

## KARRIERE

■ Har spart 400 millioner kroner på lean-prosjekter

# Alle ansatte m

I Evry er alle ansatte forpliktet til å jakte på forbedringsområder. – Det er de som vet hvor skoen trykker, sier konsernsjef Terje Mjøs.

SILJE SUNDT KVADSHIM  
SSKIFINANSAVISEN.NO

Lean, eller slank produksjon, er blitt en populær metodikk blant bedrifter som ønsker å forbedre seg på det ene eller det andre området. En av bedriftene som har satsset på metoden er IT-selskapet Evry.

For et selskap med driftsinntekter på 12,7 milliarder kroner går ikke alt nødvendigvis på skinner. I lang tid har selskapet vært i hardt vær. En rekke bankers nettbanker har vært nede på grunn av store Evry-problemer, og selskapet har mistet store kontrakter i bransjen.

Men det er forbedringspotensial også på en rekke mindre områder.

– Vi startet forsiktig i et av forretningsområdene i 2008, og for fullt i 2010. Vi ønsket å få en felles prosessmetodikk for kontinuerlig forbedring, og hadde hørt om lean, sier konsernsjef Terje Mjøs.

Nå er lean blitt et av de viktige fokusområdene i Evry, og selskapet har i dag 10 lean-navigatører og 20 lean-agenter som bidrar til å styre forbedringsprosjektene.

– Målet er å redusere bortkastet tid i arbeidsprosessene til et minimum. Spørsmålet vi hele tiden stiller oss er om det vi gjør har noen verdi for kundene våre, sier Mjøs.

## De ansatte

Men det er de ansatte som først og fremst skal finne ut hva som kan gjøres på en bedre måte.

– Vi forventer at alle ansatte skal komme med tre forbedringsforslag som blir gjennomført i løpet av ett år, sier Mjøs.

– Det er de ansatte som kjenner hvorskoen trykker, og hvor problemene oppstår.

I Evry heter det imidlertid ikke forbedringsforslag, men kaizens. Og det er disse de ansatte skal jakte på.

Når en ansatt har funnet et område med forbedringspotensial, kan dette varsles om på ulike tavler som er tilgjengelig for alle ansatte via intranettet.

– Vi begynte med manuelle tavler, men som et IT-selskap måtte vi raskt gå over til elektroniske, sier Mjøs.

## Prosjekt i ett år

Hver, eller annen hver, uke blir forslagene samlet inn og vurdert. Og



70 PROSJEKTER: Så langt har Terje Mjøs og Gunnar Sæther i Evry gjennomført 70 lean-prosjekter, etter innspill fra de ansatte.

FOTO: SILJE SUNDT KVADSHIM

tre ganger i året startes det opp lean-prosjekter i ulike avdelinger.

– Inn kommer det et team med lean-navigatører, som skal hjelpe avdelingen med å kartlegge utfordringene og finne løsninger, sier Gunnar Sæther, leder for lean i Evry.

– Prosessen starter med en samling for hele avdelingen der ulike forbedringsforslag blir lagt frem.

Så blir det satt ned en kjernegruppe, som sammen med lean-konsulentene både prioriterer og implementerer kaizens på 12-13 uker. I løpet av denne tiden skal det vurderes hvilke kaizens det skal jobbes med, og hvilke mål man skal styre etter.

Deretter skal avdelingen jobbe med prosjektet i ett år, der måloppnåelsen jevnlig vurderes. Hvert halvår skal det rapporteres til konsernsjefen.

– Det er et poeng i seg selv at de skal presentere dette for Terje (Mjøs, red. anm), fordi det viser hvor viktige disse prosjektene er for Evry, sier Sæther.

## Besparelse på 400 mill.

Så langt har Evry gjennomført 70 slike forbedringsprosesser.

– På de 70 prosjektene vi har gjennomført har vi hatt en akkumulert besparelse på rundt 400 millioner kroner, og vi har ambisjoner om å spare 50-100 millioner i løpet av de neste tre årene på nye prosjekter, sier Mjøs.

– Et prosjekt vi har sett på var leveranse av personlige mobilbankløsninger til blant annet banker, forteller Sæther.

## Lean

- Lean, eller slank produksjon på norsk, er en produksjonsmåte for varer og tjenester.
- Metoden skal eliminere sløsing, og dermed forbedre lønnsomheten.
- Prinsippene er hentet fra japansk produksjonsindustri, der Toyota er det klassiske eksempelet.
- Lean-metodikken brukes på ulike måter i norske selskaper.

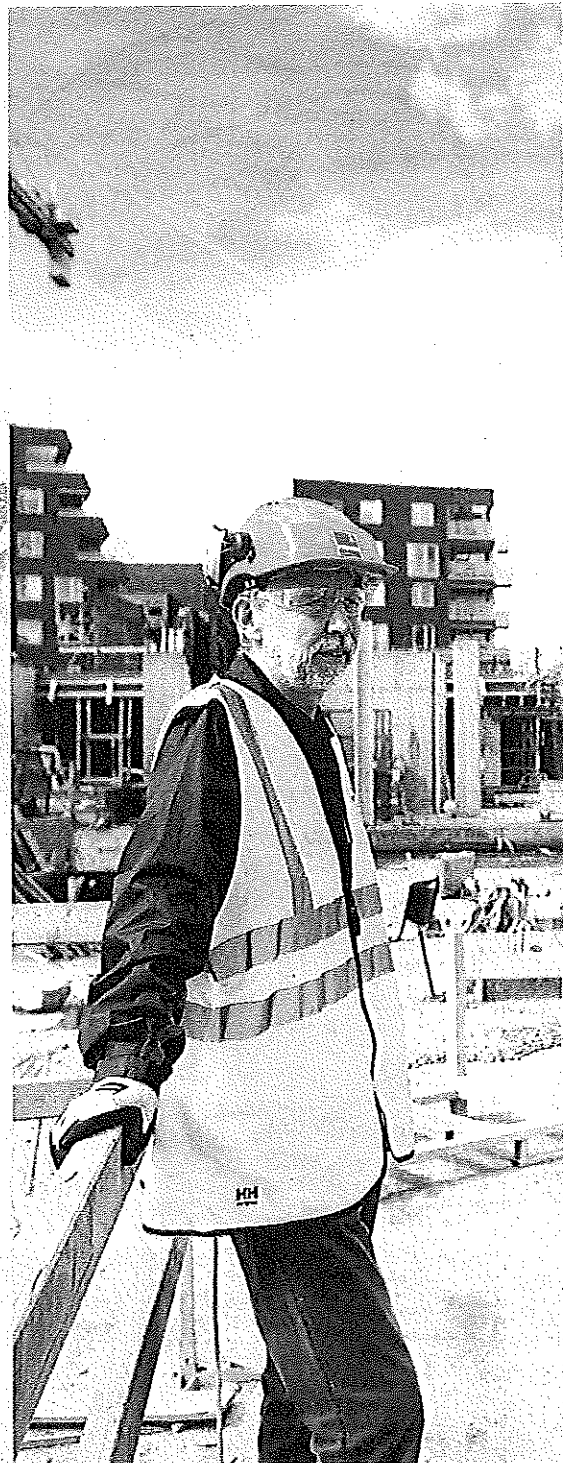
– Et av problemene var at det tok lang tid på grunn av mange ledd i verdikjeden, spesielt definisjon av løsning med kunde og deretter til ferdig produkt var lansert. Etter at en rekke prosesser ble gjennomført, ble leveransen redusert med 51 prosent, marginen vår økte med 90 prosent, samtidig som kundetilfredsheten økte kraftig.

## Fra dypet

I løpet av et år kommer det inn tusensvis av forbedringsforslag.

– I begynnelsen var mange ansatte litt skeptiske, men nå er det blitt veldig positivt. Vi har klart å engasjere alle, og etter hvert går dette av seg selv. Dette er nemlig ikke et prosjekt som stopper, målet er hele tiden nye kaizens, sier han.

– En fordel med dette systemet blir det ikke noe kos med misnøye blant de ansatte. Hvis det er noe de mener bør løses på en annen måte må de foreslå det, og få det behandlet. Mange opplever det som motiverende at det blir gjort noe med problemene de påpeker, og avdelingslederne må forholde seg til det som kommer rett fra dypet, sier Terje Mjøs.



DETALJENE KLARE: Trond Boyken og Jarle Sørredal i Veidekka har planene klare

” Det er de ansatte som  
kjenner hvor skolen trykker,  
og hvor problemene oppstår  
TERJE MIJØS

primepeople  
HR SOLUTIONS  
Kvalitetsbevisst  
rekruttering gir vekst  
primepeople.no

# Å finne tre feil



## - Vi planlegger hele tiden

Hos Veidekke innebærer lean-metodikken intensiv planlegging fra alle ansatte.

– Vi ser at det er mye tid som går tapt i bransjen vår, altså den tiden som ikke går til direkte produksjon, sier Trond Bølviken, direktør for strategi og forbedring i Veidekke.

Forskning har vist at inntil 40 prosent av arbeidstiden kan gå tapt på grunn av blant annet venting, feilproduksjon og unødvendig transport. Byggebransjen er spesielt utsatt, ettersom det som oftest er mange personer og fagområder involvert i et byggeprosjekt.

Det er en av grunnene til at Veidekke de siste årene har vært opptatt av «Lean Construction». Selskapet startet arbeidet med metodikken for rundt ti år siden, og denne uken er Veidekke sammen med Universitetet i Agder vertskap for en internasjonal Lean Construction-konferanse.

### Ulik fra gang til gang

Den tradisjonelle Lean-metodikken møter nemlig noen utfordringer i byggenæringen.

– Byggenæringens prosjektbaserte produksjon gir en rekke spesifikke forutsetninger som gjør at vi på flere punkter ikke nødvendigvis kan tilnærme oss denne produksjonen på samme måte som stasjonær industri, sier Bølviken.

– Mens Toyota, som utviklet metodikken, hadde et fast produksjonssted og en fast operasjon, er byggeprosjekter helt forskjellige fra gang til gang. Derfor blir planlegging veldig viktig. Vi planlegger hele tiden, sier han.

– Utfordringen er å kombinere den langsiktige planleggingen med den operative planleggingen. For ting skjer hele tiden, sier Bølviken.

– Løsningen ligger i at vi planlegger i ulike tidsvinduer og med gradvis økende detaljering, fra fase- og uttiksplaner til ukeplaner og korte møter klokken syv hver morgen for

arbeidet starter.

### Håndverkerne med

– Men får all denne planleggingen nødvendigvis alt til å gå så mye bedre? Forsinkelser kan vel oppstå til tross for planlegging?

– Nøkkelen her er det vi kaller involverende planlegging. Vi forsøker å få til at håndverkere tar en større del av planleggingen, for det er langt lettere å føle en forpliktelse til det man selv har planlagt, enn til det man bare har fått beskjed om å utføre. Vi kaller dette planlegging gjennom løfter, og opplever at det har stor effekt, sier han.

### Planen klar

Jarle Søreide er anleggsleder på byggetrinn 1 og 2 på Sørengstranda. Her er det full aktivitet for å bygge 137 leiligheter, der de første er planlagt overlevert til nye eiere 15. mars 2016. Tiden frem til det er planlagt ned i minste detalj. For eksempel skal det 1. juni 2015 startes å legge parkett i leiligheten første etasje, og denne jobben er beregnet å ta 13 dager. Bare byggekostnaden på prosjektet er estimert til 421 millioner kroner.

– For å bli enig om en slik plan er det nødvendig med stor møteaktivitet. Vi har mange underentreprenører, og mange egne ansatte som skal være medeiere i prosjektet, sier han.

– Nøkkelen er å starte planleggingen i riktig tid. Jeg lager et forslag til plan som alle kan si sin mening om. Dermed får alle en mulighet til å påvirke rekkefølgen, forteller han.

– For byggebransjen, som tradisjonelt er en ganske hierarkisk bransje, har denne måten å jobbe på i stor grad betydd en holdnings- og kulturendring, sier Bølviken.