

Gjesdal kommune - en lærende organisasjon

Strategiplan 2019-2025



## Forord

Gjesdal kommune har i dag nærmere 1000 ansatte. Hver dag skal vi levere et godt tjenestetilbud til våre 12000 innbyggere. Vi skal forvalte knappe offentlige ressurser på en best mulig måte etter fellesskapets beste og fremtidige interesser.

I «Økonomiplanen 2015 - 2018» ble det vedtatt å se på mulighetene for å ta i bruk Leanprinsippene i Gjesdal kommune. På bakgrunn av en vellykket pilot ble det så bestemt at alle avdelinger skulle gis en grunnleggende Leanopplæring innen 2019.

Status pr i dag er at innen 2018 har en ressursgruppe fra alle 43 avdelinger fått en grunnleggende Leanopplæring (fase 1). Det har da blitt gjennomført totalt 7 opplæringsrunder fordelt på 6 hele kursdager samt 5 oppfølgingsmøter.



Foto: Reidun Solli Skjørestad



## Hva er Lean?

Lean er en måte å tenke, prioritere og handle på. Det handler om å utnytte de kommunale ressursene best mulig for å skape mest mulig kvalitet i våre tjenester og samtidig skape et godt og utviklende arbeidsmiljø for våre ansatte.

**Lean er** (forenkling av de 4P`ene hos Toyota):

- **Grunnholdning**
  - Sikte mot å gi våre innbyggere en tjeneste med 100% kvalitet gjennom kontinuerlig forbedring
  - Vi må jobbe mot langsiktige mål
- **Måte og tenke og jobbe på**
  - Å identifisere all form for sløsing
  - Å systematisk lære av våre feil
- **Utvikling av mennesker**
  - Utvikle ledere som følger leanfilosofien
  - Utvikle, respektere og utfordre medarbeidere
  - Utvikle, respektere og utfordre samarbeidspartnere
- **Ulike metoder/ teknikker for å:**
  - identifisere sløsing
  - skape flyt
  - utvikle beste praksis
  - systematisk problemløsning.





## Formål

Det vil ikke være mulig å opprettholde velferdsnivået for innbyggerne dersom vi fortsetter å løse våre kommunale oppdrag på samme måte som i dag. I Gjesdal ønsker vi å møte disse utfordringene gjennom kontinuerlig utvikling og forbedring av tjenestene våre.

Lean-satsningen er et ledd i en større strategisk tegning der vi vil utvikle en forbedringskultur i Gjesdal kommune.

### Kulturrendring

- Tradisjonell tilnærming

Alle gjør sitt beste



...så ser vi hva som skjer

- Ny tilnærming – sette seg mål

Dette vil vi oppnå



Hva må vi gjøre for å få det til?



## Mål

Hovedmålet er at Gjesdal kommune skal yte gode og bærekraftige tjenester for innbyggerne i kommunen. Leansatsingen skal på denne måten hjelpe oss å realisere målsettingene i kommuneplanen.



Det handler om å utvikle en lærende organisasjon som involverer, engasjerer, motiverer og myndiggjør medarbeiderne.

En lærende organisasjon kjennetegnes ved følgende:

### Ledere

- Synliggjør mål både for organisasjonen og den enkelte medarbeider
- Tilrettelegger for og etterspør systematisk forbedringsarbeid (jf oppfølging av forbedringsspeilet og telleapparatet)
- Myndiggjør sine medarbeidere gjennom åpenhet, involvering og tillit
- Skaper gode kanaler for å håndtere utfordringer som ikke kan løses der de oppstår
- Deler erfaringer og beste praksis fra egen enhet
- Er bindeledd mellom overordnede strategier og de ansatte

### Ansatte

- Kjenner og forstår avdelingens mål
- Anvender Lean arbeidsmåter og tankesett i all oppgaveløsning
- Viser respekt for mennesker og ressurser
- Har myndighet, mulighet og ansvar for å løse utfordringer der de oppstår



---

## Områder der vi kan forvente gevinster

---

- Økt involvering gir lavere sykefravær
- Redusert overforbruk av materiell og ressurser
- Bedre kvalitet gir mindre feil og mindre dobbeltarbeid
- Bedre kvalitet på tjenester som går på tvers av enheter
- Færre klagesaker og bedre omdømme
- Færre avvik ved tilsyn
- Redusert kostnader på overliggerdøgn
- Redusert vikarbruk og overtidsbruk
- Reduserte ventelister
- Redusert gjennomløpstid på saksbehandling
- Redusert tid i møter og rapporter

*Bengt Christensen, er tidligere sykehusdirektør ved Skåne Universitetssykehus og forfatter av boken «Lean i offentlig sektor». I sin bok argumenterer han for at potensialet for produktivitetsøkning/ verdiskaping i offentlige virksomheter er på mellom 5% og 70% og at gjennomsnittlig potensial er på min 10%.*

*I Gjesdal vil vi legge til grunn en produktivitetsøkning på 5% innen 2025.*





## Hvordan?

I vår tradisjon har vi en sterk kultur for å tenke på *arbeid som effektivitet*. Vårt fokus er da på den daglige produksjon og å få jobben gjort. For å bli en lærende organisasjon må vi i større grad evne å se på *arbeid som læring*.

Vi må identifisere og fjerne «sløsing» som hindrer flyt. Dette vil si at vi må prioritere mer tid til systematisk læring, deling og utvikling av beste praksis

Arbeid som effektivitet	Arbeid som læring
<ul style="list-style-type: none"><li>- Jobben må gjøres</li><li>- Effektivt utført</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hvordan kan jeg gjøre denne jobben bedre neste gang?</li></ul>

Vi ser en tett kobling mellom Leansatsingen og Smart Gjesdal. I begge satsningene handler det om å skape attraktive og bærekraftige lokalsamfunn. Viktige stikkord i Smart Gjesdal er å tenke, planlegge og handle helhetlig og sammenhengende i alt vi gjør.

### Fase 1) Opplæring

Denne fasen handler om å gi ledere og et utvalg ressurspersoner ved alle avdelinger en grunnleggende Leanopplæring. Dette arbeidet ble påbegynt høsten 2015 og skal være avsluttet innen 2019.





Parallelt med opplæringen skal alle ressursgruppene sette i gang internopplæring og interne forbedringsprosesser iht «Forbedringsspeilet». I grunnopplæringen gis avdelingene en opplæringspakke som det i de fleste tilfeller rekker til 5-7 år.

## Fase 2) Utvikling av en lærende organisasjon

I fase 2 er målet at vår organisasjon gradvis skal utvikles til å bli en lærende organisasjon. Dette krever målrettet og strukturert jobbing, og vi må ha et langsiktig perspektiv.

Prosesser skal utføres så enkelt og effektivt som mulig med høy grad av kvalitet. Vi vil jobbe på stadig nye måter for å frigjøre tid og ressurser til andre oppgaver som skaper verdi for innbyggerne.

Kommuneplanen, som vårt felles forpliktende målstyringsdokument, skal bygges opp etter Hoshin Kanri tenkningen.

<b>HO</b>	Stjerne	
<b>SHIN</b>	Kompass/retning	
<b>KAN</b>	Metode/fremgangsmåte/verktøy	
<b>RI</b>	Gjennomføring	

I tillegg til en god forankring i kommuneplanen vil det være viktig med god forankring og eierskap på ledernivå. Et av tiltakene i fase 2 vil det derfor være å gi en enda grundigere lederopplæring ift det å utvikle en lærende organisasjon.





## Roller

### Rådmannens lederteam

Rådmannens lederteam har det overordnede ansvar for å utvikle Gjesdal kommune som en lærende organisasjon. Gjennom Hoshinkanri-tenkningen skal innholdet i kommuneplanen danne en blå tråd som gjennomsyrrer organisasjonen i alle ledd.

### Utviklingsgruppa

Lean satsingen administreres og ledes av utviklingsgruppa på vegne av rådmannens lederteam.

Hvert tjenesteområde har en Leankoordinator som er medlem av utviklingsgruppa og følger avdelingens Leanarbeid. Leankoordinator har til enhver tid oversikt over avdelingens ståsted i Leanutviklingen. Viktige verktøy i oppfølgingsarbeidet er forbedringsspeilet.

Utviklingsgruppa har også ansvar for å drifte ulike arenaer for intern opplæring i Lean, f.eks opplæring for nytilsatte, besøk i avdelinger, drop-in og nettverkssamlinger. Når det gjelder drop-in samlinger i ulike verktøy som 5S, VSM, A3 osv., er det et mål at disse drives av et bredt utvalg interne ressurspersoner.

### Avdelingsledere og mellomledere

Alle ledere i Gjesdal kommune har et tydelig ansvar for at kunnskap om og gjennom Lean brukes og videreutvikles.

Ledere som lykkes forandrer ikke virksomheten til å gjøre den mer Lean, men først og fremst forandrer de sin egen tenkemåte om virksomheten, og de lærte denne tenkemåten til sine kollegaer og team»

M Ballé

### Den enkelte ansatte

Medarbeiderskap forløser taus kunnskap, frigjør kreativitet og sørger for at ansatte blir sett, hørt og møtt.

### Innbyggerne

Vi må i større grad sikre medvirkning fra innbyggerne som er vår hovedinteressent. Medvirkning må bli en naturlig del av alt planleggings- og utviklingsarbeid på alle nivåer.



## STRATEGI- OG HANDLINGSPLAN

I det videre arbeidet vil det være viktig å beholde det store og positive engasjementet for å forbedre tjenestene for våre brukere.

Det tar flere år å endre en kultur. Det tar tid å endre våre grunnholdninger, tenkemåter og vaner. Vi må derfor ha et langsiktig perspektiv på dette arbeidet – gjerne opp mot 10-15 år.

For å lykkes vil det være viktig å satse på lederutvikling. Lederne må forstå og etterlever leanfilosofien. I tillegg må vi skape «vi følelsen» og eierskap i alle ledd

- Alle ledernivå
- Vernetjenesten
- Arbeidstakerorganisasjonene
- Medarbeidere

Et av de største problemene i en Lean-implementering er manglende eierskap hos ledelsen fordi en ikke alltid forstår hvor krevende endringsprosesser er og hva det vil kreve av lederen personlig.

B B Wig

HVA	HVEM	NÅR	KOMMENTAR
<b>Mål - overordnet</b>			
<p>Hovedmålet er at Gjesdal kommune skal yte gode og bærekraftige tjenester for innbyggerne i kommunen. Leansatsingen skal hjelpe oss å realisere målsettingene i kommuneplanen</p> <p>Vi skal utvikle en lærende organisasjon som engasjerer, motiverer og myndiggjør medarbeiderne våre. Det tar tid å endre våre grunnholdninger, tenkemåter og vaner. Vi må derfor ha et langsiktig perspektiv på dette arbeidet – gjerne opp mot 10-15 år.</p>			
Årlig revisjon av strategiplan	Utv.gruppa	31.12.2019	
Sterk forankring og eierskap til Leansatsingen hos RLT	Samarbeid med SUN	31.12.2019	Vurdere studietur til Vestre Toten + andre?
HoShinKanri benyttes i arbeidet og oppfølging av ny kommuneplan	RLT	31.12.2019	
«Samhandling over grenser» (økt tverrfaglig samarbeid)	Utv.gruppa/ alle ledere		Jf kap 10 i den nye boka til bbw
Utviklingsgruppa opprettholdes i hele planperioden	RLT	31.12.2025	
<b>Mål – ledere</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synliggjør mål både for organisasjonen og den enkelte medarbeider</li> <li>• Tilrettelegger for og etterspør systematisk forbedringsarbeid</li> <li>• Myndiggjør sine medarbeidere gjennom åpenhet, involvering og tillit</li> <li>• Skaper gode kanaler for å håndtere utfordringer som ikke kan løses der de oppstår</li> <li>• Deler erfaringer og beste praksis fra egen enhet</li> <li>• Er bindeledd mellom overordnede strategier og de ansatte</li> </ul>			
Inn som element i alle lederavtaler	RLT	31.03.2019	
Forbedringsarbeid er fast tema på alle ledermøter	Ledere	Månedlig fra 31.01.2019	
Årlig ledersamling (lederforum)	Utv.gruppa	Årlig innen april	
Grunnopplæring alle nye ledere	Utv.gruppa	Årlig/ hver annet år	Intern forbedringsleder skole?
Tema i alle stillingsutlysninger	Personal/ RLT	31.03.2019	



Synliggjøre effekten av Lean (mer ift hvordan) – telleapparatet, brukerundersøkelser, resultat, kommuneplan (måloppfølging) etc..	RLT + alle ledere		Balansegang: rapportering vs synliggjøring
<b>Mål - den enkelte avdeling/ ansatte</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kjenner og forstår avdelingens mål</li> <li>• Anvender Lean arbeidsmåter og tankesett i all oppgaveløsning</li> <li>• Viser respekt for mennesker og ressurser</li> </ul>			
Forbedringsspeilet	Leder	Halvårlig	
Telleapparatet	Leder	Månedlig	
Oppfølging av avdelinger	Utv.gruppa	halvårlig	
Lean nettverk (delesamlinger)	Utv gruppa	Hver høst (nov)	
Drop-in samlinger	Utv.gruppa	2-3 pr år	
Avdelingsvis samling for nytilsatte			
Utvikle digitale delingsarenaer for forbedringsarbeid	Utv- gr	Årlig	Colibo el..
Utarbeide et nytt Info-hefte (Basic-lean)			Event digital læringsportal
Tema i personalmøter	Ledere	Halvårlig	
<b>Mål - innbyggere, brukere</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vi må i større grad sikre medvirkning fra innbyggerne som er vår hovedinteressent.</li> <li>• Medvirkning må bli en naturlig del av alt planleggings- og utviklingsarbeid på alle nivåer.</li> </ul>			
Informasjon på hjemmesiden og sos medier	Utv.gruppa + ledere	Kontinuerlig	Colibo
Våre brukerne skal i større grad involveres i forbedringsarbeidet	Ledere	Kontinuerlig	
Innbyggerne i Gjesdal skal involveres i forbedringsarbeidet			

**Vi vil i tillegg lage en forenklet strategiplan (masterplan) der vi i større grad kan synliggjøre:**

- Oversikt over faste aktiviteter (månedlig, halvårlig, årlig)
- Oversikt over tiltak fordelt på år – eks hva skjer i 2019, 2020 osv

## Forbedringspeilet - Gjesdal kommune



Forbedringspeilet er et verktøy som skal være utgangspunkt for egenvurdering av avdelingens interne forbedringsprosesser. I tillegg vil dette være et nyttig verktøy i forbindelse med oppfølging og veiledning. Målet er at hver avdeling skal oppdatere status minst en gang pr halvår. Dokumentet skal lagres på F/Lean i Gjesdal

**Avdeling:**

**Sist oppdatert:**

	Lav	Middels	God	Kommentar/ tiltak
<b>1 Forbedringskultur</b>				
a Alle ansatte har fått opplæring i de mest sentrale Leanmetodene				
d Alle medarbeidere er tydelig involvert i forbedringsarbeidet				
<b>2 Forbedringsledelse</b>				
a Leder(ne) gir eierskap ved å involvere, delegere, myndiggjøre og ansvarliggjøre				
Leder(ne) er god(e) rollemodell(er) ved å være synlig(e) i forbedringsarbeidet og gi aktive tilbakemeldinger				
b Leder(ne) prioriterer tid og sikrer god oppfølging av Lean arbeidet				
d Leder(ne) har fokus på forståelse for hvorfor vi jobber med forbedringskultur				
e Leder(ne) sikrer fokus på nytteverdi (gevinstrealisering)				
<b>3 Mål, målnedbrytning og målinger (operativ tavle)</b>				
a Avdelingen har en overordnet målbeskrivelse				
b Målene er brutt ned til KPI'er (målepunkter)				
c Mål og måloppfølgingen danner utgangspunkt for strategiplan/ handlingsplan				
<b>4 5S Orden og system</b>				
a Det er god 5S-standard på de fysiske områdene i avdelingen				
b Det er god 5S-standard på de digitale områdene i avdelingen				
c Det finnes en oversikt over hvem som har ansvar for de ulike områdene				
d Det gjennomføres regelmessige 5S-revisjoner				
e 5S-standarden følges av medarbeiderne				
<b>5 Forbedringsteam og forbedringstavler</b>				
a Alle ansatte tilhører et forbedringsteam				
b Alle forbedringsteam har en forbedringstavle				
c Det avholdes regelmessige forbedringsmøter				
d Alle forbedringer loggføres på tiltakslistene og påføres løpenummer				
e Det er etablert teamregler				
<b>7 Standarder</b>				
a Det er etablert et system for lagring og deling av standarder				
b Det er etablert en kultur for utvikling og revisjon av standarder				
<b>8 Verdistrømsanalyse VSM</b>				
a Alle ansatte er kjent med VSM som metode for å kartlegge og utvikle flyt og kvalitet				
b Avdelingen kjører VSM-prosesser i sitt forbedringsarbeid				
<b>9 A3 Problemløsning</b>				
a Alle ansatte er kjent med A3 som problemløsningsmetode				
b Metodikken i en A3 brukes i avdelingens forbedringsarbeid				



## Lean ordliste

### A3

Begrepet A3 viser til en internasjonal papirstørrelse. A3 henviser til nå-situasjonen( 1) ønsket situasjon (2) og tiltak for å komme dit. (3)Det som er viktig er ikke formatet, men prosessen og tenkningen bak. Du finner mal for A3 på fellesområdet og i compilo.

### Fem hvorfor analyse

En problemløsningsteknikk som innebærer å spørre hvorfor gjentatte ganger, for å komme forbi de åpenbare symptomene, helt til man finner rotårsaken. Bør ikke forstås bokstavelig. Bruk gjerne andre måter å spørre på som ikke inneholder like sterkt element av anklage. Eks: hva er grunnen til at, hva kommer det av at osv.

### 5 S

Fem relaterte begreper som begynner med S og som beskriver en arbeidspraksis som fører til visuell kontroll og en lean bedrift. De fem begrepene er på japansk:

1. Skill nødvendige og ikke-nødvendige gjenstander, verktøy, deler, materialer, papirer og kast det som ikke trengs.
2. Sorter og sett opp det som er igjen på en oversiktlig måte – et sted for alt, og alt på sin plass.
3. Rydd og vask
4. Renhet som en følge av arbeid med de tre første S-ene
5. Disiplin til å gjennomføre de første 4 S-ene

### Gemba/ ledervandring

Det virkelige stedet eller det spesifikke stedet. Betyr vanligvis "på gulvet" og andre steder hvor jobben blir gjort. Gå og se; gå til det virkelige stedet og se hva som faktisk skjer.





## Hoshin kanri

Et strategisk planleggingssystem utviklet i Japan og USA over de siste tretti årene. Gjesdal kommune utvikler kommuneplanen etter Hoshin kanri ved å tydeliggjøre sammenhengen mellom kommuneplan og underliggende planer.

## Kontinuerlig flyt

I sin reneste form betyr dette at produktet prosesseres og flyttes direkte til den neste prosessen en om gangen. Hvert steg i prosessen avslutter sitt arbeid like før neste prosess trenger produktet, og produktet overføres en om gangen. Også kjent som one-piece flow og "lag en, flytt en".

## Lager

Materialer (og informasjon) som er tilstede mellom prosesstrinnene i en verdistrøm.

## Ledetid

Total tid fra kunden/innbyggeren bestiller tjenesten til tjenesten er levert.

## Mental modell

Våre antagelser om hvordan verden fungerer, basert på erfaring, temperament og oppvekst; de usynlige brillene som filtrerer våre opplevelser og bestemmer hva vi ser.

## Sløsing

Sløsing - enhver aktivitet som forbruker ressurser, men ikke skaper verdi for kunden.

## Standardisert arbeid

Etablering av presise prosedyrer for hver medarbeiders arbeid i en prosess, basert på:

1. Takttid, som er tidsintervallet produkter/tjenester må produseres innenfor i en prosess for å møte kundens krav.
2. Den presise arbeidssekvensen arbeideren utfører sine oppgaver innenfor takttiden.
3. Standard lager som inkluderer maskinenheter som trengs for å sikre en prosess med flyt.



## 8 former for sløsing

En kategorisering av de åtte formene for sløsing som en typisk finner i masseproduksjon:

1. Overproduksjon: å produsere mer enn det som faktisk er nødvendig for den neste prosessen eller kunden. Den verste formen for sløsing fordi den bidrar til de andre seks.
2. Venting: Operatører som står uvirksomme mens maskiner går, fordi utstyr feiler, nødvendige deler ikke dukker opp, etc.
3. Transport: Å flytte deler og produkter unødvendig, som for eksempel fra et prosesssteg til et lager og så til neste prosesssteg, når det andre steget kunne vært lokalisert rett etter det første steget.
4. Bearbeiding: Utøvelse av unødvendig eller feil bearbeiding, vanligvis pga dårlig verktøy eller produkt design.
5. Lager: Å ha mer enn den nødvendige minimumsbeholdningen for et kontrollert pull system.
6. Bevegelse: Operatører som gjør bevegelser som er slitsomme eller unødvendige, slik som å lete etter deler, verktøy, dokumenter, etc.
7. Korrigeringer: Inspeksjon, omarbeiding og kassasjon.
8. Kompetanse og kreativitet: Lytte og utfordre hele organisasjonen til forbedringsarbeid

## 8 former for sløsing - alternativ inndeling/ beskrivelse – mer tilpasset tjenesteproduksjon og offentlig virksomhet

Tansport	Transport av dokumenter eller mennesker som ikke skaper verdi	Finn, lagre filer
		Sende dokumenter til en annen person eller til et annet sted
		Signeringsrunder
Lager	Mer info, prosjekter, materialer enn kunden ønsker	Dokumenter som venter på bearbeiding
		Antall prosjekter som er åpne
		Lager kontorrekvisita
		E-post som ikke er lest
		Arkivert info som ikke er nødvendig
Bevegelser	Bevegelser av mennesker som ikke skaper verdi	Lete etter mennesker
		Lete etter ting
		Lete etter informasjon
Venting	Venting når materialer, informasjon, mennesker eller utstyr ikke er klar	Venting
		Svar på henvendelser
		At andre skal gjøre sin del av jobben
Over-produksjon	Produserer mer informasjon eller jobb enn det kunden trenger	Mer informasjon enn nødvendig
		Større rapporter enn nødvendig
		E-post sendes til for mange
Urasjonell bearbeiding	Innsats som ikke skaper verdi sett fra kundens ståsted	Lage rapporter
		Samme informasjon i flere systemer
		For mye legges inn på data
		Ikke hensiktsmessige datasystem
Defekter	Arbeid som inneholder feil eller trenger mer arbeid eller mangler	Tastefeil
		Ufullstendige dokumenter
		Feil i spesifikasjoner
Sløsing med kompetanse	Ressurser ikke blir brukt eller dårlig brukt	De «på golvet» blir ikke hørt
		Ansatte ikke nok engasjert
		Uklare mål og målinger
		Selv om du kan utføre en oppgave, må den gjøres av en spesialist
		Spesialist jobber ikke innfor sitt spesialfelt





## Verdi

Spesifiseres alltid ut ifra kundens/innbyggerens behov..

## Verdistrøm

Begrepet verdi indikerer at vi skaper noe av verdi som kommer innbyggeren til gode. Ordet strøm refererer til en sekvensiell flyt av aktiviteter. En verdistrøm er den veien et produkt/en tjeneste følger gjennom aktiviteter/prosesser på vei til kunden/innbyggeren.

## Verdistrømsanalyse

Et enkelt diagram over hvert enkelt steg som er involvert i material- og informasjonsflyten som trengs for å bringe produktet/tjenesten fra ordre til leveranse. Det første skrittet er å skape en visuell representasjon av hvert steg i en prosess, inklusive nøkkeldata som kundeetterspørselsrate, kvalitet, og maskin reliabilitet. Videre tegner man opp et kart over en forbedret fremtidig situasjon som viser hvordan produktet eller tjenesten kunne flyte hvis stegene som ikke er verdiskapende fjernes. Til sist lager man og implementerer en plan for å nå den ønskede fremtidstilstanden