



Handlingsplan knyttet til Lean som virksomhetsstrategi – generasjon 2

Fokusområder i strategidokument, 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

Grunnlag:

- Evaluering generasjon 1
- Fiskebeinsanalyse
- Utfordringer fanget opp gjennom årsrapporter.
- Identifiserte utfordringer i generasjon 1 med foreslåtte tiltak. (TOL på Pellestova)

Vedtatt i rådmannens ledergruppe : 28.05.18

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>Det er ikke tydelig nok at målet med Lean er at vi skal yte gode og bærekraftige tjenester for kommunens innbyggere.</p> <p>Det er ikke alle som har forstått hvordan Lean bidrar til måloppnåelse knyttet til samfunnsoppdraget (kjerneoppgaver).</p> <p>Det settes av for lite tid til refleksjon og planlegging.</p>	<p>Opplæringsprogram som sikrer at ledere er «et hestehode foran» og bidrar til en erkjennelse hos leder av at Lean er nyttig.</p> <p>Nye ledere</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle nye ledere skal hilse på/være innom rådmannen. • Ansettelsesdokument ivaretar forpliktelse på at ledere jobber i tråd med Lean prinsipper. • Sikre at Utviklingsenhetens opplæringsprogram (inkludert tematime grunnleggende Lean) kommer inn på rett tidspunkt i introduksjonsprogram for nye ledere. • Lese «dette er Lean» av Niklas Modig <p>Ledere i enheter som starter med Lean</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringsprogram for leder før enheten starter innføringsløpet. • TOL har deler av region/leder på informasjonsmøte i nye enheter (forplikte og avklare forventninger). <p>Understøttende tiltak</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lederavtaler er en arena der kompetansebehov skal drøftes. • Lederopplæringsprogram 2017-18 videreføres (komprimert form) for å sikre kontinuitet. • Sikre at ledere og øvrige ansatte får nødvendig kompetanse og repetisjon gjennom temaer på Lean lederforum og tematimer. • Sikre tid til refleksjon og planlegging ved å prioritere å jobbe flyteffektivt 		

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>TOL har ikke god nok oversikt over forbedringsarbeidet i egne enheter.</p> <p>Forventninger til framdrift er ikke avstemt. (tidsbruk og oppfølging)</p>	<p>Integrert del av kvartals-/årsrapportering etter fastsatte målepunkter (ikke på siden av)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gevinstrealisering* - • Gjennomføring av tavlemøter • TOL går til Gemba x 2/år pr. enhet (i forbindelse med halvårlig revisjon). Avvik er oppfølgingsområder • Alle ledergruppene (TOL med sine ledere) bør være Lean-enheter (ref. målnedbrytning, rapportering og oversikt gevinster) <p>*Alle forbedringsprosesser skal gevinstrealiseres (uavhengig av verktøy).</p>		
<p>Utviklingsenheten bruker tid/ressurser på enheter som ikke kommer videre</p> <p>Manglende definert ansvar i forbedringsarbeidet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Det gjennomføres en fiskebeinsanalyse (FBA) knyttet til utfordringer vedrørende framdrift maks 6 mnd. etter innføring. «Hva hindrer enheten i å lykkes fullt ut med Lean kontinuerlig forbedring?» TOL deltar for å forstå utfordringene. TOL tar over ansvaret. Utviklingsenheten trekker seg ut hvis ikke tiltak etter FBA blir at Utviklingsenheten skal fortsette med bistand. • Tidsramme for veiledningsperiode avklares i forbindelse med veilederkontrakt. 		
<p>Det er ikke innført gjennomgående målnedbrytning. (for å se sammenheng mellom overordna mål og mål på egen enhet)</p> <p>Rådmannens ledergruppes (RLG) tavler er ikke ferdig utviklet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuitet i bruk av tavler i RLG • Lederavtaler for alle ledere • Gjennomgående målnedbrytning som synliggjøres på alle tavler i organisasjonen. • Mål for enheten henger sammen med overordnet satsing • Årshjul i RLG visualiseres og brukes på møter. 		

Utfordringer:	Tiltak	Ansvar	Frist
<p>Manglende samarbeid om forbedringsarbeid og gevinster som skapes i ett område, kan medføre merarbeid i et annet område (silotenkning).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere høyt å skaffe oversikt over eksisterende, tverrfaglige nettverk og bevisstgjøre bruken av disse i oppgaveløsningen • Vurdere reetablering av ledernetverk etter gjennomført lederutviklingsprogram. • Bevissthet rundt å invitere riktige samarbeidspartnere/interessenter inn i analysearbeidet (f.eks. gjennomføre interessentanalysen i god tid før analyse starter for å ta med viktige interessenter, samt ved oppfølging og evaluering.) 		
<p>Veiledning fra Utviklingsenheten har ikke alltid ønsket kvalitet.</p> <p>Utviklingsenhetens rolle. Spørsmål som bør avklares</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utviklingsenheten deltar på halvårlige revisjoner. (Avvik er oppfølgingsområder) Rolle: aktiv veiledning og nok tid. • Når vi ser at DREL har behov, som vedkommende ikke ser selv eller lar være å følge opp, skal dette tas opp på halvårlig revisjon. • Definere og sikre rett kompetanse for ansatte i Utviklingsenheten. 		