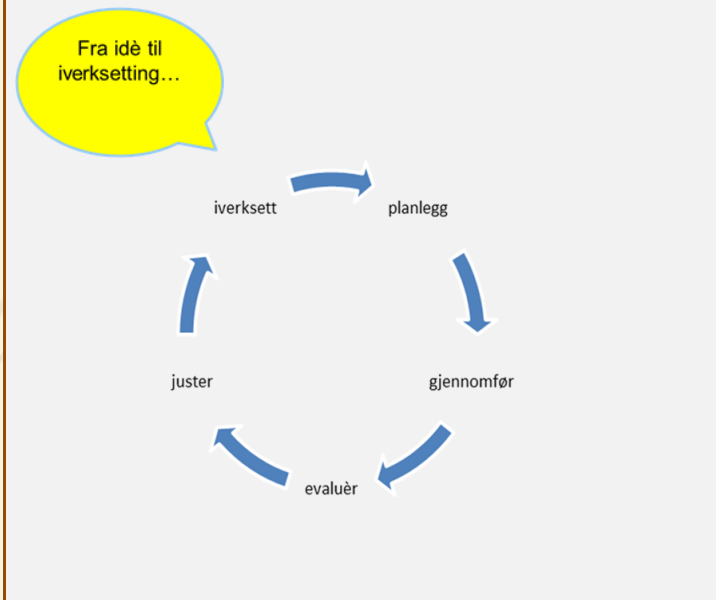
LEAN «PÅ GRANSK»

STEG FOR STEG

KONTINUERLIG FORBEDRING



LEAN ER en arbeidsmåte som tar utgangspunkt i brukernes behov, og hva som kan skape verdi for brukerne. Lean baserer seg på medarbeidernes kompetanse og kunnskap om arbeidsoppgavene. Forbedringsforslagene kommer fra medarbeiderne.





LEANPRINSIPPENE 1-6

1. Planlegg
2. Kartlegg
3. Forbedre
4. Implementere
5. Produksjonsstyring
6. Kontinuerlig forbedring

1. Velg ut forbedringsområde/problemstilling og forbedringsgruppe. Sett mål. Legg plan for gjennomføring
2. Arbeid fram et detaljert nåkart. Vurder behov for å trekke inn brukerrepresentanter / kollega(er) fra berørte enhet(er)
3. Analyser nåbildet. Skap flyt: let etter- og luk ut plunder og heft. Fokuser på forbedringsforslag. Etabler tiltaksplan.
4. Ny løsning. Få på plass og forankre rutiner. Skap standard for den ny løsning. Følg opp
5. Vurder tjenestestandarden
6. Daglig drift. Følg opp planer. Velg ut nye forbedringsområder *på grunnlag av forslag fra medarbeiderne*. Tavlemøter 5-10 min



Leanprinsipp 1

Planlegg og organiser

- Fastsett tidspunkt for gjennomføring
- Benytt mal for prosjektplan (hent på verktøykassa)
- Avklar roller og ansvar i teamet
- Sikre forankring i hele avdelingen. Stoppunkt underveis.



Hva er en prosess?

Enkelt:

Ta et bilde

Omfattende:

Balansere et kommunebudsjett

Husbygging

«En sum av aktiviteter som finner sted for å levere en tjeneste/vare»

Store prosesser må brytes ned i mindre prosesser

Noen eksempler fra egen hverdag:

- Saksbehandling, alle aktiviteter fra søknad til vedtak..
- Et pasientforløp fra sykehus > vedtak i tildelingsenheten > ny hjemmesituasjon...
- Samhandling barnehage > skole / mellom skoler
- Samhandling barnevern > skole
- Organisering av kjøreruter for å levere tjenester



Leanprinsipp 2

KARTLEGG NÅSITUASJONEN



KOMME I GANG MED KARTLEGGING

1. Del ut blanke ark til deltakerne i forbedringsgruppa
2. Individuell jobbing i 5-10 min: Alle skriver oppgaver/aktiviteter som hører til tema. Beskriv hva og hvordan. Få fram detaljene, hva gjør du egentlig... *Hold fokus.* Utenomprat? -Ta kort pause
3. Samkjøre til fellesliste: En deltaker (samordner) får i oppgave å skrive. Runde rundt bordet. Den som skriver starter. De andre stryker over dersom de har samme oppgave/aktivitet. Samordningspersonen tar utgangspunkt i egen liste og føyer til det som mangler. Alle følger med på sine lister og stryker ord som kommer på felleslista. Underveis på runden komme gruppa sannsynligvis på flere oppgaver. *Hold fokus.*
4. Gjenta fra 1 til 3 men nå med tema problemer/forstyrrelser
5. Del gruppa i to: Den ene gruppa overfører oppgaver til gule postit og den andre gruppa overfører problemer/forstyrrelser/aktiviteter til post it med avvikende farge eller på gule postit merk med stor **P**. **OBS! kun en definert oppgave / et definert problem pr post-it.**
6. Fest lappene på gråpapir eller blank tavle etterhvert som de er klare. Synliggjør arbeidsflyt og plunder og heft. Beslutt på forhånd tida dere skal bruke (anbefaler 15 minutter maks). Ta stopp og eventuelt ei økt til på 15minutter
7. La henge oppe i fellesrom informer og inviter de andre i avdelingen til å bidra.
8. Kvalitetssikre nåkartet: Nytt møte i forbedringsteamet for å gjennomgå kartet på nytt. La gråpapiret henge oppe



KARTLEGG DETALJENE I ARBEIDSFLYTEN...

- Variasjoner
 - Privatpraksisen
 - Ventetid
- Avbrudd/forstyrrelser
 - Ventetid
 - Rekkefølgen
- Møteaktivitet i avdelingen
 - Leiting...
 - Omgjøring / sløyfer i arbeidsflyt...



Leanprinsipp 3

LUK UT SLØSERIER / PLUNDER OG HEFT

ARBEID INN FORBEDRINGENE



Hvordan og hvorfor oppstår sløsing?

- Ingen tradisjon for synlig driftsledelse
- For lite fokus på brukerens behov
- For lite fokus på tjenestekvaliteten
- Manglende standarder
- Gamle standarder/rutiner
- Verden forandrer seg
- Store prosesser
- Uoversiktlig mellom avdelinger
- Forstyrrelser / avbrytelser
- Feil som fører til omarbeiding



Ulike former for sløsing





**Feil eller
uutnyttet
kompetanse**

Overproduksjon

**Transport/
Berøring**

Bevegelse



Venting

Reparere feil

Overprosessering



HVORDAN FINNE SLØSINGA

Fokus på brukeren...

- Analyser nåkartet og let etter forbedringsområdene
- Hvorfor gjør vi det *på denne måten og i den rekkefølgen*
- Arbeidsfordeling, køer, restanser
- Ville brukeren vært til å betale for dette
- Kvalitet
- Kapasitet
- Hvordan bruker vi egentlig arbeidstida
- Arbeidsmetoder, standarder



EFFEKTIVE MØTER - SJEKKPUNKT

Gjennomføring av ulike møter

- Mål og hensikt
- Agenda
- Oppstart
- Konklusjoner
- Fokus
- Avbrytelser både internt og eksternt
- Involvering
- Utnyttelse av tida



Problemløsning

Metode «5 hvorfor»

- Formuler problemstillingen så presist som mulig.
- Spør hvorfor til vi finner kjerneårsaken til problemet
- 5 hvorfor er ikke noen absolutt grense men holder normalt

Eksempel

Problem: Vi har for dårlig møtedisiplin

1. Hvorfor? Mange kommer for seint til møtet
Dette er symptomet men ikke svar på den egentlige årsaken...?
2. Hvorfor? De vet ikke at møtet starter kl 0815
3. Hvorfor? Nytt møtetidspunkt er ikke kommunisert godt nok til alle
4. Hvorfor? Vi mangler rutiner på møtinnkalling
5. Hvorfor?...etc.

kjerneårsaken?*



TILTAKSPLAN

Verktøy:

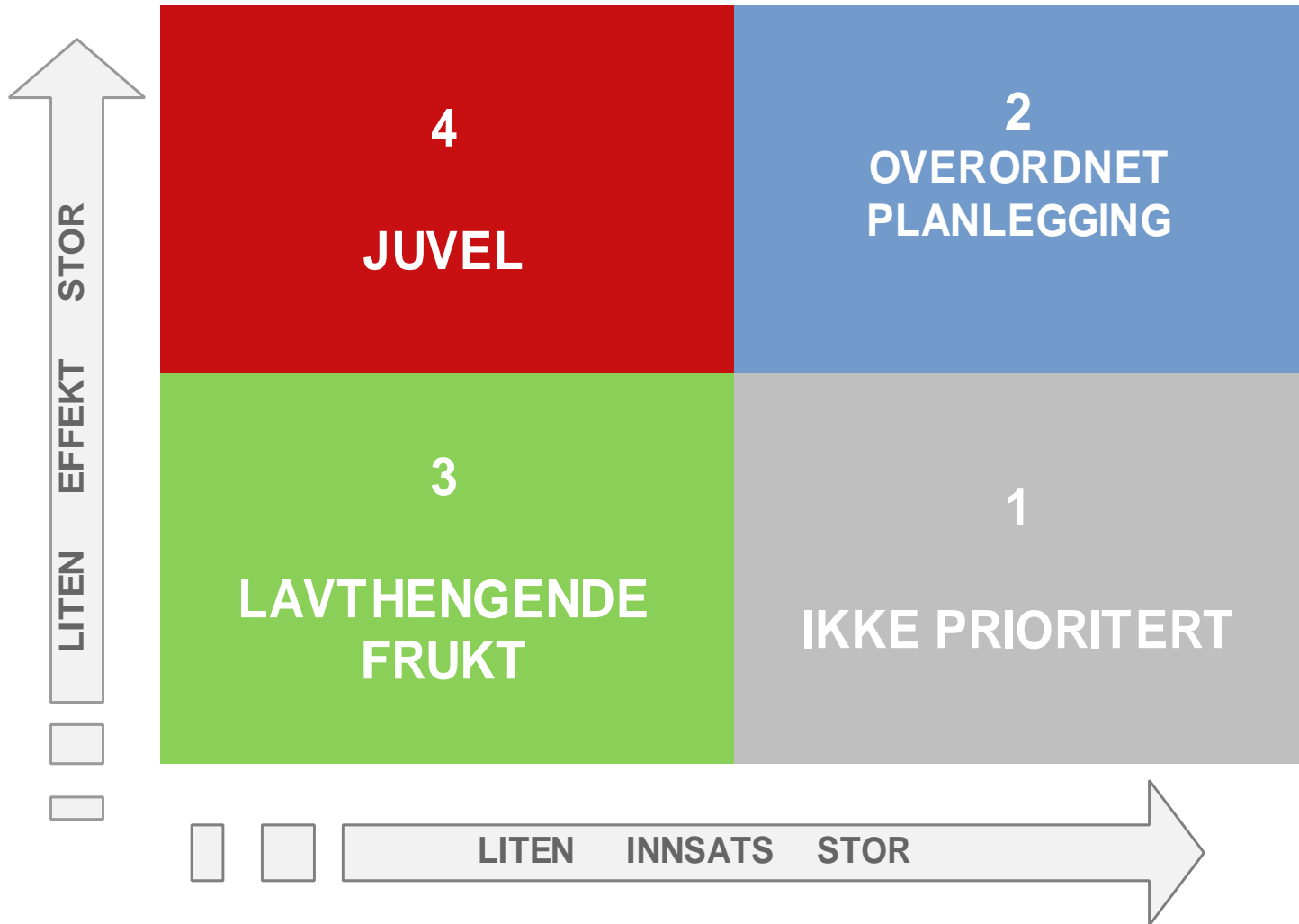
- Mal tiltaksplan
- Prosjektor, lerret / hvit vegg
- Prioriteringsmatrise
- Enhetens målsettinger / resultat

Forbedringstiltaka inn i tiltaksplan

- Fokus på mål og gevinstrealisering
- Kvalitetssikre
- Ansvarsfest
- Tidfest
- Tidsestimat og målsetting



PRIORITERINGSMATRISSE FORBEDRINGSTILTAK





5 S

5 S – et forbedringstiltak

5 S

- ❑ Fellesareal (lager skap kjøkken garderober...)
- ❑ Egne arbeidsplasser
- ❑ PC filstruktur bli enige



Sorter (tag som hjelpemiddel)

- Ta vare på
- Usikker
- Kast

Systematiser

- Alt du bruker daglig nær deg
- Merk hyller permer dører, mapper kasser
- Tegn gjerne opp rommet/lageret/hyllene

Skinne

- Rengjør arbeidsplassen

Standardiser

- Beslutt standard
- Ta bilde av ny standard heng opp i rommet / ved døra..

SIKRE standard (OBS ..vi faller lett tilbake til tidligere praksis)

- Følg opp – faste revisjoner
- Revisoroppdrag på rundgang
- Tavlemøter (fast tema)



Leanprinsipp 4

Implementering

Hvordan får vi på plass ny løsning



5 S

- Legg en plan og beslutt tidspunkt for gjennomføring av 5 S
- Fastsett 5 S områder i avdelingen
- Beslutt standard
- Fordel oppgaver på team/enkeltpersoner
- Gjennomfør 5 S arbeidsøker
- Sikre vedlikehold av standard
- Gjennomfør revisjon ukentlig / månedlig
- Synliggjør revisjonsresultat på tavle fast tema i tavlemøtene

5S Rød Tag

Dette materiale skal tas bort fra avdeligen,
behov foreligger ikke

Tag nr

kommentarer:

Avdeling

Dato.....

Ansvarlig.....

Tlf.nr

Skrotes

Selges

5S Rød Tag

Dette materiale skal tas bort fra avdeligen,
behov foreligger ikke

Tag nr

kommentarer:

Avdeling

Dato.....

Ansvarlig.....

Tlf.nr

Skrotes

Selges

5S Rød Tag

Dette materiale skal tas bort fra avdeligen,
behov foreligger ikke

Tag nr

kommentarer:

Avdeling

Dato.....

Ansvarlig.....

Tlf.nr

Skrotes

Selges

5S Rød Tag

Dette materiale skal tas bort fra avdeligen,
behov foreligger ikke

Tag nr

kommentarer:

Avdeling

Dato.....

Ansvarlig.....

Tlf.nr

Skrotes

Selges



ARBEIDSSTANDARDER = BESTE PRAKSIS



Hvordan får vi på plass ny løsning

Arbeidsstandarder (beste praksis)

- Gjennomføring av vedtatte forbedringstiltak – noen forslag vil være aktuelle å teste ut.. Andre tiltak (lavthengende frukter) kan iverksettes umiddelbart

- Nye arbeidsstandarder -beskrivelse steg for steg...

- Identifiser områder som trenger arbeidsstandarder og lag en plan for ferdigstillelse

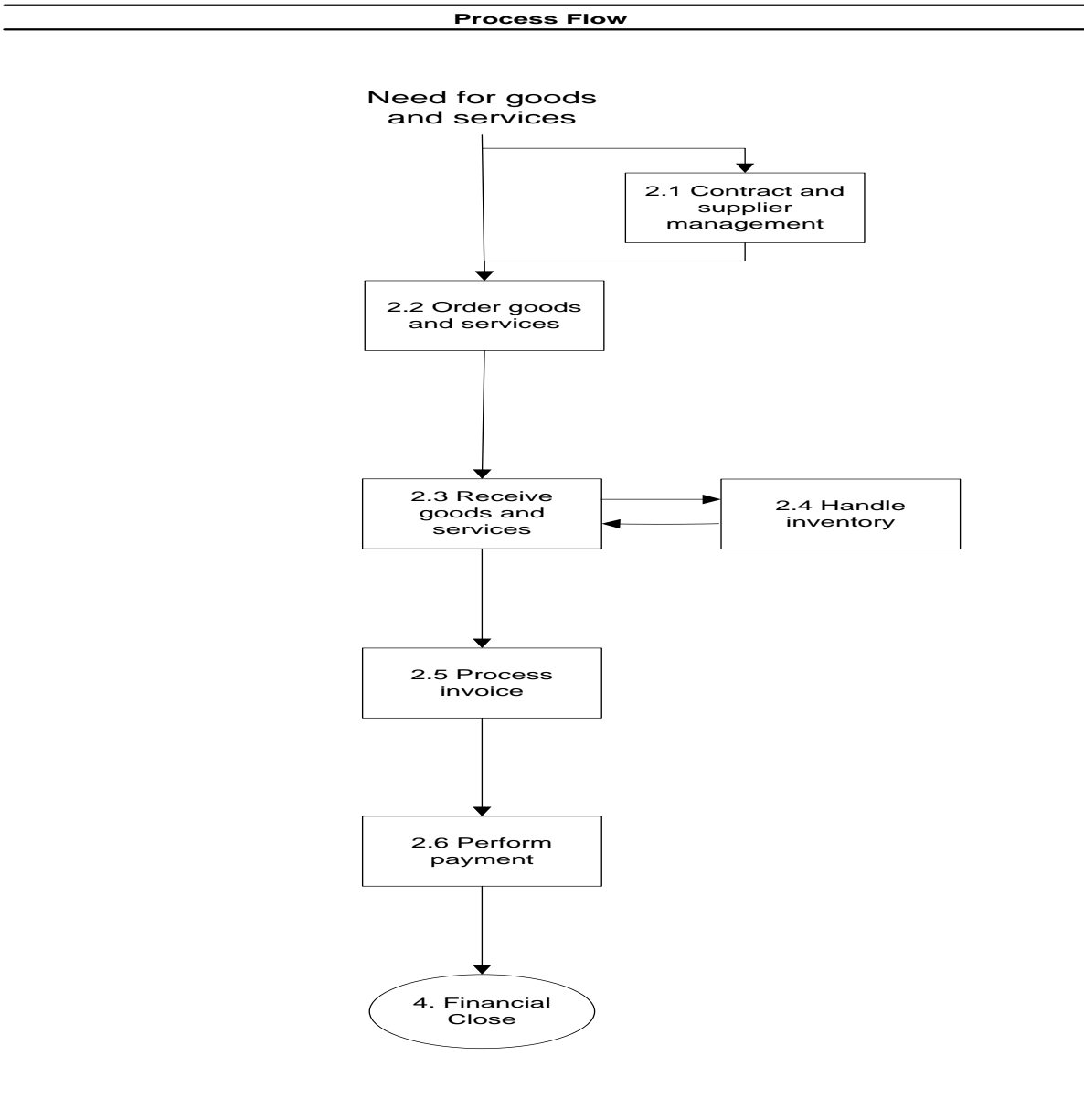


Hvorfor skal vi ha standarder?

- Reduserer variasjoner i arbeidet
- Letter forbedringsarbeidet
- Oversiktlig arbeidsprosess
- Mindre sårbar organisasjon
- Letter overganger eksempel nyansettelser, vikarer

Level 2 process:	
FS Account(s):	General and administrative costs, accounts payable, accruals
Process owner	

Manual process	<input type="checkbox"/>	Key control
Automated process	<input type="checkbox"/>	Link



Description

Process description
This process covers the activities connected with payables, from the need for goods or service arising or service is paid for and booked.

2.1 Contract and supplier management
The company's procurement policy regulates when competitive bidding process should be undertaken, existing contracts, framework agreements and tender requirements. Supplier management involves supplier communications and maintenance of all standing supplier purchasing system and the accounts payable ledger.

2.2 Order goods and services
A requisition is created based on a need for goods and approved by authorized person. The need for goods bidding process (2.2) is considered. This is regulated by the company's procurement policy. A purchase order is issued and the order is sent to the supplier. The order contains details such as items, price, reference number, contact person, project code and VAT. Order confirmation is obtained and registered.

2.3 Receive goods and services
The goods and services are received and checked for quantity, quality and conformity with order. In case of discrepancies the supplier is contacted. Received goods and services are registered in the purchasing system.

2.4 Handle inventory
If relevant for the company, received goods are entered into inventory and registered into the inventory system. Inventory is counted at regular intervals and any adjustments are made. Received orders for delivery from inventory are registered and goods are picked, registered and delivered.

2.5 Process Invoice
The invoice is received, registered, reviewed, attested and approved for payment by authorized person. In case of discrepancies the supplier is contacted. The invoice is booked in the financial system. A review of open payables are performed regularly.

2.6 Perform payment
Payment list is created, reviewed and approved by authorized person before it is sent to the internet bank. The payment is executed by the bank and booked in the GL.

Document ID:	Document date:	Version: 0.8	Prepared by:	Reviewed by:	Approved:
---------------------	-----------------------	------------------------	---------------------	---------------------	------------------



Leanprinsipp 5

TJENESTESTANDARD

Vurder om innføring av forbedringstiltakene berører tjenestestandarden



Leanprinsipp 6

KONTINUERLIG FORBEDRING

TAVLEMØTER



Forbedringshjulet = leanmetoden

1. Planlegg
2. Kartlegg nåsituasjonen
3. Framtidig arbeidsprosess
4. Implementering
5. Produksjonsstyring
6. Kontinuerlig forbedring





Hva er tavlemøter

- Synlig driftsledelse
- Sjekkpunkt.. går alt som det skal se resultater opp mot mål
- Forbedringsforslag behandles der og da...



Hvorfor tavlemøter

Mangel på utnyttelse av medarbeidernes kunnskap kan også føre til sløsing..

- Synliggjør forbedringsforslagene og utviklingsarbeidet
- Sikrer framdrift i forbedringsarbeidet
- Arena for å «fange opp» forslag fra medarbeiderne
- Gir økt medarbeidertilfredshet
- Basen for forbedringsarbeidet
- Tydeliggjør ansvar (hvem gjør hva når)



Tavlemøter hvordan

- Sett i gang med et oversiktlig antall forbedringstiltak.
- Viser status- hvor langt er vi kommet med tiltak 1 tiltak 2, 3, 4osv
- Når et tiltak er iverksatt ..
- Analysèr hva står for tur
- Løft inn neste tiltak



Tavlemøter hvordan

- Korte møter ca 5-10 minutter.. status..: hvor langt er vi kommet, hva står for tur, hvordan ligger vi an ifht avdelingens målsettinger
- Forbedringsforslag drøftes
- Prioriteres etter innsats- og effektmatrisen
- Fokuser positivt** på innkomne forbedringsforslag
- Forvent** at forbedringsforslagene kommer opp på tavla
- Opprett forbedringsteam skreddersydd til valgt forbedringsområde når det er behov for det
- Bruk problemløsningsmetodikk fem hvorfor for å finne fram til den egentlige årsaken til problemet



Komme i gang daglig drift.....

Stikkord tavleregler

- Alle forslag er lov (*både miljø- og produksjonstiltak*)
- Omvendt bevisbyrde. Den som har fremmet forslaget skal ikke forsvare...
- Hva skal prege samhandlinga

Lederforankring tavlemøter

- Framdriftsplan for tavlemøter
- Lederne har et særlig ansvar for gjennomføring av tavlemøter.



Komme i gang daglig drift...

- Heng opp tavleregler
- Gjennomgå handlingsplanen med forbedringstiltak
- Er det kommet inn forbedringsforslag...?
- Har noen forbedringsforslag nå?
- Hvis ja- behandle forslaget der og da. Bruk effekt/innsatsmatrisen og målpørsmåla underveis..



Hjelpemiddel «alt i ett»

A 3

A3

Nåsituasjon 1

Kartlegg dagens situasjon. Hvordan fungerer det? Tegn prosessen (gråpapir)
Hvor og når oppstår problemet? Hva er konsekvensen av problemet?

Ønsket situasjon 3

Beskriv hvordan prosessen skal fungere etter at rotårsaken er fjernet
Sett opp mål som skal følges opp for å se at rotårsaken til problemet er fjernet

Mål:

Målinger:

Rotårsaker 2

Gjennomfør rotanalysen.

HVORFOR..

HVORFOR

HVORFOR

HVORFOR

HVORFOR

Tiltak- og oppfølgingsplan 4

Konkrete tiltak basert på ønsket situasjon og rotårsaker

Fordel ansvar og frist for tiltaket

Definer måltall (indikatorer) og frekvens (ukentlig /månedlig) for å se om tiltakene har fungert

TILTAK

Rotårsak	Tiltak	Forventet resultat	Faktisk resultat	Hvem (ansvar)	Når

Oppfølgingsplan

Indikator	Mål	Frekvens	Hvem



10 step for A 3

1. Hva er det virkelige problemet..
2. Hvem eier problemet..
3. Hva er rot-årsaken til problemet..
4. Hva er mulige mottiltak..
5. Hvordan vil du velge de mest hensiktsmessige mottiltak..
6. Hvordan vil du oppnå enighet med alle involverte..
7. Hva er gjennomføringsplanen..
8. Hvordan skal du måle om tiltakene er effektive..
9. Hvilke fallgruver kan oppstå under gjennomføringa..
10. Hvordan skal du følge opp og sørge for kontinuerlig forbedring..