

7. Vedlegg 1. Lederlæringsprogram



## Lederlæringsprogram 2014



Foto: Trym Ivar Bergsmo



Driftsplan 2014

# Læringslean fase 2

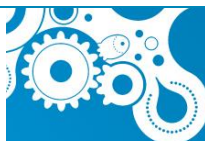


Foto: Trym Ivar Bergsmo

film



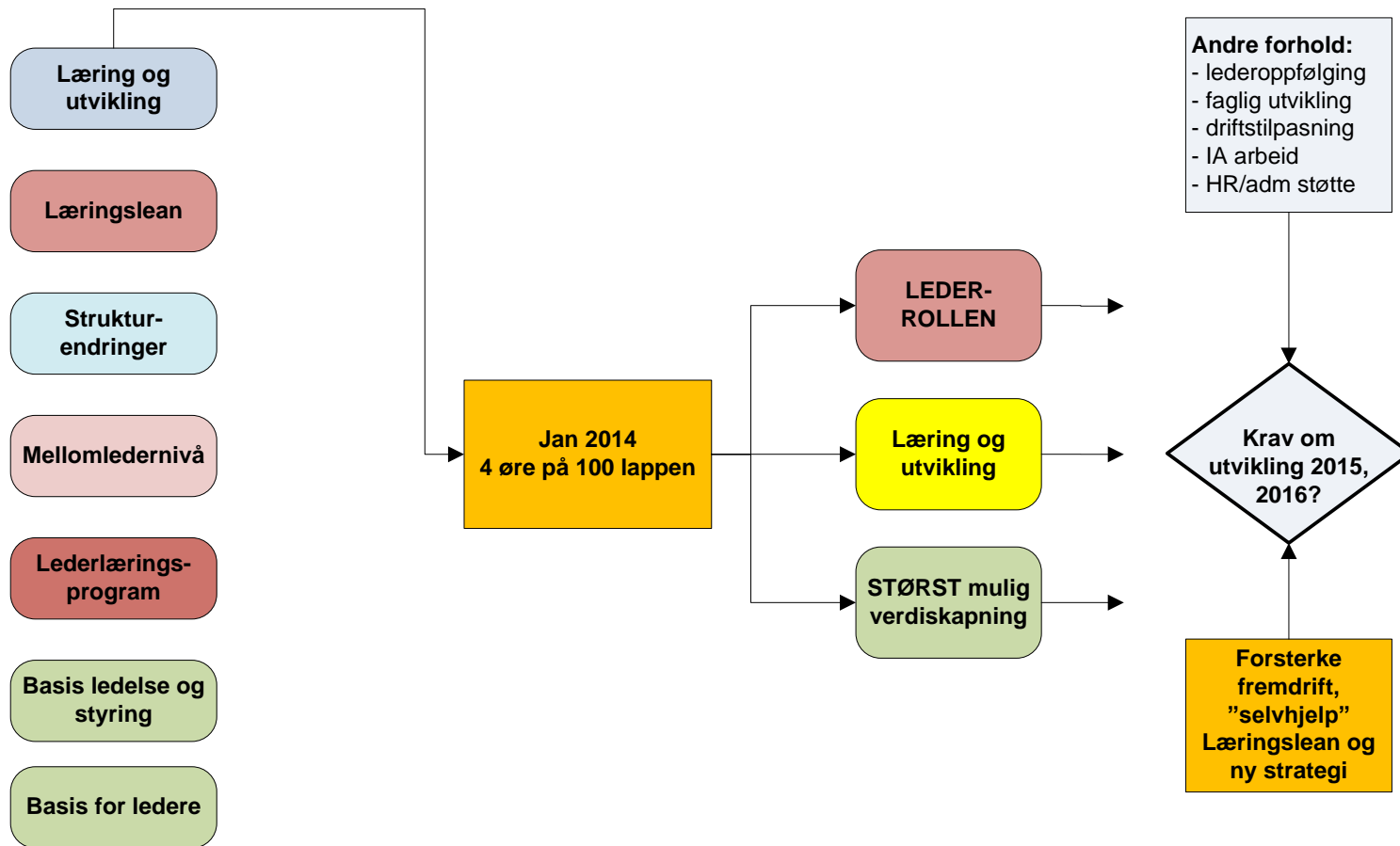
Harstad kommune  
Attraktivt hele livet



Max Jenssen  
personalsjef

# Organisasjonsutvikling

## STRATEGI HARSTAD KOMMUNE



2009

Verdier



# Bakgrunn

## Situasjon 2011

### Kommunens økonomiske situasjon kan oppsummere

- En reell underdekning i driften på over 100 mill kroner
- Et høyere driftsnivå enn sammenlignbare kommuner, spesielt innenfor skole og helse - og omsorg
- Høy og økende langsiktig gjeld - 1,771 mrd kr pr. 01.0 og økende til 2.2 mrd kr ved utgangen av 2015

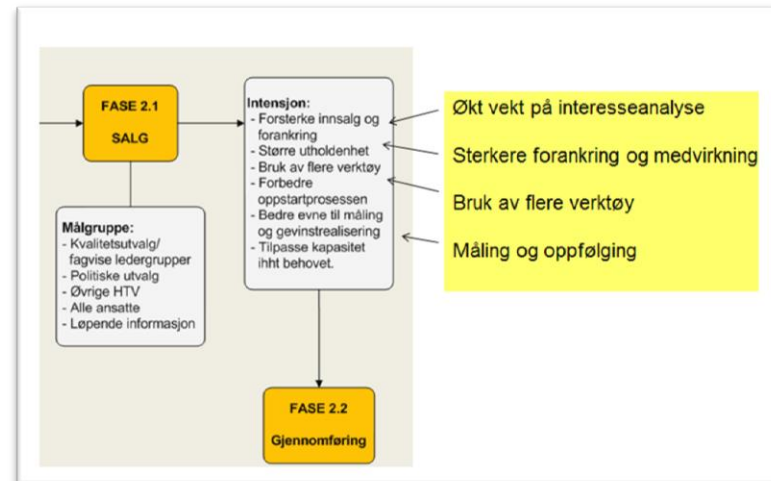
### Grunnlag og forprosjekt:

- Oppdrag fra AMU og ass.rådmann
- Erfaring fra UNN ved prosjektleder og adm.dir
- Grunnkurs Lean
- Internt prosjekt m/ekstern leder
- Prosjektrapport
- Fornøyde deltakere og godt resultat
- Bestillerkompetanse
- Dokumentasjon



### I tillegg til kortlegging:

- Arbeidsmiljøundersøkelse
- PrintScrn av drift
- Støtte STBHTJ



# Hva er Læringslean?

- Vi har gjennomført 35 prosesser
  - Arbeidet med verdistrømsanalyser
  - Hva er nåsituasjon?
  - Stilt spørsmål med egen praksis
  - Hentet ut tanker og ideer (MDI) fra involverte ansatte
  - Redesignet arbeidsprosessene
- Hva ser vi?
  - Betydelig potensiale
  - Svaret er ikke flere hender, men MDI og ledelse

[Molde](#)



Lavere fravær

Større verdiskapning

Offer

Det er mulig

# 35 prosesser

Lite mot

Strategi

Innovasjon

Motspillere

Medvirkning

## HVA SER VI?

Svak ledelse

Medspillere

Ukultur

Gode ledere

Flotte ansatte

Læring og utvikling

Konflikter

*Potensialet er generelt mye større enn forventet*

Plunder og heft

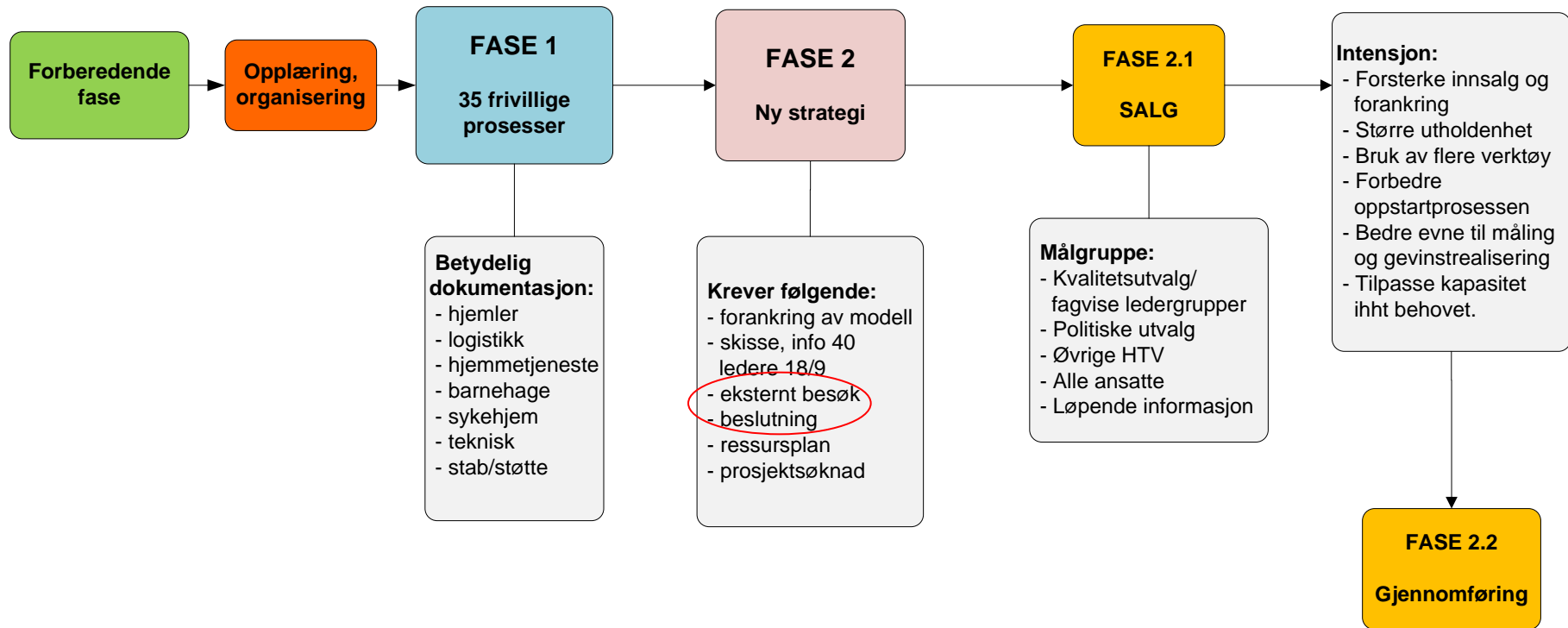
Egen praksis

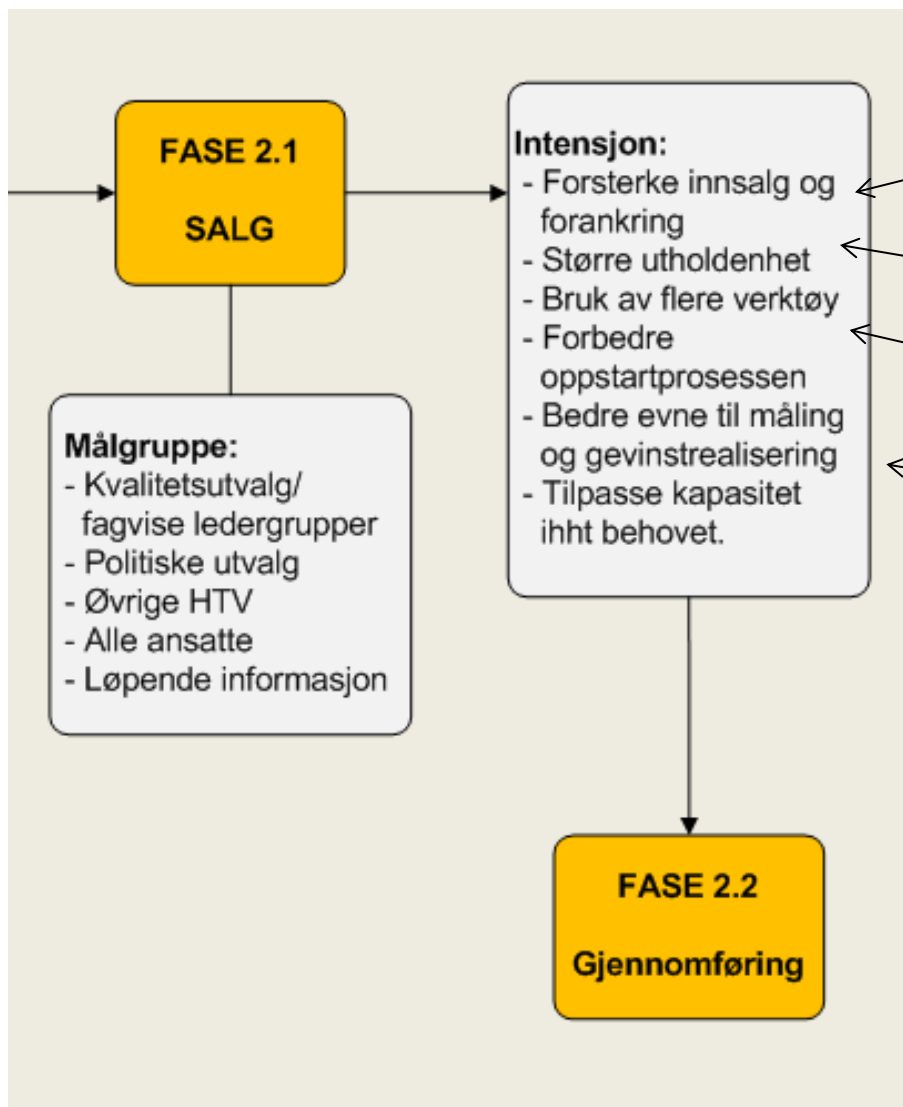
Forståelse

Små ting kan endre hverdagen



# Veien videre





Økt vekt på interessentanalyse

Sterkere forankring og medvirkning

Bruk av flere verktøy

Måling og oppfølging av gevinst







# Presentasjon

- Vestre Toten kommune
  - Kari Bjørnerud Børthus, leder for Utviklingsenheten
- SINTEF Raufoss manufacturing
  - Bjørn Bergan, seniorrådgiver



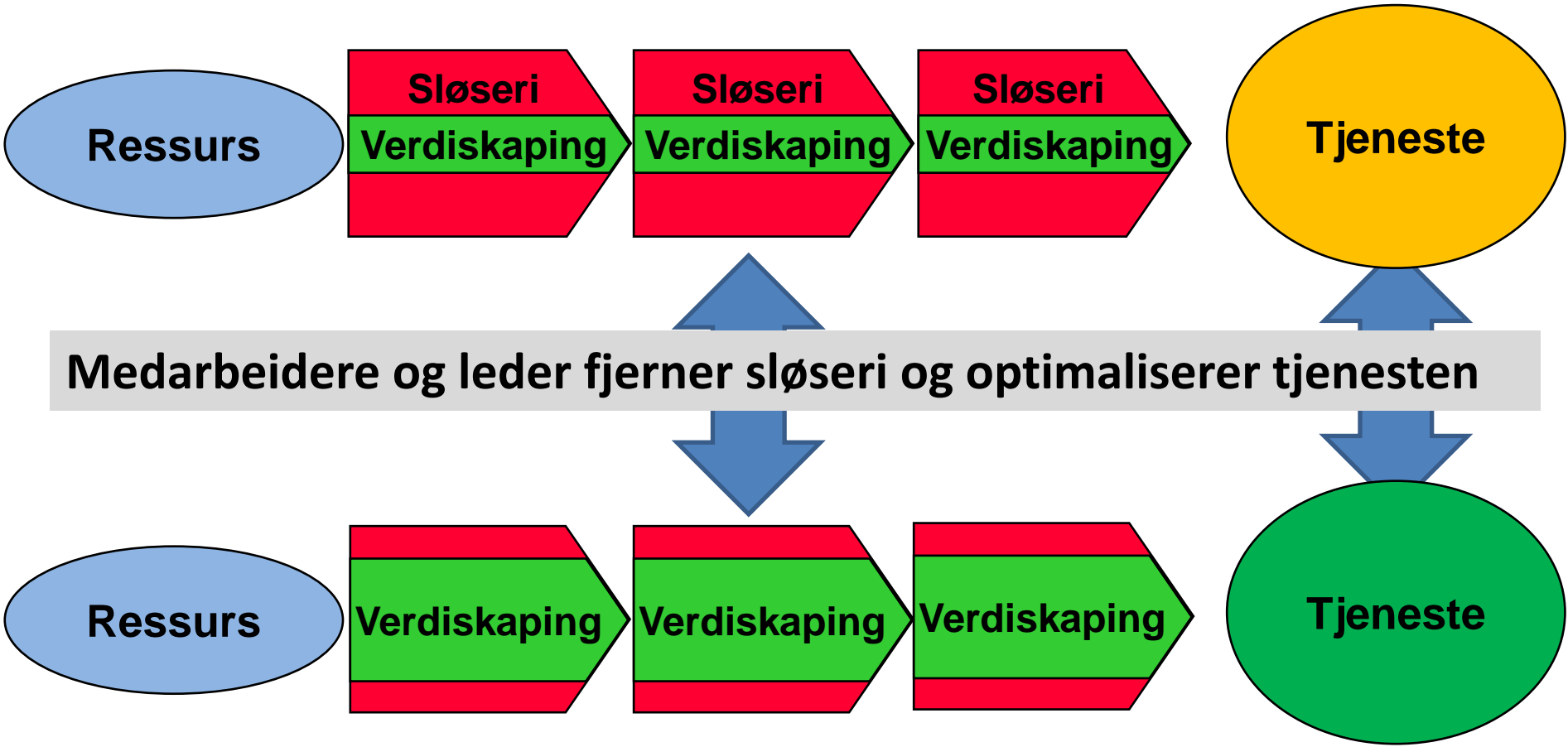


## Piloter Lærings-Lean Fase 2

- **Piloter**
  - Omsorg Sør – hjemmetjenesten for psykisk utviklingshemmede
  - NAV Flyktningetjenesten
- **Gjennomføring i tråd med Vestre Toten-modellen**
  - Oppstart i januar 2015
  - Første gevinster innen juni 2015

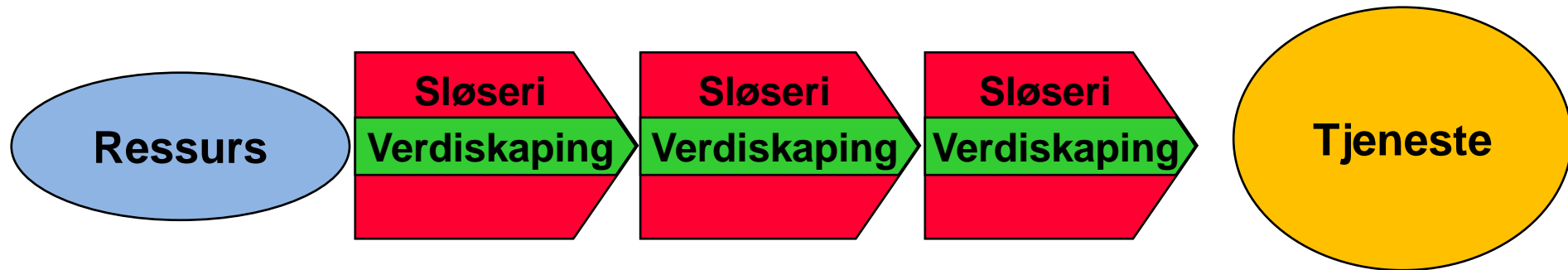


# Arbeidsmodell





# Fokus på verdiskaping og kvalitet i tjenesten først? Eller kostnadskutt?



## KOSTNADSKUTT

HVIS RESSURSENE REDUSERES FØRST, VIL ARBEIDSPROSESSENE FORBLI DE SAMME

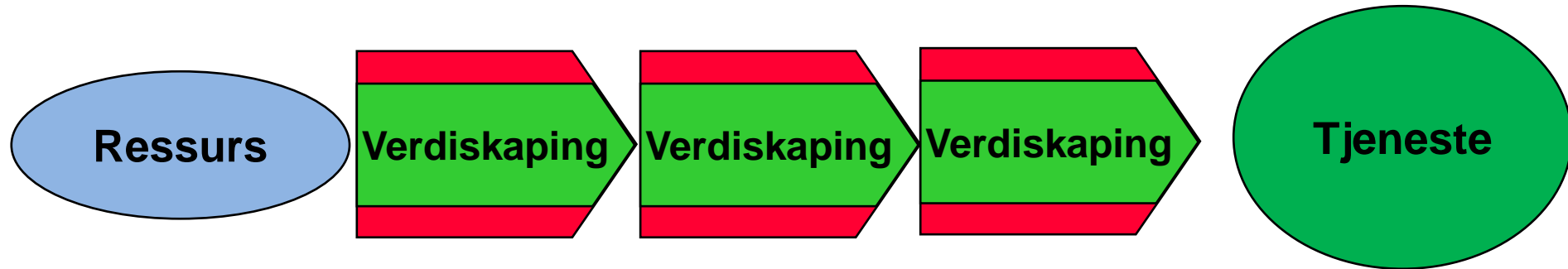
DET BETYR AT BÅDE VERDISKAPING OG SLØSING BESTÅR

TJENESTEN ELLER PRODUKTET BLIR DÅRLIGERE SOM FØLGE AV  
KOSTNADSKUTT

ARBEIDSMILJØET BELASTES, OG INDIREKTE KOSTNADER VIL OFTE ØKE



# Fokus på verdiskaping og kvalitet i tjenesten først? Eller kostnadskutt?



## VERDISKAPING OG KVALITET

MEDARBEIDERE OG LEDERE SAMARBEIDER OM Å REDUSERE SLØSERI OG OPTIMERE KVALITET

SOM KONSEKVENNS VIL TJENESTEN UTFØRES RIKTIG HVER GANG

ARBEIDSPROSESSENE BLIR MER EFFEKTIVE, DE ANSATTE FÅR FOKUS PÅ OG TID TIL YTTERLIGERE FORBEDRING AV TJENESTEN

ARBEIDSMILJØET BLIR BEDRE, INDIREKTE KOSTNADER SOM SYKEFRAVÆR REDUSERES



# Case: NAV Flyktningetjenesten i Harstad Introduksjonsprogrammet

## ■ utfordringer

- Vanskelig å gjennomføre på planlagt tid (2 år)
- Programrådgiverne opplevde at de måtte følge opp brukerne på mange områder som er andres ansvar
- Konsekvensen ble ofte at det må innvilges et tredje år



# Case: NAV Flyktningetjenesten i Harstad

## Introduksjonsprogrammet



- Verdistrømanalyse med alle ansatte kartla detaljerte utfordringer i møtene med brukerne og foreslo bedre håndtering av samtalene
- Interessentene til samtalene ble beskrevet og ivaretatt
- Subjektive tidsmålinger for alle deler av prosessen, også utfordringene
- Ny ideell arbeidsmåte ble utarbeidet med medarbeidere og leder

**Målsetning med den ideelle situasjonen (definert av de ansatte og leder):**  
Gjennomføre møtet med bruker som planlagt, overføre saker raskere til rette vedkommende og frigjøre tid til mer kvalifiseringsarbeid



# Case: NAV Flyktningetjenesten i Harstad Introduksjonsprogrammet

## Interessenter for oppfølgingsamtaler i Introduksjonsprogrammet. Utdrag

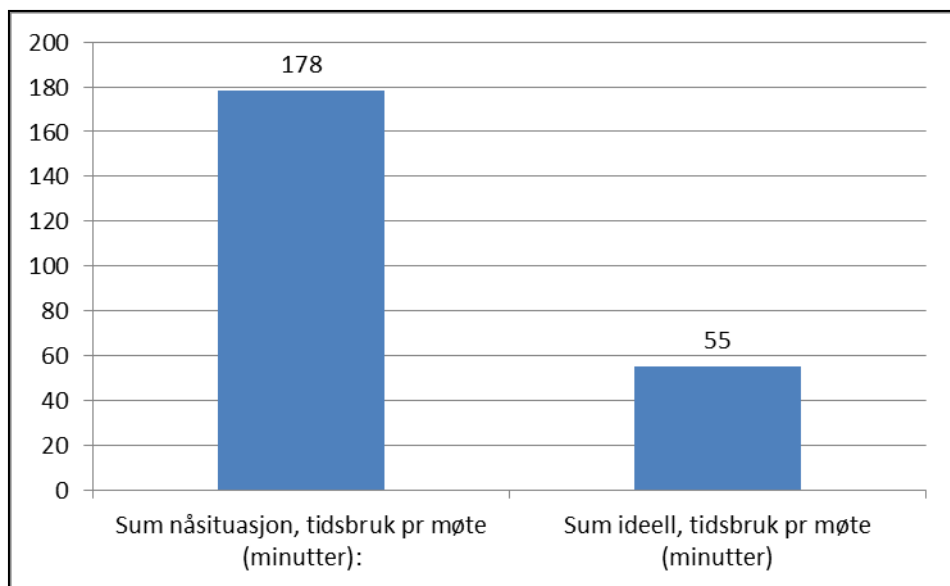
Interessent	Verdi for interessenten	Konsekvens av dårlig kvalitet på tjenesten
Bruker	HØY, AVGJØRENDE	Oppnår ikke kvalifisering
Politiet	HØY	Kan ikke ivareta sitt ansvar
Barnevern	HØY	Kan ikke ivareta sitt ansvar
Bygg og Eiendom	MIDDELS	Kan ikke ivareta sitt ansvar
Ansatte	HØY	Dårlig mestring, stress med mange saker de ikke har ansvar for
Kommunen - økonomi	HØY	Mange tredjeårskandidater, dårligere kapasitet





# Case: NAV Flyktningetjenesten Introduksjonsprogrammet

**Ideell prosess utarbeidet av medarbeidere og leder, hvor unødig sløseri er fjernet og kvalitet på tjenesten er optimert**



Det er om lag 550 slike møter pr år

- Alle oppgaver som er knyttet til flyktningen som ikke er programrådgivers kompetanse, ansvar og myndighet, rettes til riktig instans (politi, lege, etc)
- Flyktningen får bedre oppfølging gjennom at rette fagperson får ansvar
- Dokumentasjon gjøres under møtet i stedet for etter
- Bedre rutiner for å sikre at bruker kommer til møtet og kommer presis
- Bedre oppfølging av tolk sikrer bedre kvalitet på møtet



# Case: Omsorg Sør, hjemmetjenesten for psykisk utviklingshemmede. Ressursplanlegging

## ■ utfordringer

- Mange ansatte på hver bruker
- Mange brukere på hver ansatt

UTRYGGHET FOR EN SÅRBAR PASIENTGRUPPE FØRER BLANT ANNET TIL EN DEL AVVISNING AV ANSATTE

- Høyt sykefravær, mange vikarer med ulikt kompetansenivå
- Vanskelig å utnytte ledig kapasitet gjennom vakta
- Teamarbeid fungerer i sterkt varierende grad



# Case: Omsorg Sør, hjemmetjenesten for psykisk utviklingshemmede. Ressursplanlegging

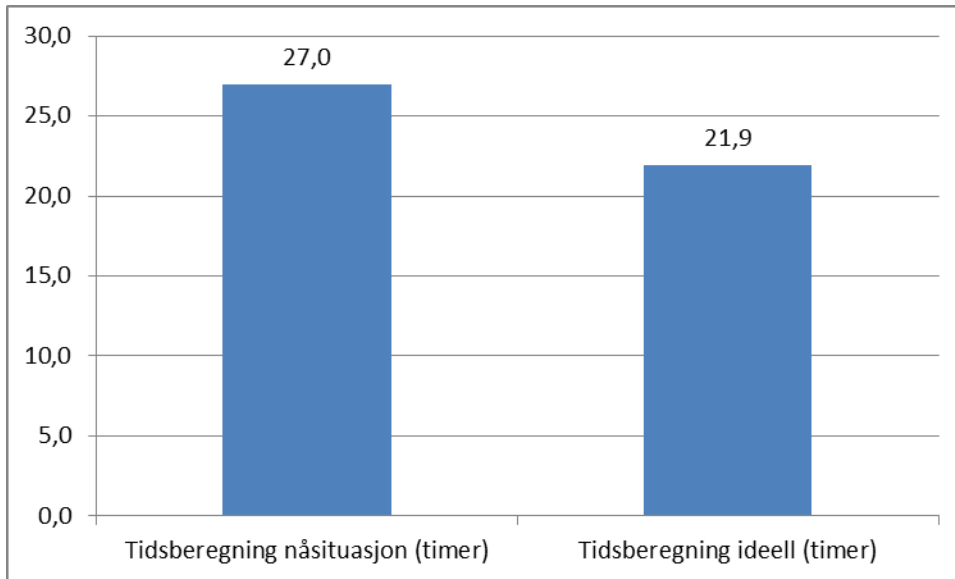


- Verdistrømanalyse med alle ansatte kartla detaljerte utfordringer i gjennomføring av ei turnusvakt (hvit rute, tirsdag ettermiddag)
- Interessentene ble beskrevet og tatt hensyn til
- Subjektive tidsmålinger for alle deler av prosessen, også utfordringene
- Ny ideell arbeidsmåte ble utarbeidet med medarbeidere og leder

**Målsetning med den ideelle situasjonen (definert av de ansatte og leder):  
TRYGGHET, STABILITET, FORUTSIGBARHET OG FLYT**



# Case: Omsorg Sør, hjemmetjenesten for psykisk utviklingshemmede. Ressursplanlegging



- Forbedret teamarbeid - kommunikasjon og bedre samarbeid gjennom vakta
- Koordineringsmøte mot slutten av vakta, sjekkpunkt for bedre samarbeid
- Korrekt dokumentasjon og mer presise beskjeder
- Liste over oppgaver som skal gjøres sikrer at ledig tid blir utnyttet



# Lean kontinuerlig forbedring som virksomhetsstrategi

## Strategiområder i Vestre Toten

- Rekruttering
- Valg av enheter
- Opplæring
- Drift/vedlikehold
- Videreutvikling
- Lederutviklingsplan
- LEAN ressurs utviklingsplan



# Råd for veien videre

## Erfaringer med innføring i 27 enheter

- Valg av enheter
- Lean-gruppa
  - Kompetanseutvikling
  - Kapasitet
  - Kvalitet og kontinuitet i veiledningsarbeidet
- Lederstøtte
  - Ansvarliggjøre
  - Dyktiggjøre
  - Grunnleggende forståelse for alle ledere
- Alle ledernivåer må engasjere seg i forbedringsarbeidet
- Medarbeiderskapet må dyrkes



## Råd for veien videre

### Erfaringer med innføring i 27 enheter

- Drift og vedlikehold
  - Stedfortredere for leder (sikre kontinuitet og motivasjon)
  - Kontinuerlig forbedre innføringsmodellen
- Rekruttere nye medarbeidere som forplikter seg til å bidra
- Opplæring får prioritet helt fra toppen
- Alle skal få bistand nok til å lykkes
- Lean kontinuerlig forbedring skal bli et felles tankesett for alle og prinsippene som alle forbedrer tjenesten på
- Identifisere effekter, dokumentere og sikre gevinster
- Sikre framdrift i forbedringsarbeidet





# Forventede gevinster som vil komme på sikt

- Mindre overtidsbruk
- Økt involvering = lavere sykefravær
- Redusert overforbruk av materiell og ressurser
- Bedre kvalitet gir mindre feil og dobbeltarbeid
- Bedre kvalitet på tjenester som går på tvers av enheter
- Færre klagesaker, bedre omdømme
- Færre avvik ved tilsyn
- Reduserte kostnader på overliggedøgn (Samhandlingsreformen)
- Redusert vikarbruk i omsorg – faglighet ivaretas gjennom bedre turnusplaner
- Redusert gjennomløpstid på saksbehandling
- Drastisk reduksjon i tid i møter og rapporter (innhold og deltagere)



# Oppsummerende kommentarer

- Stort og positivt engasjement for å forbedre tjenesten for brukere og for kommunen
- Potensialet er på samme nivå som i Vestre Toten
  - 10 til 15 prosent forbedringspotensial minst
- Viktig å sikre kapasitet til at hele kommunen arbeider med Lean kontinuerlig forbedring innen rimelig tid
- Grundighet og utholdenhet – langsiktig hardt arbeid
- Sats på ledere – så vil medarbeiderskapet fungere mer og mer