

Kontinuerlig forbedring

Oppstart og forankring

Lean forum Tromsø 19. juni 2012



Skatteetaten

Skatteetaten gjennomfører et LEAN-inspirert program med fokus på...



Skatteetaten

Prosess

Forbedring av arbeidsprosesser

- Smarte arbeidsprosesser
- Felles kvalitetskrav
- Lik praksis uavhengig av geografi

Ledelse

Operativ ledelse – tett på

- Virksomhetsnær lederutvikling
- Involvering og ansvarliggjøring av medarbeidere
- Optimal utnyttelse av ressurser
- Styrt kompetanseutvikling

Kultur

Kultur

- Bevisstgjøring av hva som påvirker kultur
- Skape åpenhet, nysgjerrighet, endringsvilje og ambisjoner om forbedring
- Fokus på det du kan gjøre noe med selv

Kontinuerlig forbedring krever fokus på både prosesser, ledelse og kultur for å lykkes!



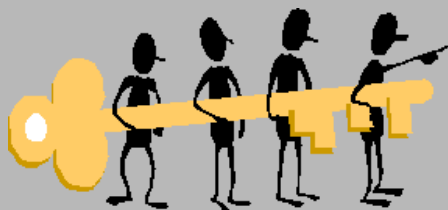


Hvert fagområde gjennomgår tre faser

Prosjektet

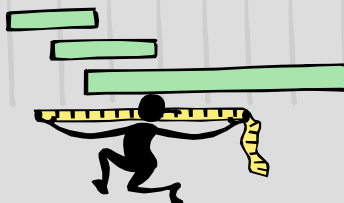
Analyse

- ➔ Alle regioner deltar i ett felles prosjekt



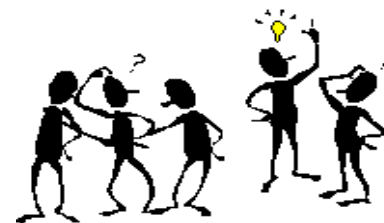
Opplæring og iverksettelse

- ➔ Program for ledere på fagområdet
- ➔ Forankring på medarbeidernivå



Kontinuerlig forbedring

- ➔ Egendrevet kontinuerlig forbedring



Linjen

Forankring på alle ledernivåer



Fase 1 - Prosessfokus

Samlinger med prosjektet

Hensikt: Avdekke forbedringsmuligheter og utarbeide tiltak
Finne frem til måleparametre og gevinstpotensial

Gjennomføring: 7 samlinger i prosjektperioden med påfølgende oppgaver til linjen

Prosesskartlegging

- Felles forståelse av eksisterende prosess
- Analysere resultater
- Identifisere problemer/utfordringer

Prosessforbedring

- Årsaksanalyse
- Utarbeide løsninger/tiltak
- Prøve ut tiltak og evaluere effekt

Måling og evaluering

- Identifisere nødvendige måleparametre
- Utføre nullpunktsmålinger

Gevinstestimering

- Estimer gevinstpotensial av tiltak
- Beskriv kvalitative effekter av tiltak

Innføring i linjen – forbedringsteam (utvidet seksjonsledermøte)

- Forankre utfordringer og tiltak i linjen
- Forberede linjeledere og medarbeidere slik at de er forberedt på hva som møter dem i fase 2





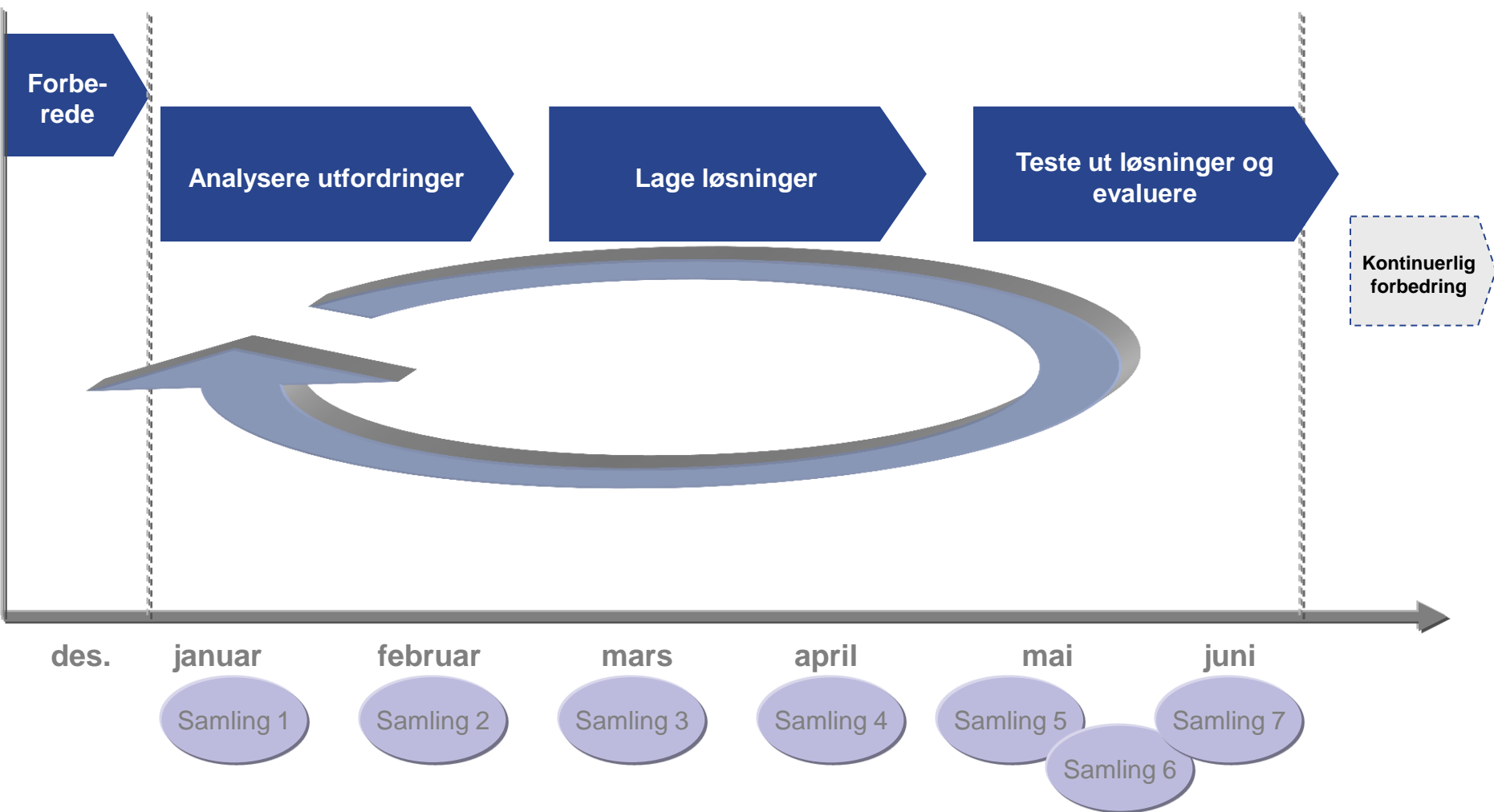
Roller i prosjektet

Roller	Ansvar
Prosjektleder	<ul style="list-style-type: none">• Overordnet ansvarlig for fremdrift, leveranser og metodisk god tilnærming• Fasiliterer arbeidet i prosjektgruppen sammen med prosessutvikler og faglig ansvarlig• Rapporterer jevnlig status på prosjektet til leder for Program Kontinuerlig forbedring
Prosessutvikler	<ul style="list-style-type: none">• Bidra til fremdrift, leveranser og metodisk god tilnærming• Fasiliterer arbeidet i prosjektgruppen sammen med prosjektleder og faglig ansvarlig• Sette opp og oppdatere prosjektets side på Sharepoint
Tjenesteeier/ faglig ansvarlig	<ul style="list-style-type: none">• Sikre faglig gode avklaringer og kvalitetssikre prosjektets arbeid• Bidra til god forankring av arbeidet i rettsavdelingen• Fasiliterer arbeidet i prosjektgruppen sammen med prosjektleder og prosessutvikler
Tjenesteutvikler/ fagressurs fra regionene	<ul style="list-style-type: none">• Bidra med gode eksempler fra egen region• Sikre forankring av løsningsforslag i egen region• Sikre overførbarhet til egen region underveis i prosessen
Gruppeleder pilot	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar for å sikre at de forbedringstiltak en blir enig om i prosjektgruppen prøves ut• Sikre forankring av utfordringer, årsaker og tiltak blant sine medarbeidere og ledere i linjen<ul style="list-style-type: none">• Gjennomgå kartlagt prosess med de viktigste utfordringene i regionen• Gjennomgå besluttede tiltak til uttesting og lage plan for gjennomføring• Prøve ut tiltakene• Måle og rapportere iht måleparametre og plan for gjennomføring av tiltak• Evaluere og eventuelt korrigere tiltak og innføring
Prosessveileder	<ul style="list-style-type: none">• Gir støtte og veiledning i planlegging og gjennomføring av tiltakene i regionene• Sikre riktig metodisk tilnærming• Viktig i den løpende forankringen av prosjektet i egen region





7 samlinger i fase 1 (eksempel)





Fase 2: Lederutvikling - tett på produksjon



Fase 3 – Kontinuerlig forbedring

- Kontinuerlig forbedring krever:
 - Medarbeiderdrevet utvikling
 - Kontinuerlig forbedring må tilrettelegges av ledere
 - Krever bruk av strukturert problemløsning på alle nivå i organisasjonen
 - Strukturert innsamling og spredning av beste praksis som etter hvert innarbeides i felles standarder
 - Sikre felles mål og retning på utviklingsarbeidet



Bruk av verktøy

Verdistrømkartlegging

- Identifisering av kilder til sløsing og problemområder

Utvidet ledermøte

- Møtearena med ansvar for regional gjennomføring av kontinuerlig forbedring
- I tillegg til ledere deltar prosessveileder og tjenesteutvikler

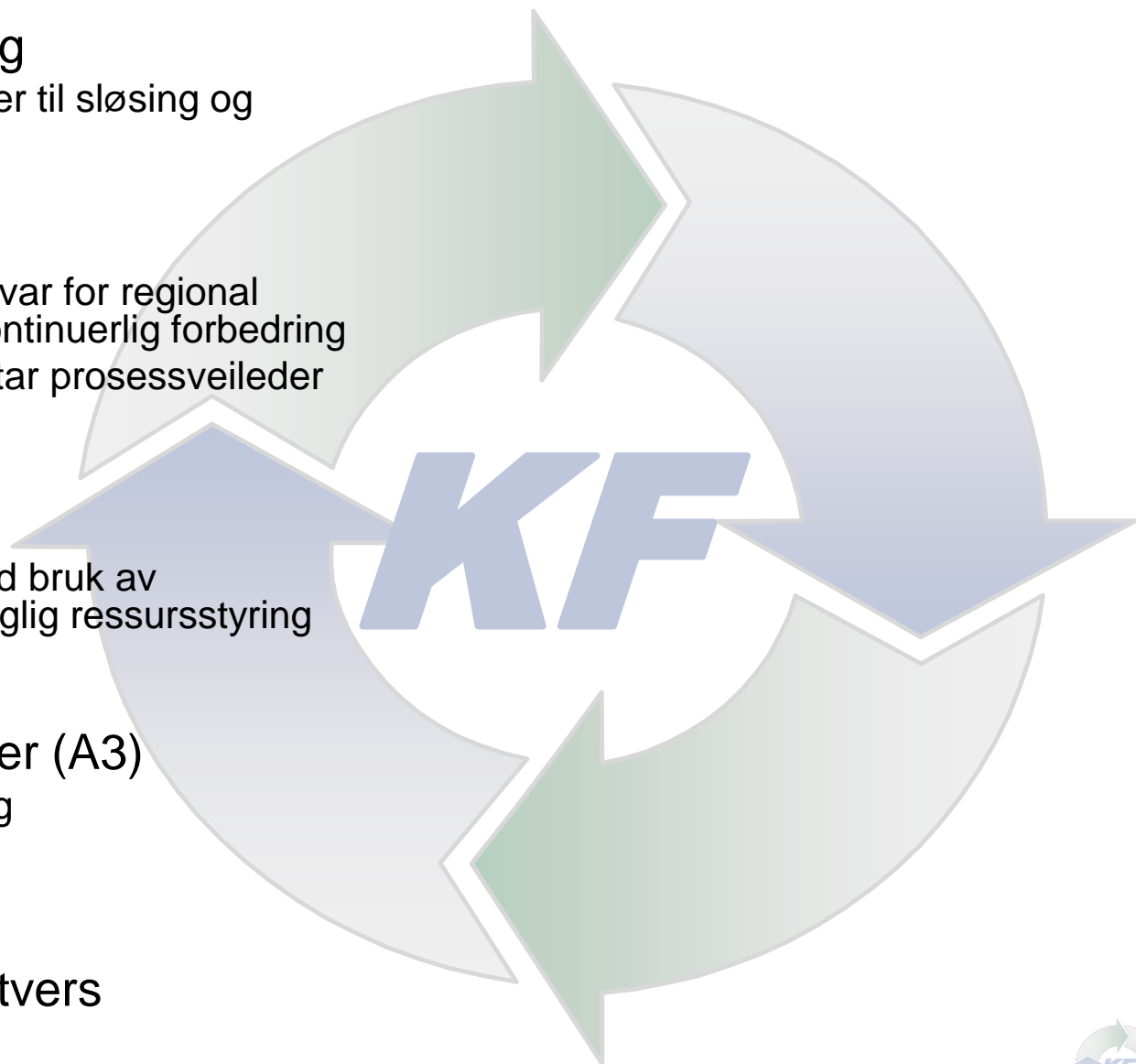
Tavlemøter

- Operativ ledelse med bruk av måleparametere, daglig ressursstyring og problemløsning

Problemløsningsmøter (A3)

- Problemidentifisering
- Årsaksanalyser
- Tiltaksutforming

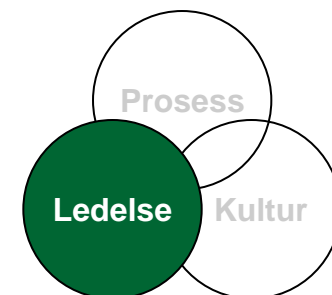
Forbedringsteam på tvers





Hvordan sikre forankring - erfaringer

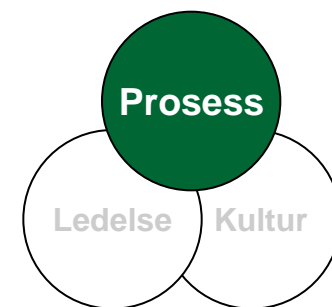
- ☑ Leder må være pådriver
 - Ha tro på – og bruke metodikken
 - Tåle å stå i ”det usikre”
 - Involvere
- ☑ Leder må ha en sentral person i gruppa å spille på i det daglig arbeidet
 - Tjenesteutvikler eller annen fagperson
- ☑ Vi må gjøre kontinuerlig forbedring til vårt eget
 - Hva er kontinuerlig forbedring for oss?
- ☑ Ydmykhet – vi har alltid drevet med forbedringer
→ gjennom kontinuerlig forbedring setter vi arbeidet mer i system
- ☑ Fokus på at god praksis i en gruppe kan danne grunnlag for felles praksis i etaten (beste praksis)





Erfaringer fra prosessgjennomgangen

- ☑ Skaper engasjement
 - Setter fag i fokus – innenfor en ramme
- ☑ Viktig å avklare: hvilken del av prosessen vi skal se på, hvilket detaljnivå vi skal legge oss på, hva vi eventuelt ikke skal se på, og hvorfor vi ikke skal se på det.
(Kan ta mye tid dersom dette ikke er avklart på forhånd)
- ☑ Krevende arbeid
 - I en ideel verden kan det være lurt å jobbe i mindre bolker i stedet for en lang.
- ☑ Evaluering av arbeidet må prioriteres!





Prosessgjennomgang – hva nå?

- Eget problemløsningsark (A3) for de viktigste utfordringene
- Prioritering av utfordringer
 - matriser
 - avstemming
- Må tas tak i kort tid etter prosessgjennomgangen
 - Ansvarlig for fremdrift + frist
- Kan være en større utfordring å iverksette forbedringsforslag enn å få inn forbedringsforslag

