



Lean og innovasjon i Vestre Toten kommune

NOKIOS, Trondheim 25.10.18

Odd Arnvid Bollingmo

Assisterende rådmann



Vestre Toten kommune

- Vekstkommune med 13.400 innbyggere
- 785 årsverk / 1100 ansatte og ca 1,2 milliarder kroner i årlig omsetning
- Har evnet «å ha mange tanker i hodet samtidig; omstille, satse og utvikle»
- Høyeste industriusselsetting i innlands-Norge og et næringsliv i vekst
- Stort fokus og satsing på innovasjon og samfunnsutvikling
- Fruktbart samarbeid og god samhandling mellom konkurranseutsatt industrimiljø og kommunen
- I sterk vekst for tiden - 2017-tall:
 - 270 nye arbeidsplasser
 - 153 nye boenheter godkjent
 - 135 i vekst i innbyggertall (1,0 %)
 - Høy score på tillitsmålinger





Store økonomiske utfordringer etter
finanskrise. Omstilling nødvendig..

EFFEKTIVISERING, OMSTILLING
OG KVALITETSUTVIKLING
2010–2013



VESTRE TOTEN KOMMUNE



Forts...

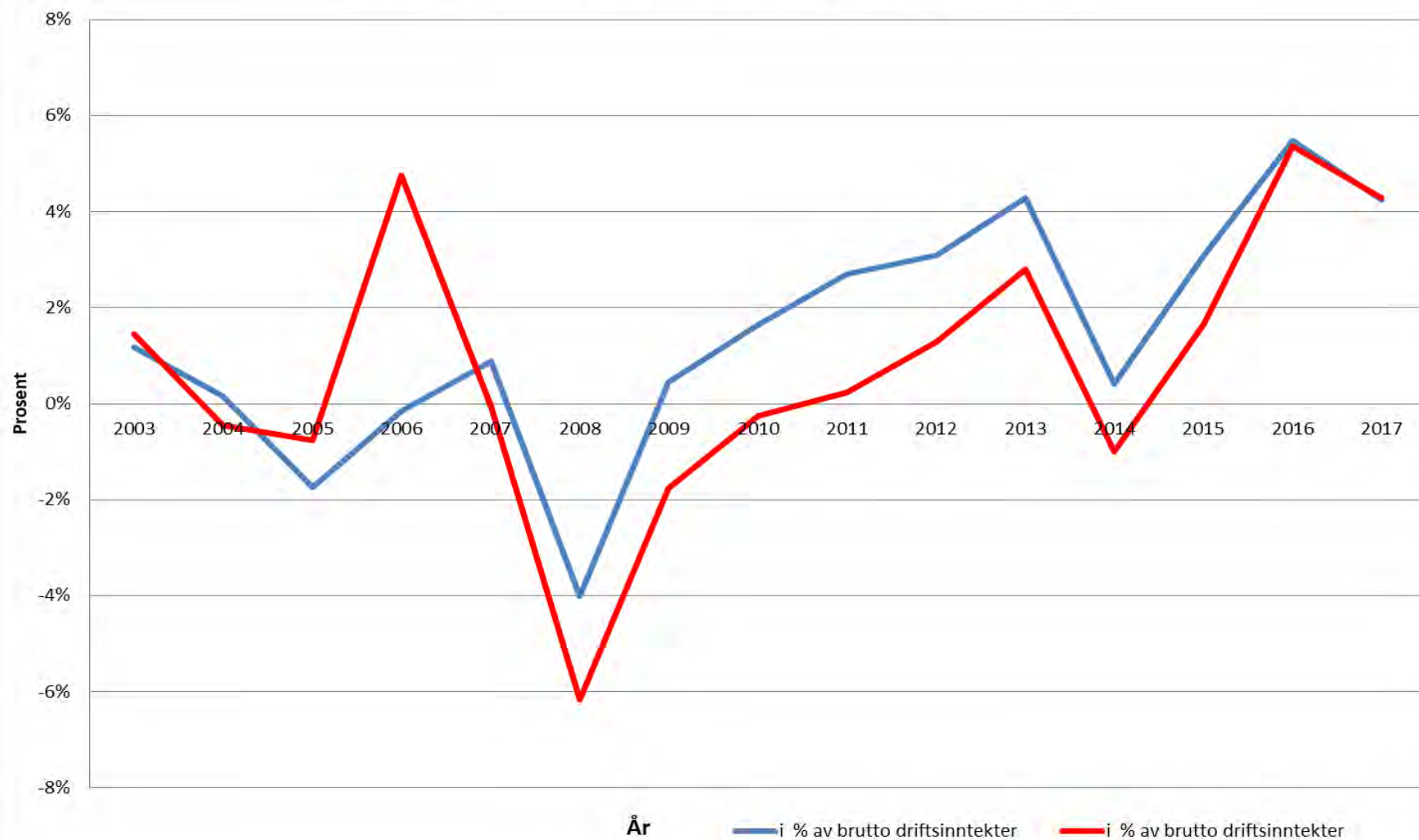
Planen inneholdt blant annet fokus på:

- Organisering - politisk og administrativt
- Strukturer
- Lean forbedringsarbeid i samarbeid med industrimiljøet på Raufoss
- Fokus på bedret økonomistyring
- Grundig analyse av kommunens ressursbruk på alle tjenesteområder
- Forbedring av plan- og styringssystemer
- Fokus på kommunens inntektsnivå og mulig innføring av eiendomsskatt på boligeiendommer



Resultatet....

Brutto/netto driftresultat 2003-2017 i prosent %



NCE Raufoss – Lette Materialer og Automatisert Produksjon

Kunnskapsbasert industriklynge med felles FoU-selskap





Strategisk fokus og strategisk ledelse



Strategisk ledelsesfokus

Hvilke kommuneorganisasjoner vil lykkes best i framtida?

Antagelser:

- De kommuner som evner å være langsiktige
- De kommuner som holder en tydelig og stø kurs og ikke «hopper på» alt som er «på moten» uten at det er innenfor virksomhetens strategiske retning. «*De lange seje træk*»
- De kommuner hvor ledelse på alle nivåer trekker i samme retning. (Krever kunnskap, ansvarliggjøring og involvering)
- De kommuner som makter å forankre og få med ansatte
- De kommuner som evner å definere opp og implementere folkevalgtes «nye» rolle

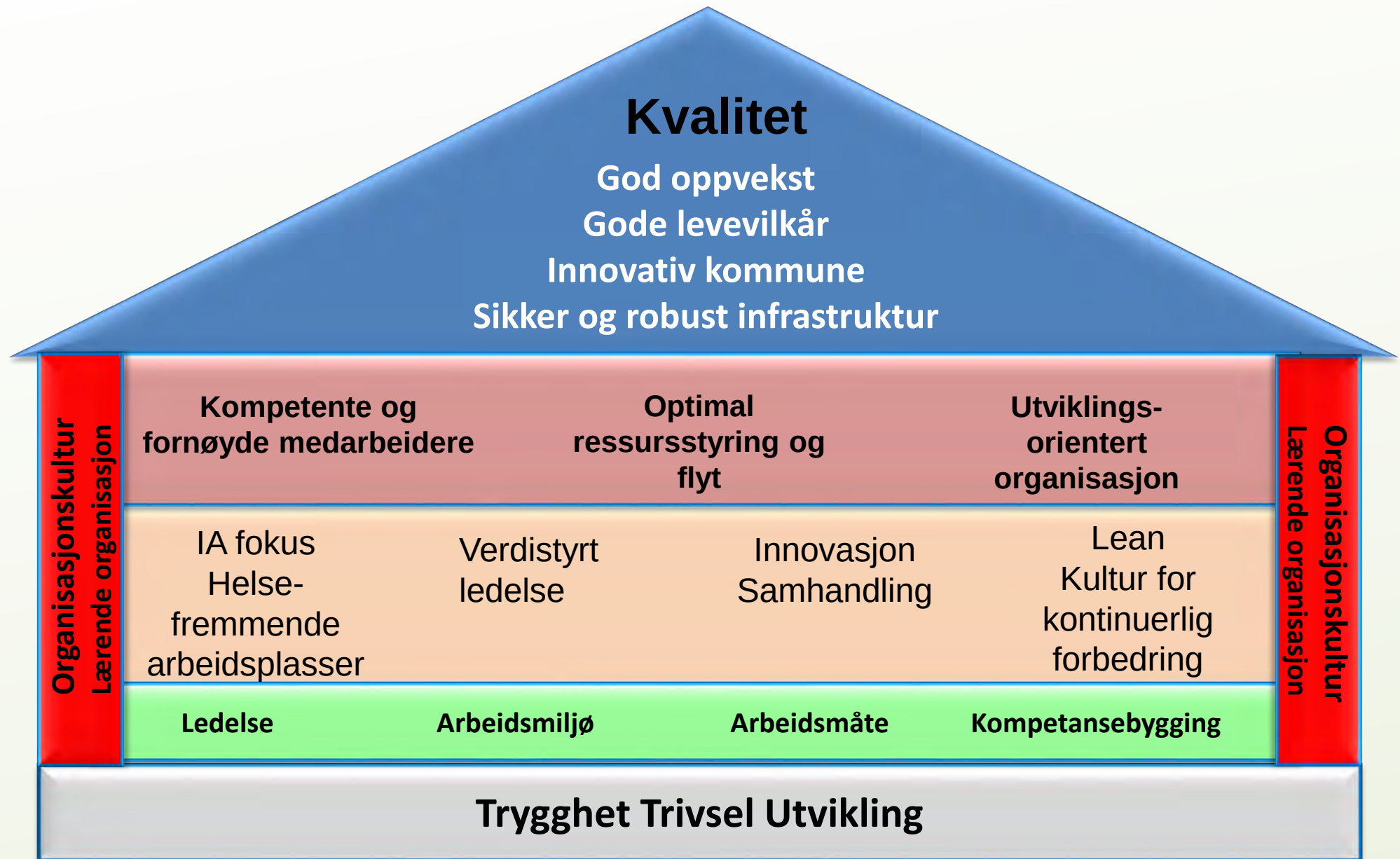


..og synet støttes av anerkjente kommuneforskere..

Den innovative organisation

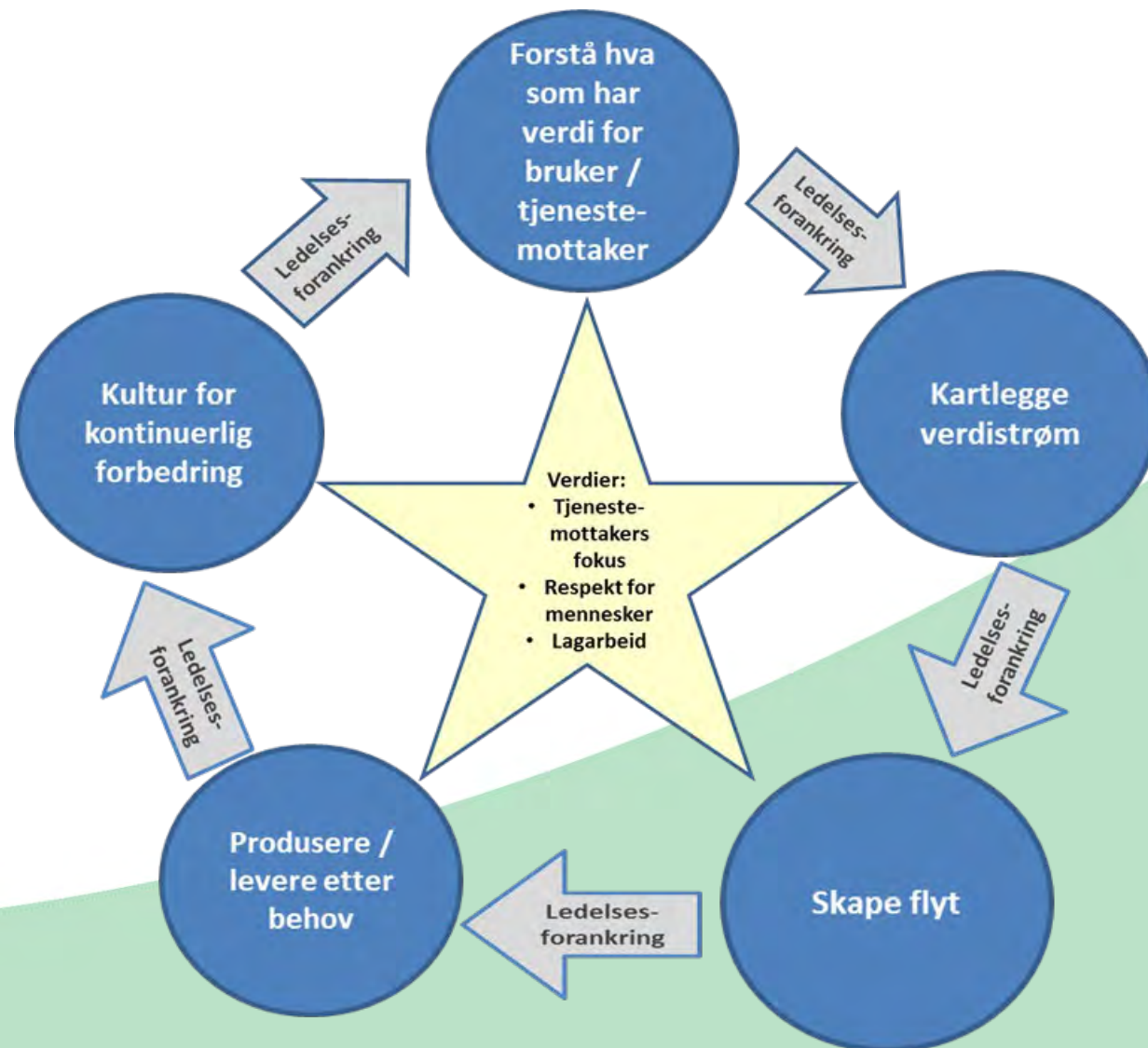
(Kurt Klaudi Klausen, 5. juni 2015)

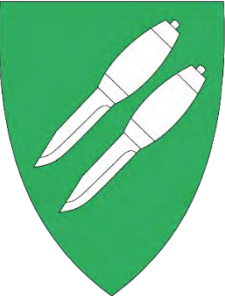
- Formår til stadighed at forny sig
- Har en ledelse og kultur, som tilskynder til at tænke og handle nyt og anderledes
- Præges af at I kender hinanden og dem I skal arbejde sammen med om at tænke nyt (samarbejde på tværs)
- Tillid og åbenhed er en forudsætning - se forskellighed som en ressource
- Sætte spørgsmålstejn, tænke ud af boxen, udfordre vanetænkning og "plejer", evne at skifte perspektiv
- Det skal prioriteres som en ledelsesmæssig, strategisk satsning





VTK's verdier og Lean-prinsipper





Et viktig fundament å bygge LEAN på: (Myndiggjorte medarbeidere)

Prinsipper for verdistyrt ledelse i vestre Toten

Mål: Fornøyde innbyggere og ansatte

De som arbeider i direkte kontakt med innbyggerne er sentrale
Stor vekt på tilbakemelding. «grip noen i å gjøre noe riktig».

Det stimuleres til nytenkning og omstilling.

Tjenesteområdene gis vidtrekkende adgang til å disponere egne ressurser og stor frihet til å organisere tjenesten.

Horisontal kommunikasjon og samarbeid mellom tjenesteområder. Sammen skal vi gjøre hverandre bedre

Selvstendighet og ansvar for den enkelte medarbeider.

Flat organisasjon med færrest mulig ledernivåer.

En effektiv stab som gir støtte til tjenesteområdene.

Individuelt tilpassede tjenester der innbyggernes behov er styrende

God service og høy faglighet og effektiv drift er vårt varemerke.

Gjensidig respekt mellom kommunenes ansatte og politikere som arbeidsgivere.

Produktivitet gjennom mennesker – medarbeiderskap i praksis:

- «Alt» avhenger av mestring
- Gjør medarbeidere til vinnere!
- La medarbeiderne stå fram!
- Vis tillit!
- Det er aksept for å gjøre feil

PRINSIPPER I LEAN





Innføring av Lean som virksomhetsstrategi er en omfattende og gjennomgripende endringsprosess

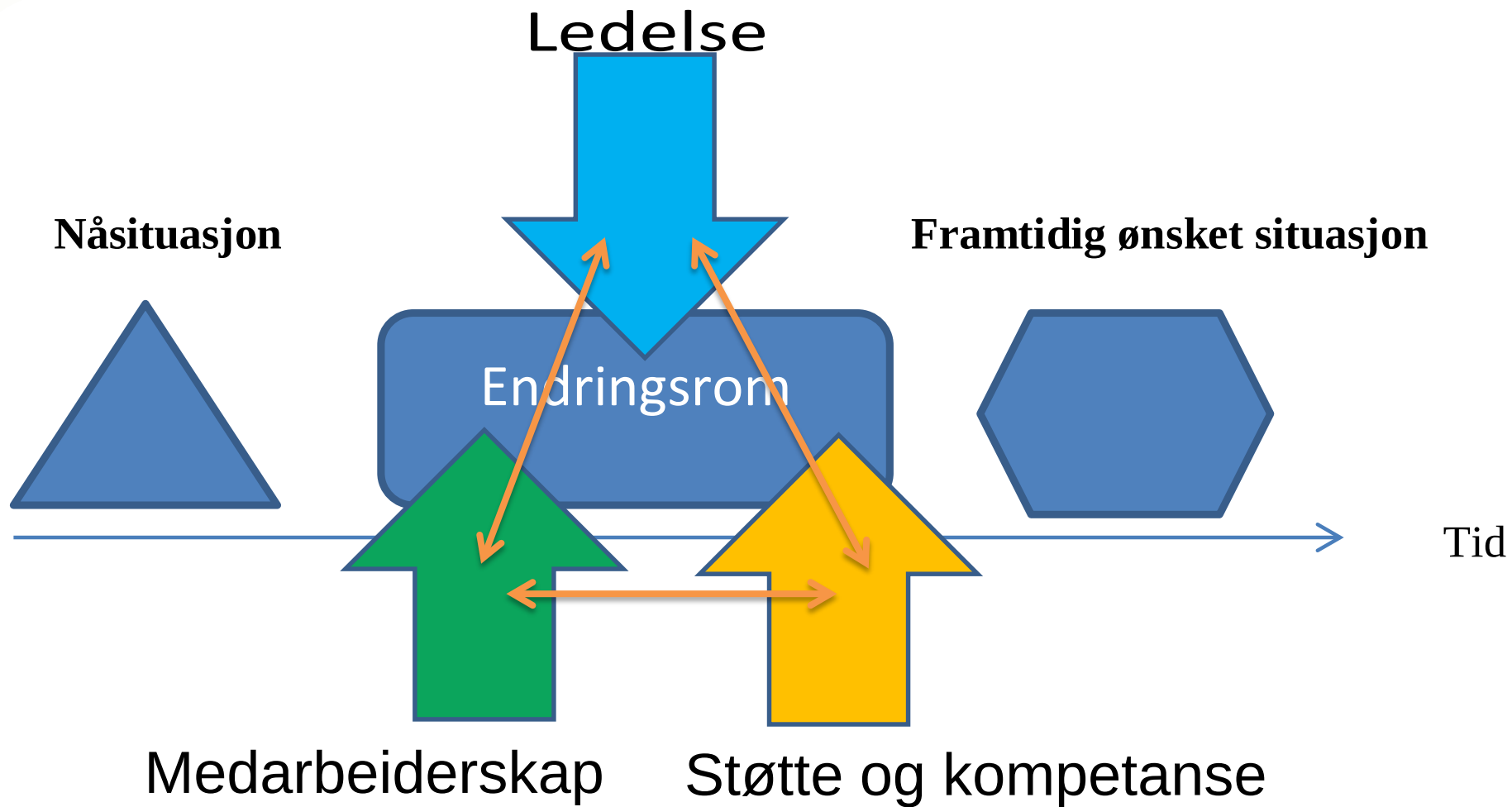
- Samarbeid og kompetanse avgjørende for å lykkes -

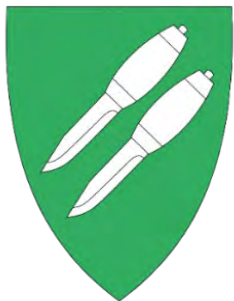


Modell for vellykket gjennomføring av endringsprosesser:

Lewins modell	Kotters modell
Unfreeze	Hjelp til å løse opp gjeldende praksis: 1. Skape Sense of urgency 2. Etablere en gruppe med makt til å gjennomføre endring 3. Utvikle visjon og strategi 4. Kommuniser endringsvisjonen
Move / change	Introduser ny praksis: 5. Myndiggjør de ansatte i gjennomføringen 6. Generer kortsiktige gevinster 7. Ta vare på oppnådde gevinster og fortsett endringsarbeidet
Freeze	Befest endringene i organisasjonen: 8. Forankring av ny praksis og tilnærming i organisasjonskulturen

Min enkle beskrivelse av aktørene i endringsprosesser





LEAN kontinuerlig forbedring i Vestre Toten kommune

- Bygger på de mål, verdier og prinsipper som organisasjonen er bygd opp på gjennom mange år.
- «Ikke noe nytt», men en utvikling der Lean prinsippene hjelper oss til bedre struktur på vårt forbedrings- og utviklingsarbeid.
- Aktive medarbeidere skaper flyt i prosesser og bedrer kvaliteten på tjenesteproduksjonen.
- Arbeidet øker kvaliteten og kvantiteten på tjenestene til kommunens innbyggere.



Fallgruver

- Urealistiske forventninger til framdrift
- Mangelfull forankring i ledelsen – for lavt prioritert
- For dårlig rekruttering av Leanveiledere og mangelfull kompetansebygging
- Klare å skape en permanent forbedringskultur
- Budsjettkutt sammen med Lean
- Dårlig kartlegging av resultater PDCA-PUKK – før og etter Lean.



Piloter

- **3 piloter**

- Gimle sykehjem avd. 1 (Omsorg)
- Fysio-ergoterapitjenesten (Helse)
- Gimle sykehjem avd. 5 (Omsorg)

- **Erfaringer:**

- "Lavthengende frukter" → raske effekter
- Gode historier → flere enheter ønsker å starte
- Medarbeiderengasjement → tillitsvalgte støtter prosessene
- Ikke nok erfaringer til anbefaling for vegen videre
- Ikke nok kompetanse til å overta forbedringsarbeidet i egen regi



Piloter

- **4 nye piloter**

- Hjemmesykepleien Raufoss
- Politisk saksbehandling
- Barnevern
- Teknisk drift, veg/park og renovasjon

- **Erfaringer:**

- Like gode effekter → potensialet i organisasjonen er stort
- Flere gode historier → mange enheter på venteliste
- Medarbeiderengasjement → tillitsvalgte støtter prosessene → ansatte ønsker å bli Leanveiledere
- Lederrolla blir krevende → etablerer Lean lederforum
- SRM (SINTEF) jobber for å gjøre oss selvstendige

Erfaringer fra 7 piloter ble grunnlag for sluttrapport



Gevinster pr. 14.06.2012 : **8,5 årsverk**

Kommunestyrevedtak 14.06.2012

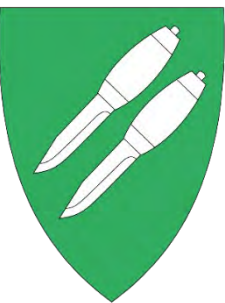
Implementering av Lean i hele organisasjonen
(eneste kommunen i Norge?)



Gevinster av Lean fordeles etter egne kriterier på tre måter; økt kvalitet, økt kvantitet og besparelser med hovedvekt på økt kvalitet.

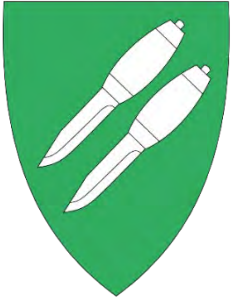
Modell for gevinstrealisering utarbeidet høsten 2012.

I 2013-budsjettet er det avsatt 2,5 mill. kroner til forbedringsarbeid (3,3 stillinger) – Ble opprettet egen utviklingsenhet



Vi har nå gjennomført opplæring
og jobber etter Lean prinsippene
i 43 (av ca. 76) enheter





Gevinster og gevinstrealisering

43 av kommunens totalt cirka 76 enheter har fått opplæring i Lean kontinuerlig forbedring pr. 31.12. 2017..

46,3 årsverk gevinster er identifisert pr. 31.12. 2017.
33,1 årsverk er realisert i ny verdiskapning.

(80% av gevinstene identifiseres gjennom verdistrømanalyser)



Hva betyr Lean for innbyggere i Vestre Toten kommune ?

- Bedre kvalitet på tjenester – standardisert, rett nivå, forutsigbarhet
- Kvantitet – kapasitet til å dekke fremtidens behov
- Riktige tjenester til rett tid

**5S for en oversiktlig og ryddig
arbeidsplass som legger til rette for flyt
(bedre arbeidshverdag for medarbeiderne)**



Eksempel på forbedringer med 5S





Hva betyr Lean for ansatte i Vestre Toten kommune?

Lean er godt HMS arbeid:

- Bedre arbeidshverdager - Lean er ikke å løpe fortere, men å jobbe smartere.
- Stolthet over å levere god kvalitet.
- Mestring / fokus på riktig kompetanse.
- Trivsel / nærvær – helsefremmende arbeidsplasser.
- Myndiggjorte medarbeidere som aktivt deltar i å utvikle tjenesten.
- Alle ideer og forslag blir verdsatt.



Hva betyr Lean for organisasjonen Vestre Toten kommune?

- Høy bevissthet rundt forvaltning av fellesskapets ressurser (skattepenga)
- Kvantitet – mer verdiskapning med eksisterende ressurser
- Myndiggjorte medarbeidere – læring, all kompetanse brukes
- Robust organisasjon – utvikle kompetanse for å møte framtida
- Omdømme

Prinsipper og verktøykasse

6 kursdager i innføringsmodellen

Prinsippene vektlegges på alle kursdager:

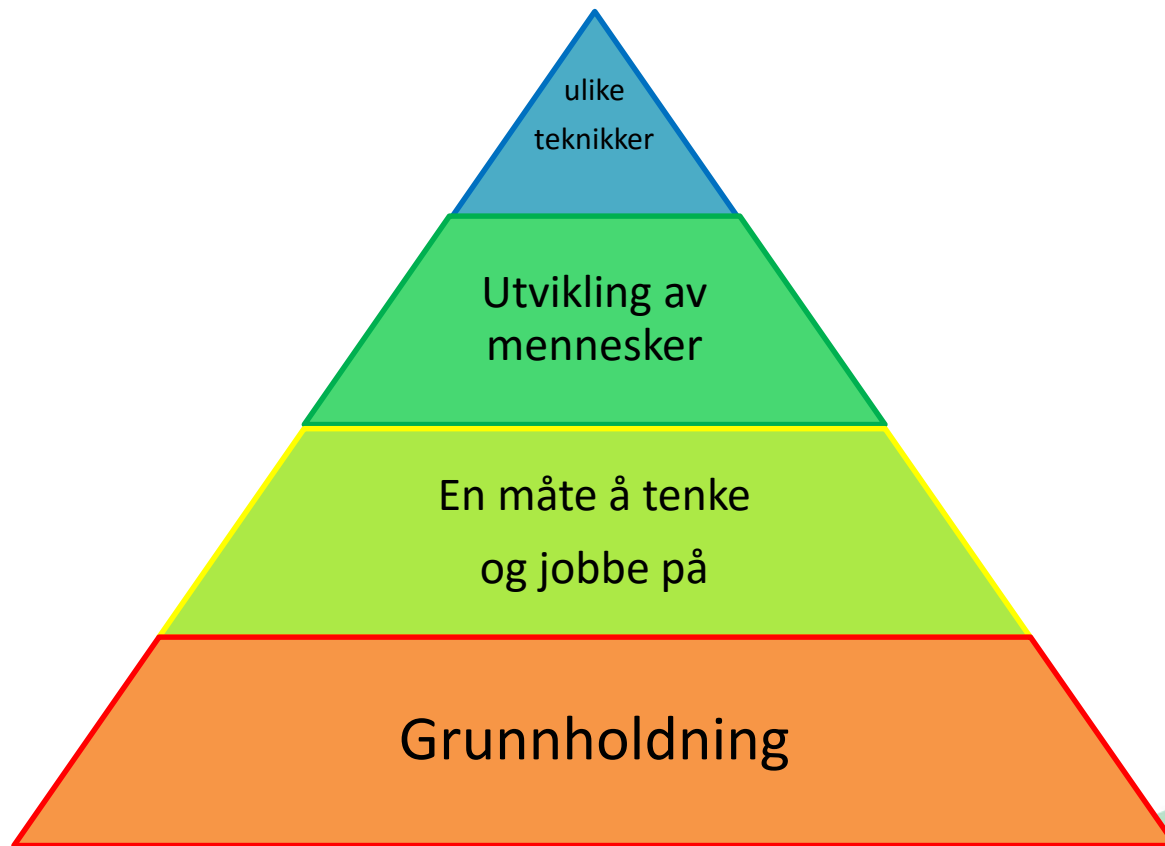
- Verdiskapning for tjenestemottaker
- Identifisering av verdistrømmer
- Skape flyt i alle prosesser
- Riktige tjenester til rett tid
- Kontinuerlig forbedring

- **5S**
- **Interessentanalyse**
 - Verdistrømsanalyse nåsituasjon**
- **Kultur analyse (NÅ-situasjon kultur)**
- **Verdistrømsanalyse ideell situasjon**
- **Kultur analyse (kulturelt målbilde)**
- **Kontinuerlig forbedring**
 - Forbedringstavle
 - Fiskebeinsanalyse
 - 5 x hvorfor



Filosofien er viktig:
PRINSIPPENE

Fokuserer man på
verktøyene alene så
mislykkes man



Grunnholdning:

Sikte mot å gi innbyggerne en tjeneste med 100% kvalitet gjennom kontinuerlige forbedringer.

Måte å tenke og jobbe på:

Å lære av feil (arbeid som læring), identifisere og fjerne all form for sløsing.

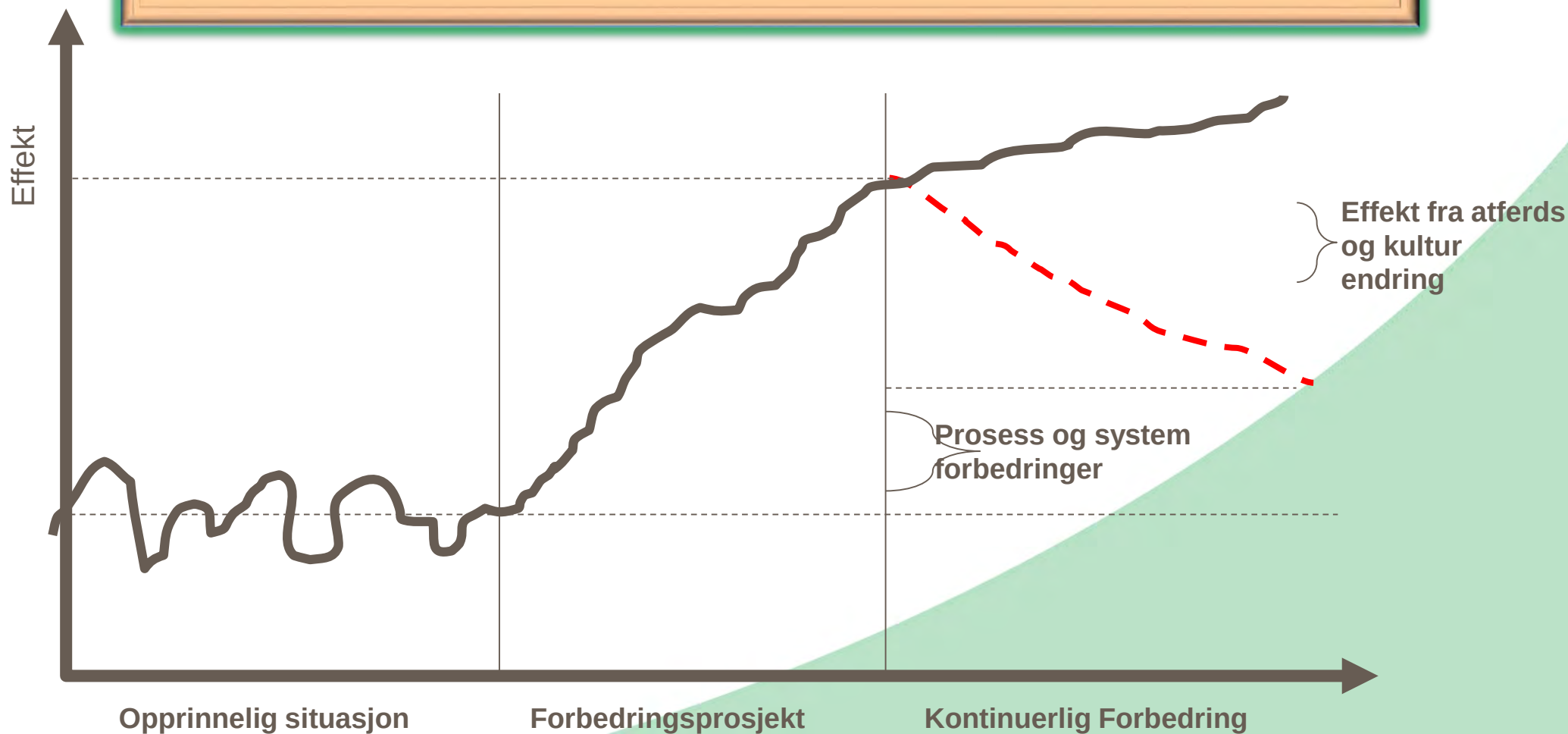
Utvikling av mennesker:

Utvikle ledere som lever filosofien. Respektere, utvikle og utfordre medarbeidere og team. Respektere, hjelpe og utfordre samarbeidspartnere.

Ulike teknikker

til hjelp i dette arbeidet.

Kontinuerlig forbedring skiller seg fra tradisjonelle metoder for kortsiktige gevinster



Fokus på å endre kultur og atferd for å få varige effekter



Lean og arbeid med økonomi og styring i Vestre Toten kommune

- Rådmannens ledergruppe – 12 personer - har egne tavler for Lean og strategiske oppfølgingssaker
- Leanstrategi og handlingsplan følges opp av ledergruppa
- Rotårsaksanalyse av forrige strategi som grunnlag for strategi «Lean 2.0»
- Overordnede aktiviteter blant annet økonomirapportering og budsjett ligger i årshjul som er elektronisk i avviks/kvalitetssystemet vårt. e opp tiltakslist
- Det avholdes to dagers strategimøter i ledergruppa hvert halvår uten ordinære saker – siste med fokus på tverrfaglighet.
- Det gjennomføres egenutviklet lederutviklingsprogram for å kunne bygge kompetanse og tydeliggjøre krav.



Lean som virksomhetsstrategi – to hovedområder

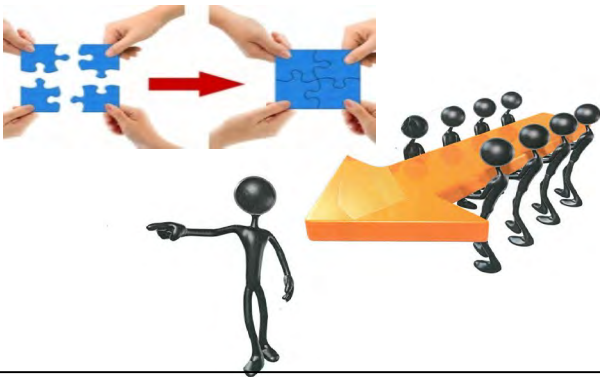
(Generasjon 2)

Ledelse/kompetanse

- Utvikle kompetente ledere
- Innføringsmodellen skal sikre nødvendig kompetanse knyttet til systematisk forbedringsarbeid og bidra til at ledere opplever å være «et hestehode foran».
- Løpende oppdatering og utvikling både i faste fora og på oppdrag/individuell støtte sørger for innarbeiding av tankesett, prinsipper og kontinuitet.

System/roller

- Enhetlig forståelse for hvordan vi jobber med Lean kontinuerlig forbedring
 - Avklart ansvars- og rollefordeling
 - Gode måter å rapportere på
- Helhetlig forståelse og samhandling tjenesteområdene imellom



Ny Ungdomsskole 2019

Kulturelt målbilde

I utviklingsarbeidet trekker alle i samme retning.

Gjennom samarbeidsprosesser skaper vi et felles målbilde.

Vi lykkes fordi vi har:

- Kvalifiserte, motiverte og tydelige ledere på alle nivåer
- Kvalifiserte, motiverte og profesjonelle medarbeidere
- Felles rutiner, retningslinjer og pedagogisk plattform
- Vi gjennomfører det vi har bestemt



Vi har en vi-kultur som er preget av humor, latter, glede og samhold.

Pauserommet er en viktig sosial arena for voksne på linje med kantina for elevene.



Vi har en kultur der alle tar vare på hverandre og respekterer hverandre. Ingen blir mobbet, krenket eller trakassert.

Vi har et godt arbeids-/læringsmiljø som fremmer trivsel, toleranse og mangfold.



Vi har begeistrede og motiverte elever.

Det er lov å være god på vår skole.

Vi driver tilpasset opplæring som fremmer mestring, trivsel, mangfold og god personlig utvikling.

Vi har fokus på aktiv elevmedvirkning med reell medbestemmelse.



Vår skole er preget av åpenhet. Vi samarbeider godt med hjem, lokalsamfunn og andre samarbeidspartnere.

Vi har en utviklingsorientert og endringsvillig skolekultur som satser aktivt på kontinuerlig forbedring.