Lean i administrative tjenester

LEAN FORUM NORDVEST
28.April 2015

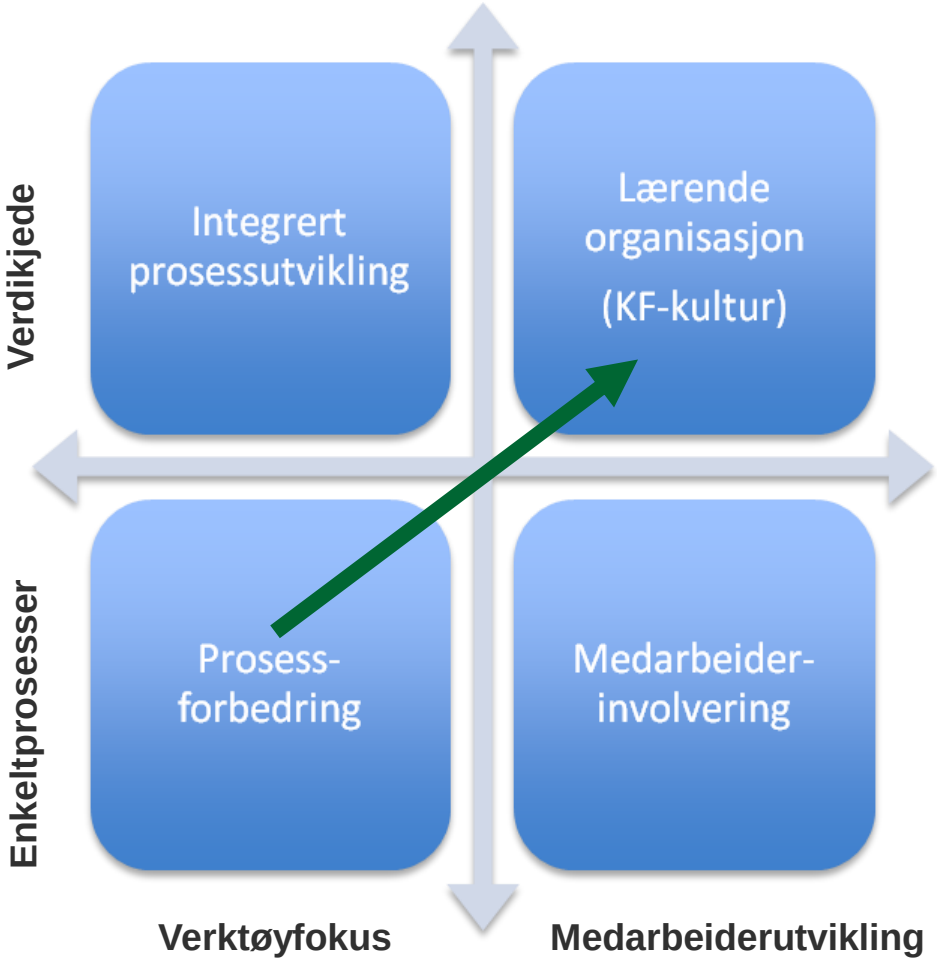


Skatteetaten

Vår reise mot kontinuerlig forbedring……

Skatteetaten

Forbedrings-fokus



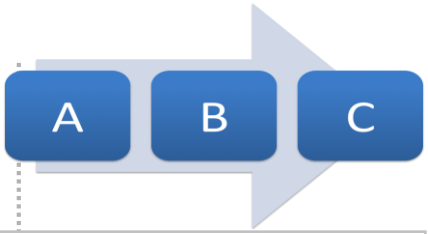
Ledelsesfokus

Fra store, landsdekkende LEAN-prosjekter til raske, lokale forbedringer

Skatteetaten



Store saksbehandlingsprosesser



Verdikjedeprosesser

Type 1

Type 2

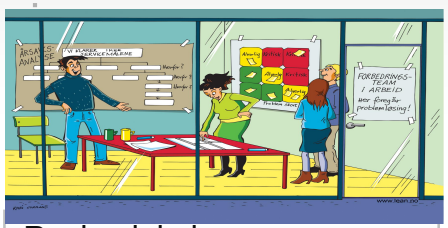
4 ulike prosessforbedringsløp

Type 3



Støtte- og ledelsesprosesser

Type 4



Raske, lokale forbedringsprosesser

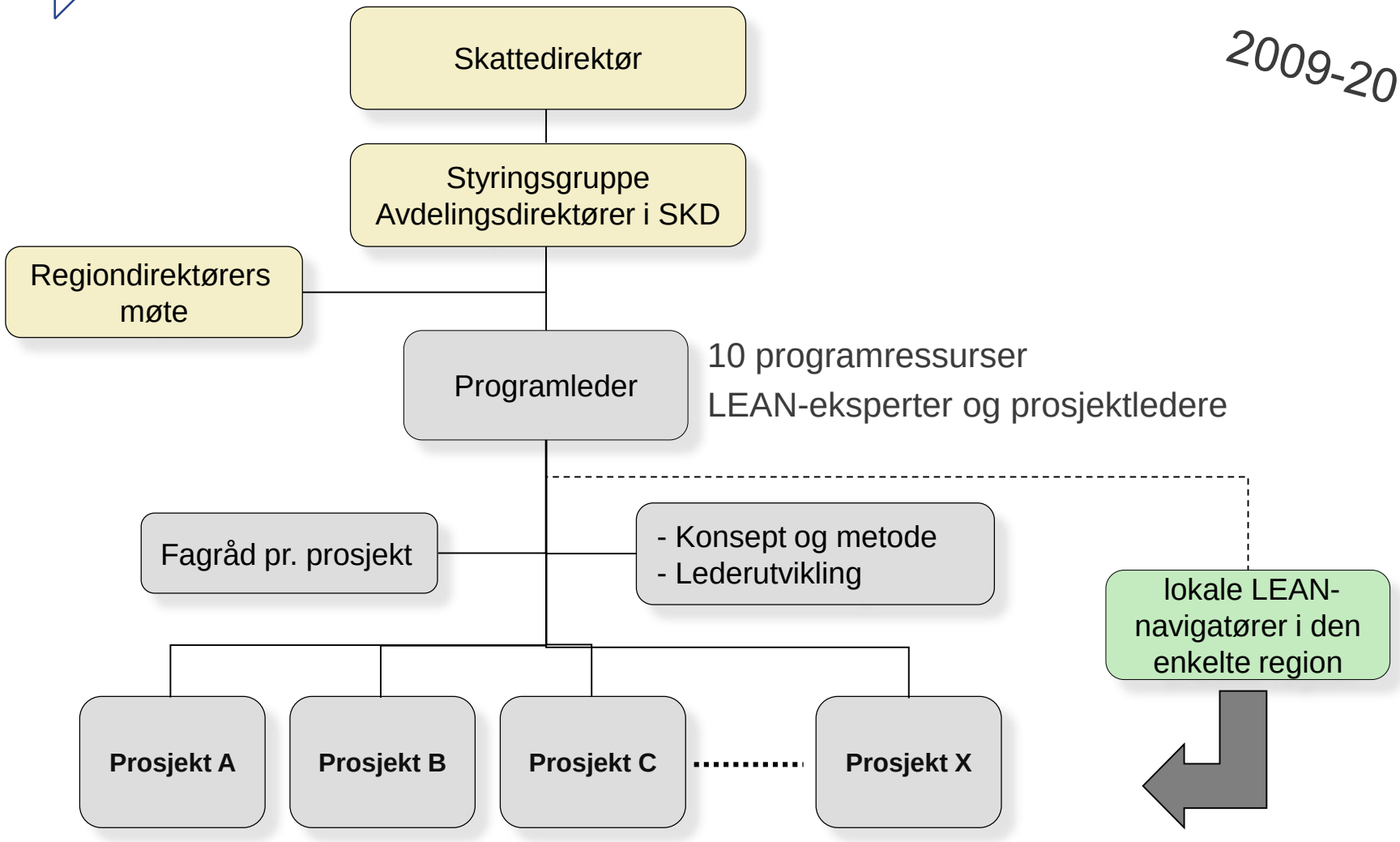
Mange ledere har fått omfattende leanopplæring gjennom programmet

Skatteetaten

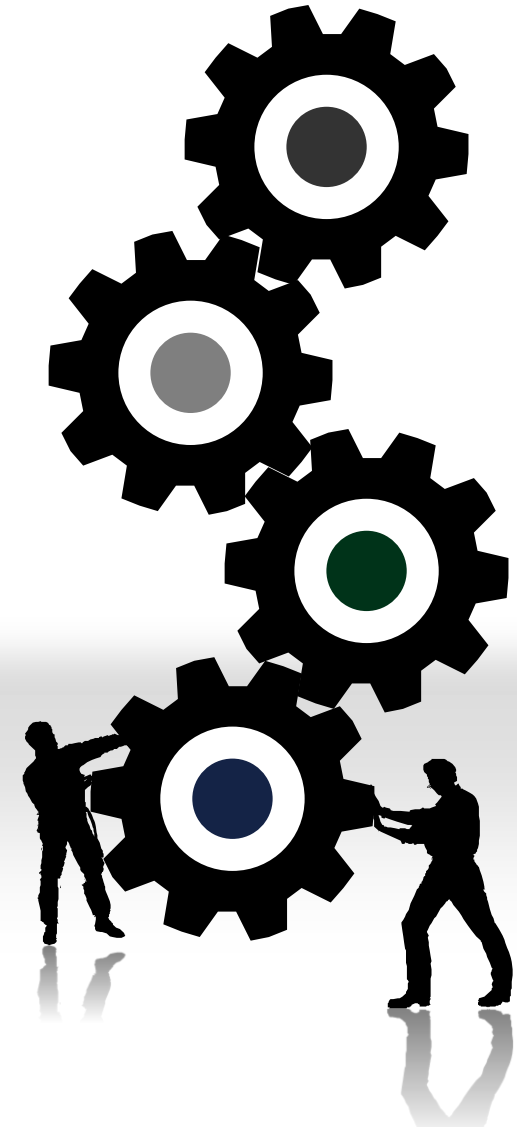
Samling 1	Samling 2	Samling 3	Samling 4	Samling 5
Intro til fase 2	Målstyring del 1	Målstyring del 2	Visualisering	Systematisk læring del 2
Introduksjon til KF/LEAN	Gevinstplan	Individuell utvikling del 1	Jakten på nye forbedringer del 1	Gevinstplan del 2
Ledelse i KF del 1	Komm… coac…		Ledelse i KF del 2	Ledelse i KF del 3
Prosess og tiltak fra fase 1	Arenaer for kontinuerlig forbedring			Jakten på nye forbedringer del 2
Prosessutvikling del 1	Prosessutvikling del 2	Tavletrening	Systematisk læring del 1	Individuell utvikling del 2
Bli kjent	Iverksette tiltak	Iverksette tiltak	Iverksette tiltak	Evaluering fase 2
Introduksjon til lokal planlegging	Lokal planlegging	Lokal planlegging	Lokal planlegging	Veien videre og planlegging fase 3

Eksempel på samlingsplan
2*5 dager

Programmet for kontinuerlig forbedring

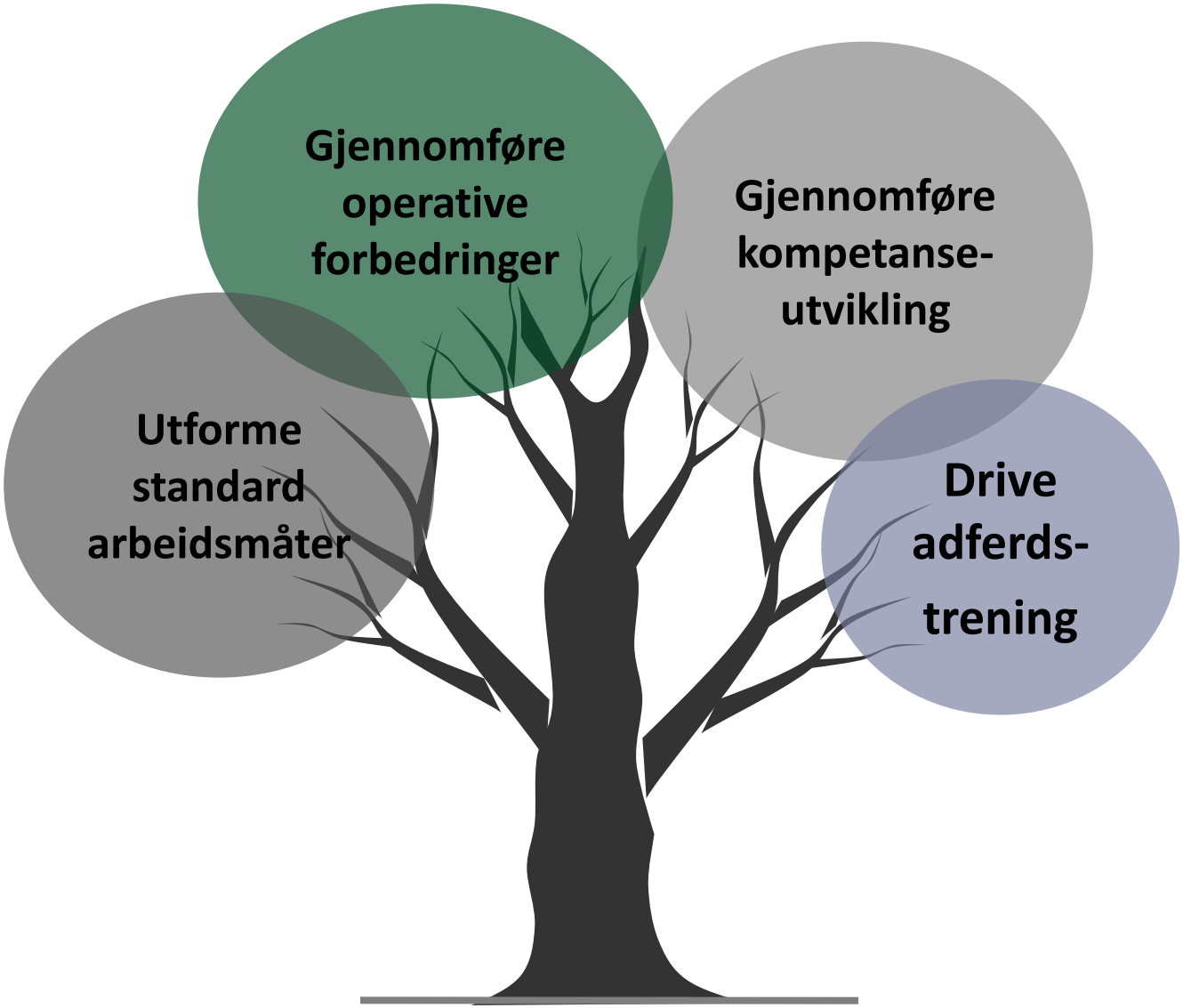


Fra prosjekt til operativt linjearbeid



- Hverdagsrasjonalisering, ikke et prosjekt
- “Ingen” begrensninger
- Mange, korte forbedringsprosesser
- Drives av ledere, lever hos medarbeidere

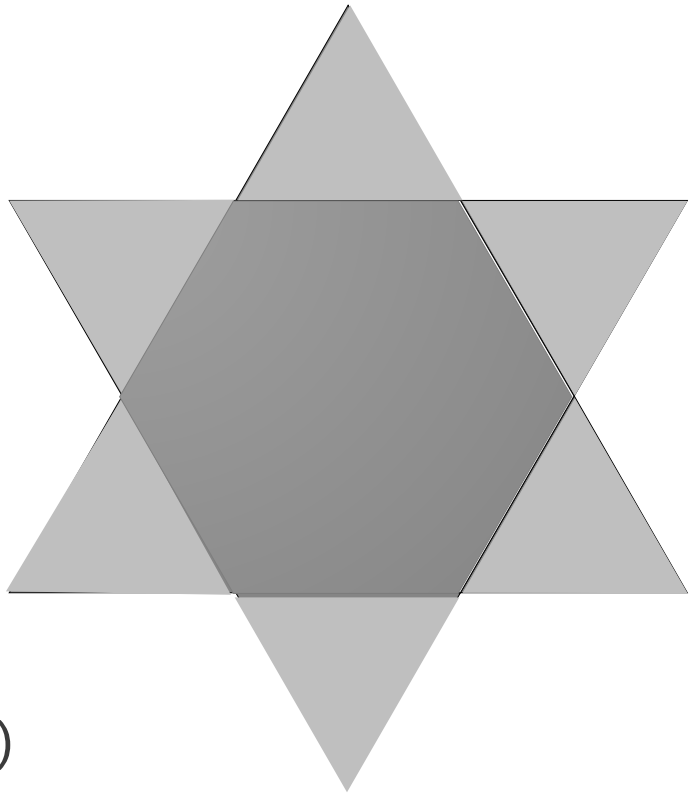
Fire fokusområder



Grunnleggende ledestjerner

Kundebehov
styrer aktivitet

Praktiserer
erfaringslæring



Fokus på
det som skaper
verdi

Selvstendige,
initiativrike
medarbeidere
(empowerment)

God flyt i
prosessene

Synlig ledelse

God flyt i prosessene

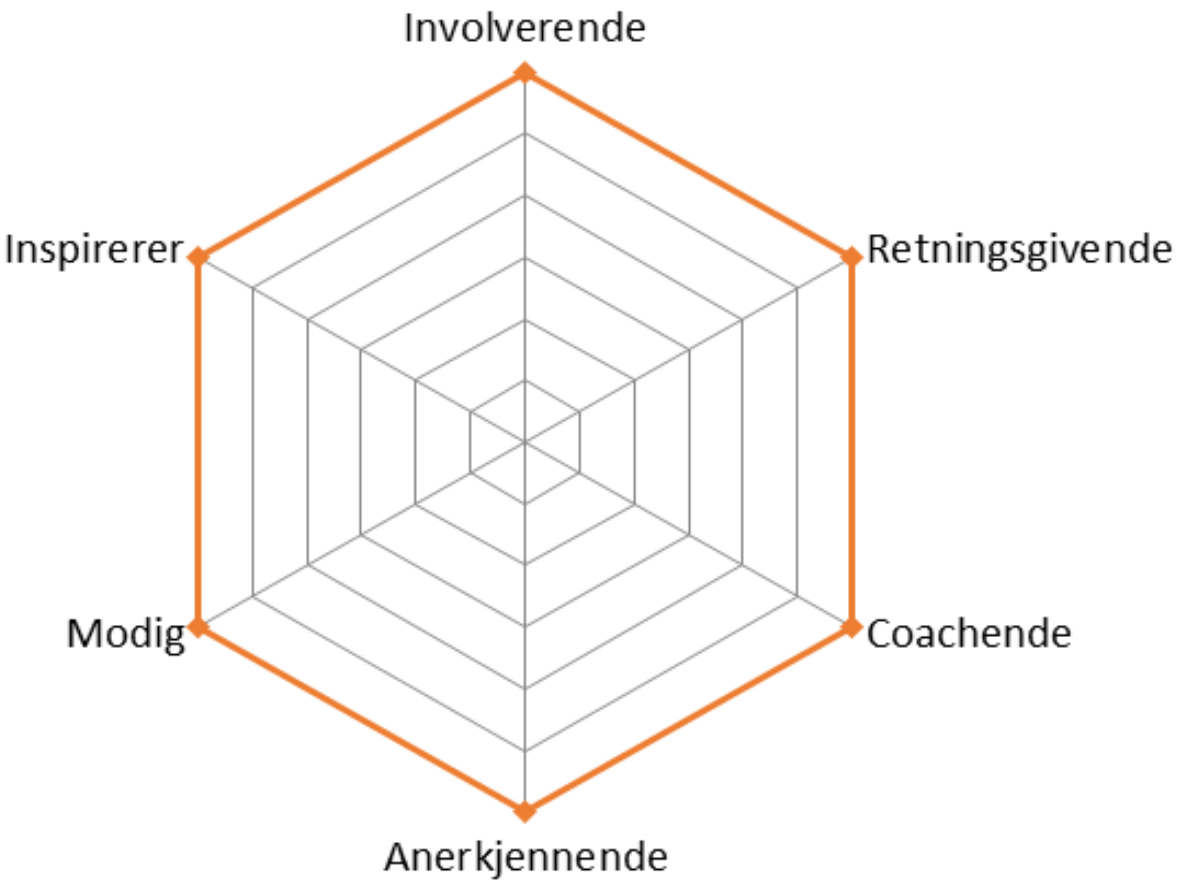
- Sløsing er fjernet i størst mulig grad
- Flaskehalser er åpnet
- Balansere arbeidsmengden (tilpasse etterspørsel og kapasitet)
  - Spesialisering
  - Ressursfleksibilitet

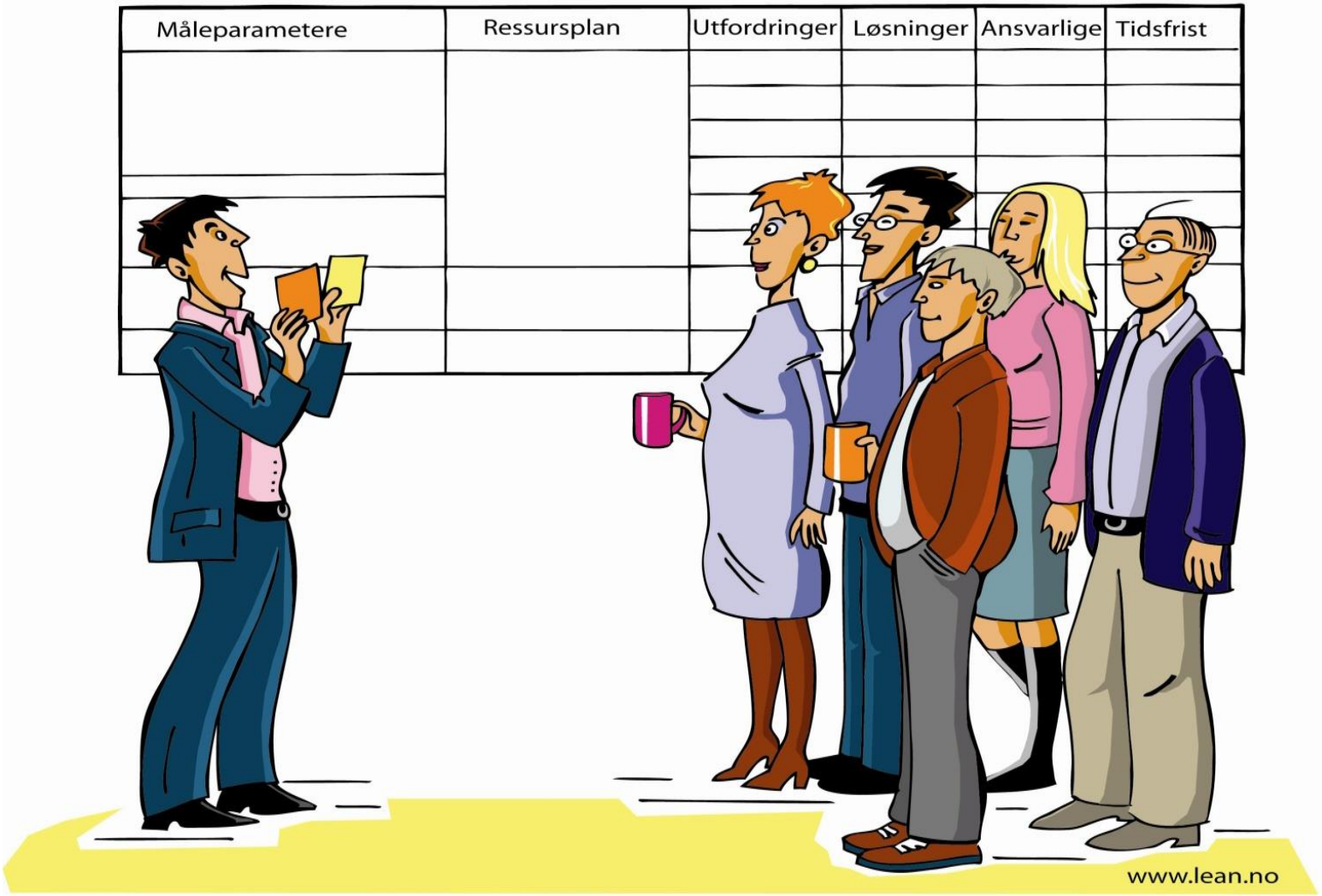
Synlig ledelse

- Alle ledere i AT kommuniserer våre mål på en god måte
- Det legges fokus på visuell ledelse, eksempelvis
  - Tavlemøter
  - Gembawalks (grasrotrunder)
  - Visuelle presentasjoner
- Alle ledere trener aktivt for å forbedre seg på områdene som beskriver en god lean leder*

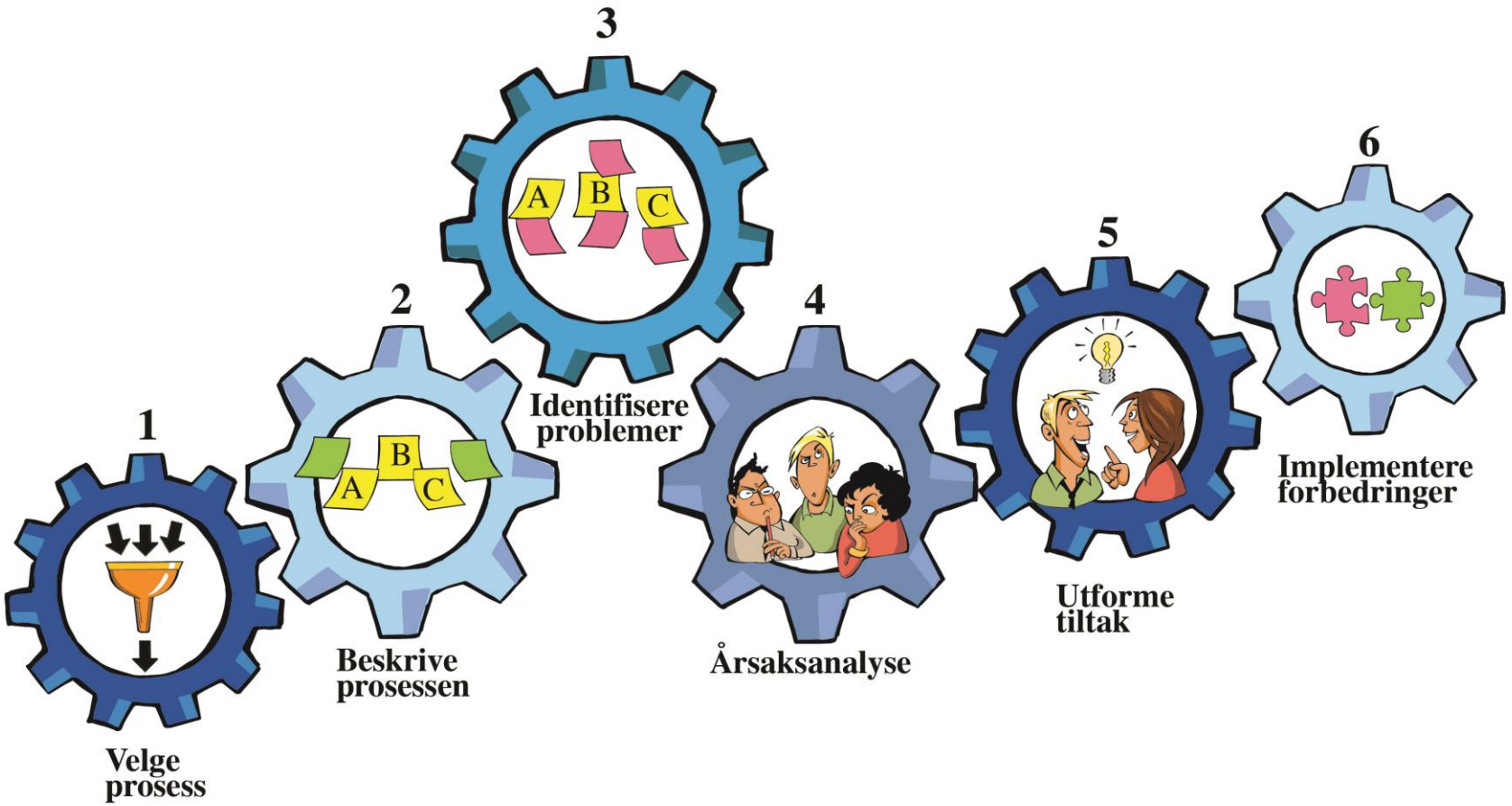
*Kjennetegn ved god lean ledelse, spiderdiagram

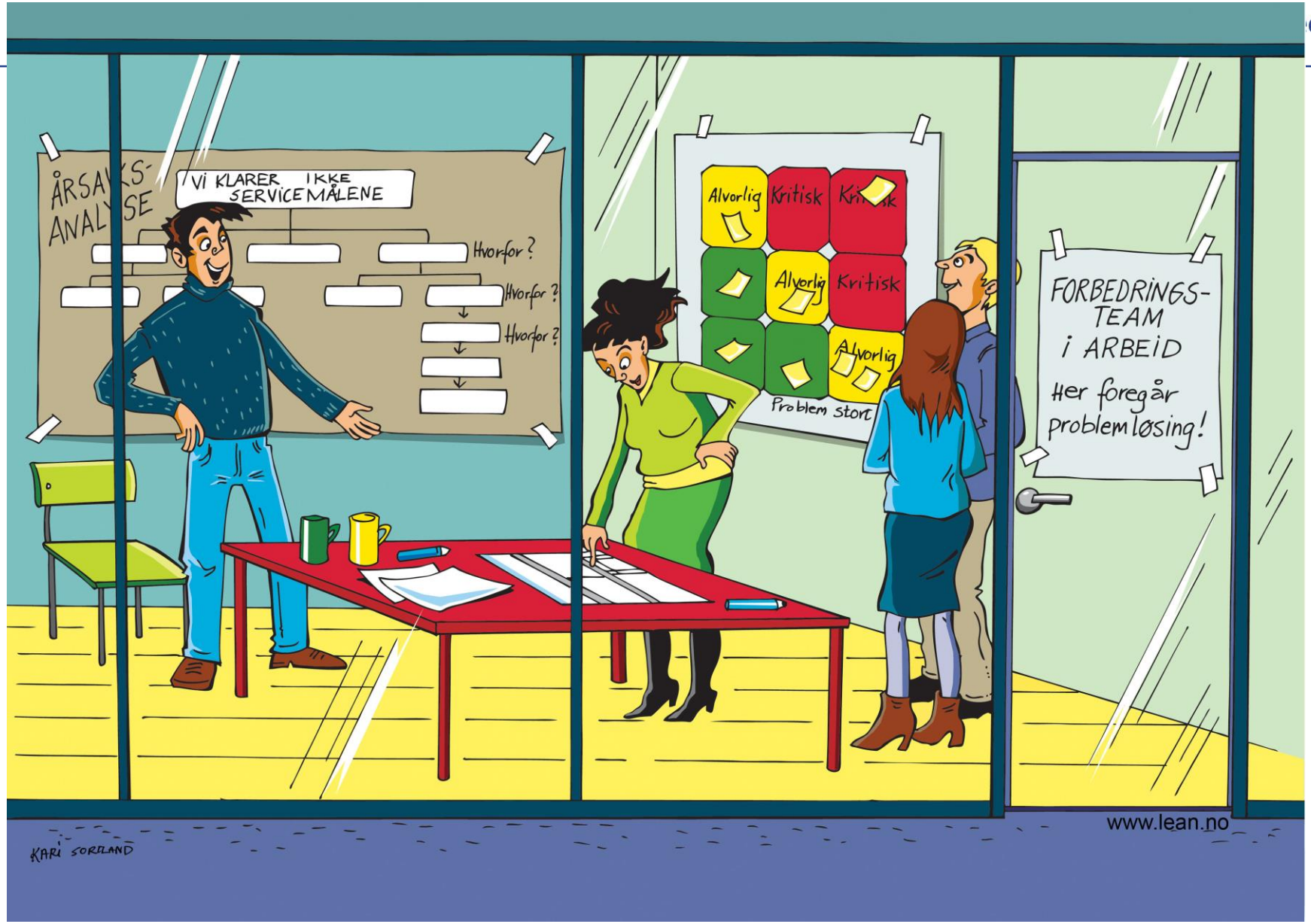
Kjennetegn ved god lean ledelse

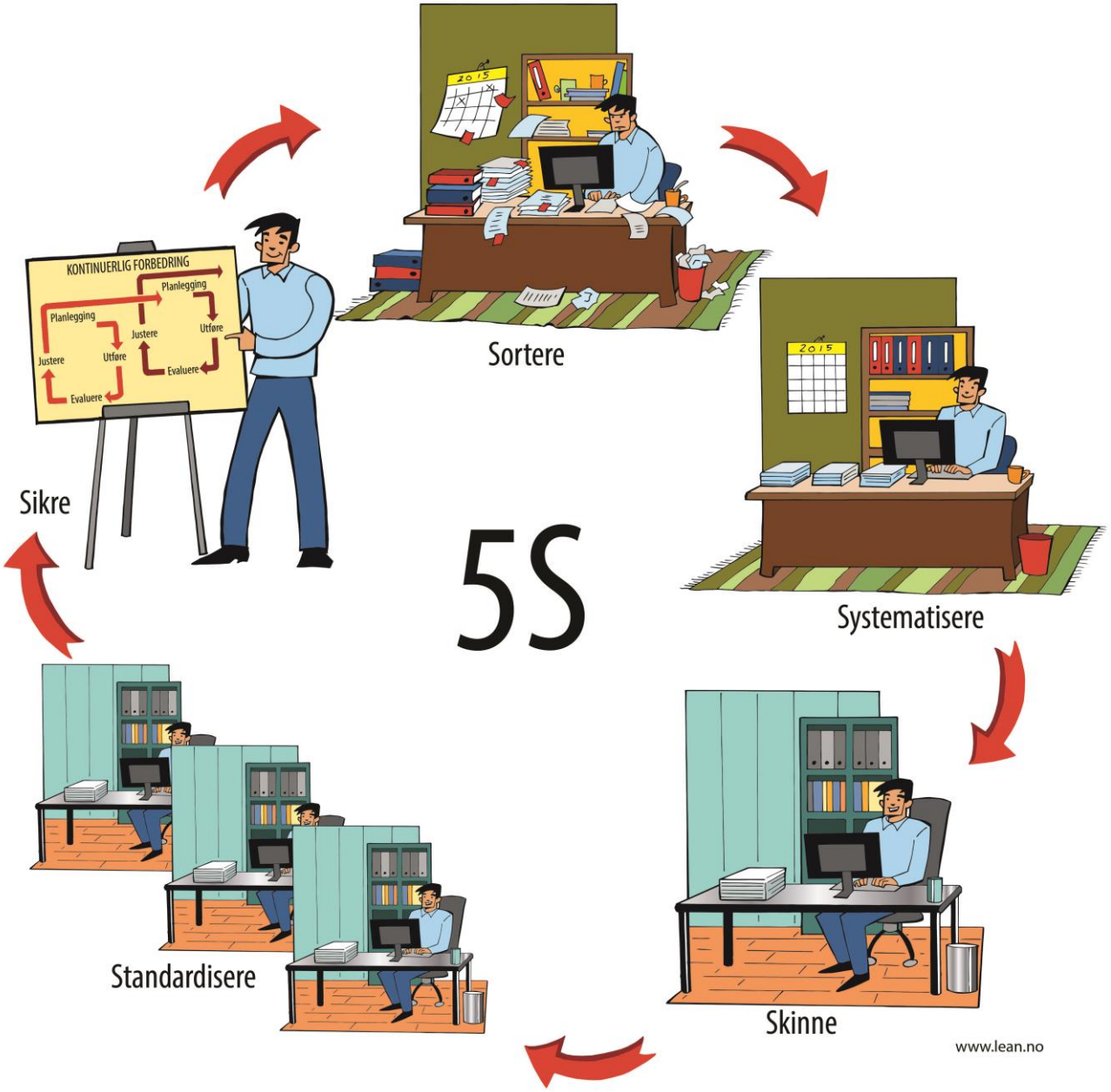



Måleparametere
Ressursplan
Utfordringer
Løsninger
Ansvarlige
Tidsfrist
www.lean.no


Styringsparameter
Mål
Resultat
Status
PROBLEMER/FORBEDRINGSFORSLAG
INNBOKS
PLAN
I ARBEID
P
INFO
Prosjekttid
• Bergen
• Team
80 dager
Lønnsomhet
• Bergen
• Team
42%
26,9 %
Kvalitet
100%
10,9%
41
SOLSIDEN
FERDIG
PROSJEKTER/VIKTIGE LEVERANSER
Tid
OPPGAVER/TILTAK
Ta bilder på alle oppdrag
Bra engasjement på lean-samlinger
Kunde sjekk ferdig utført

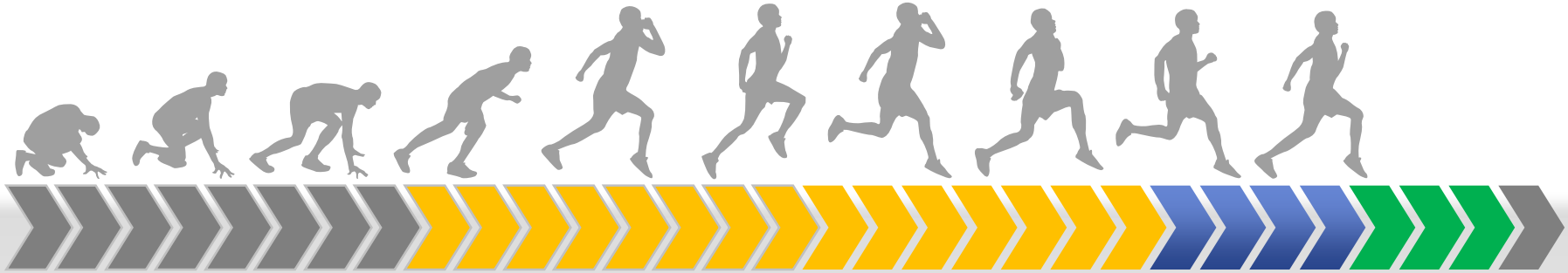

1
Velge prosess
2
A B C
Beskrive prosessen
3
A B C
Identifisere problemer
4
Årsaksanalyse
5
Utforme tiltak
6
Implementere forbedringer
www.lean.no


ÅRSAKS-
ANALYSE
VI KLARER IKKE SERVICEMÅLENE
Hvorfor?
Hvorfor?
Hvorfor?
Alvorlig
Kritisk
Alvorlig
Kritisk
Alvorlig
Problem stort
FORBEDRINGS-
TEAM
i ARBEID
Her foregår
problemløsing!
www.lean.no
KARI SØRLAND


KONTINUERLIG FORBEDRING
Planlegging
Utføre
Evaluere
Justere
Sikre
Sortere
Systematisere
5S
Skinne
Standardisere
www.lean.no

Arbeidet organiseres gjennom forbedringsløp og sprinter

Et forbedringsløp er en 1500 meter...

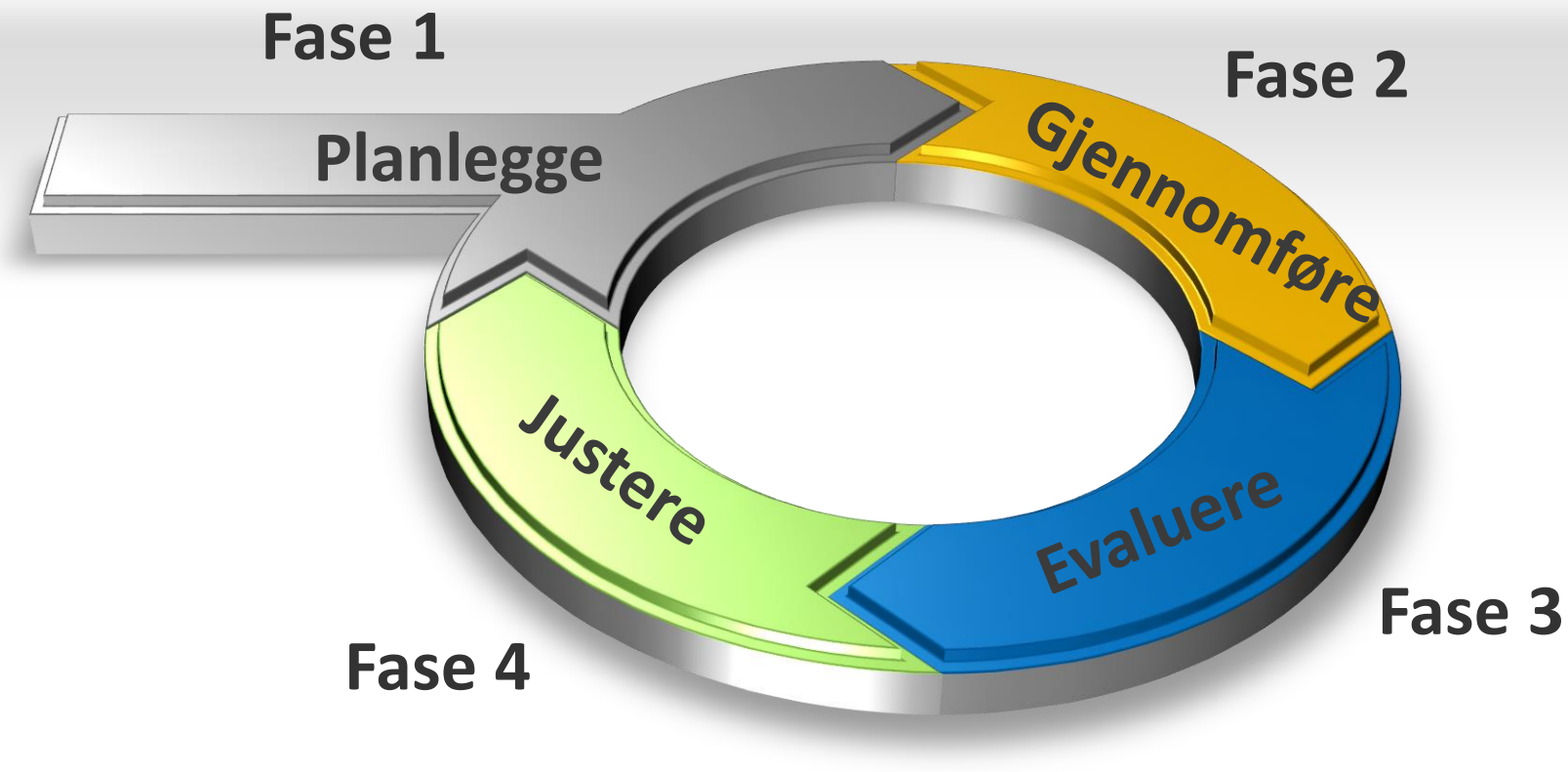




..en sprint er en 100 meter...

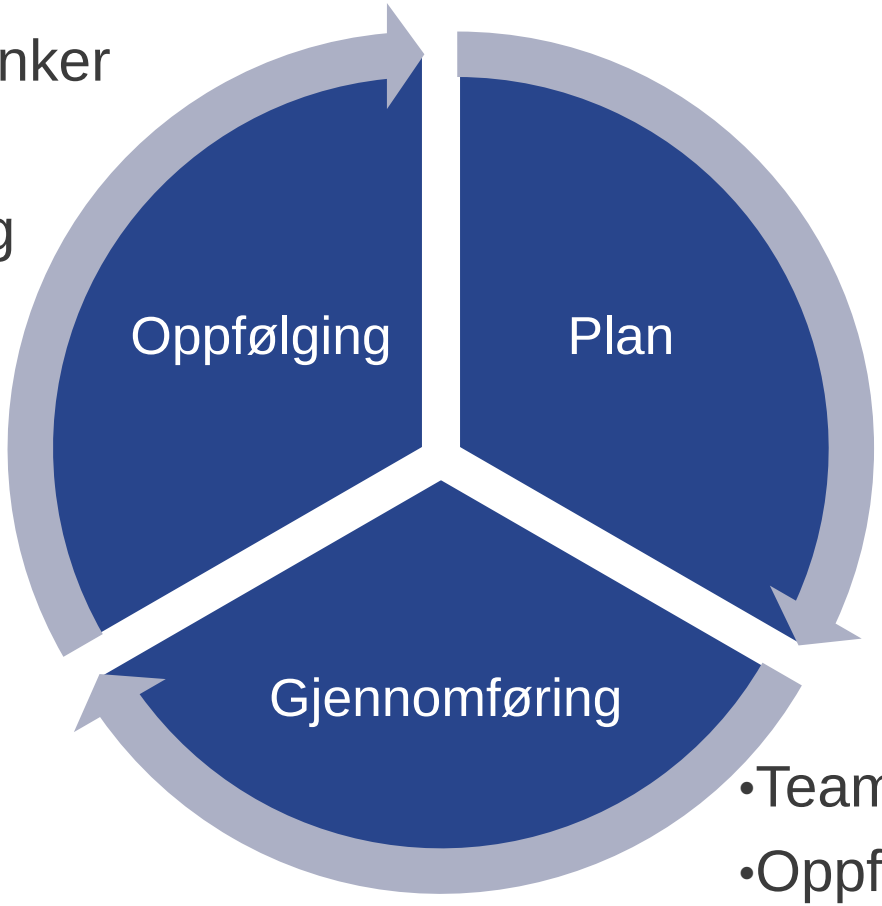
..og et forbedringsløp kan ha mange sprinter...

Forbedringsløpets fire faser



Sprintmetoden

- Utestående punker
- Råd/støtte
- Oppsummering
- Anerkjennelse



- Tid
- Bemanning
- Baseline
- Informasjon

- Teamarbeid/workshops
- Oppfølgingsliste
- Evaluering
- Feiring

Bygget forbedringsportal

Skatteetaten

SharePoint

Nyhetsfeed OneDrive

BLA GJENNOM SIDE

REDIGER KOBLINGER

TRIM 2015

Hva er TRIM 2015 ?
Prosjektadministrasjon
Status
Tiltak og resultater
Metode
Presentasjoner
Artikler
Forbedringsarkiv
Nyhetsarkiv
Diskusjonstavle områdeinnhold
Ferdige saker

REDIGER KOBLINGER

Nyheter

ny kunngjøring eller rediger denne listen

Tittel	Dato
TRIM AT på 30 sekunder...	15. desember 2014
Bruk av tidkoder for registrering av arbeid knyttet til TRIM	7. januar
Litt bedre hver dag!	3. februar

1 - 3



Forbedringsforslag

ny kunngjøring

Tittel	Status	Opprettet
	Antall= 116	
Sommer- og vintertid	Parkert	9. februar
Musematter på alle møterom	I arbeid	4 dager siden

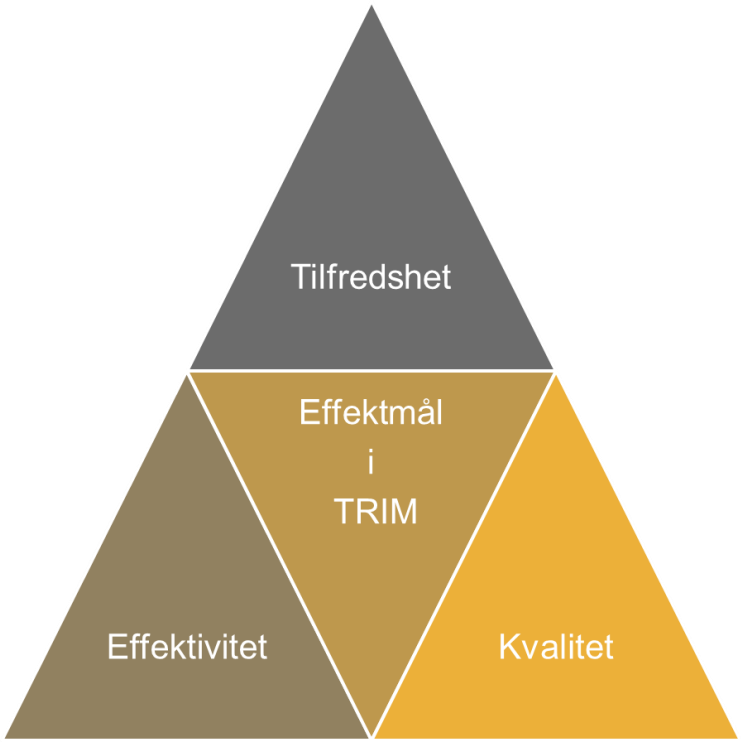
Ferdige saker

nytt element eller rediger denne listen

Tittel

Effektmål og styringsparametere

- Tilfredshet
  - Kundetilfredshet
  - Brukertilfredshet
  - Medarbeidertilfredshet
- Effektivitet
  - Produktivitet
  - Flyteffektivitet
- Kvalitet
  - Rapporterte avvik
  - Forbedringsforslag



Evig lean

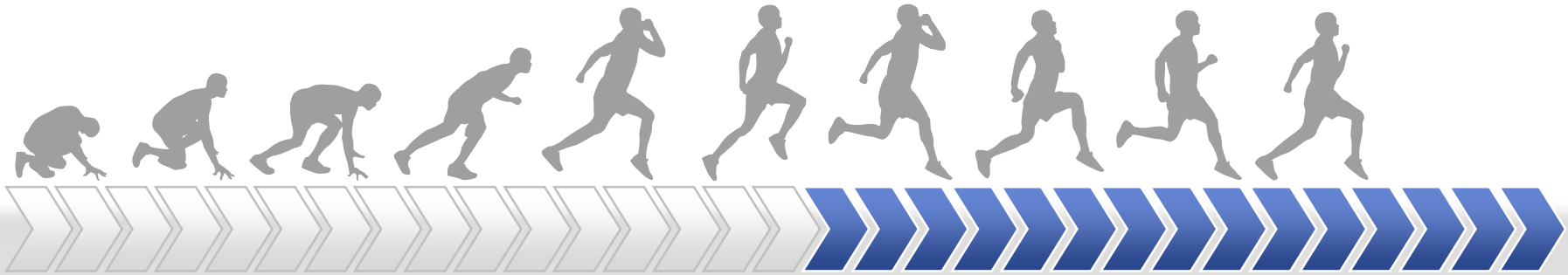


Forutsetninger

- Mål og ambisjoner
- Helhetlig satsing
- Kapasitet for endring
- Langsiktighet

Forbedringsløp og sprinter - kontinuerlig

Skatteetaten



•2008 Start

•Egendrevet kontinuerlig forbedring

Real lean har ingen mållinje…