

KONSULENTVIRKSOMHED
ØKONOMI OG LEDELSE



Skal dit Jobcenter være Lean?

KL kender forskellen, der gør en forskel



Lean er populært og med god grund

Lean giver imponerende resultater i form af stigende kvalitet, effektivitet og produktivitet – og øget medarbejdertilfredshed. Det gør Lean til en helt naturlig tanke, når kommuner i dag skal stille skarpt på effektivitet og kvalitet.

Lean betyder trimmet. I KL's Konsulentvirksomhed (KLK) mener vi, at Lean er mere end det. Lean giver sundhed! Sunde arbejdsprocesser, sunde medarbejdere gennem inddragelse og en klar retning – og sund ledelse, da vi tror den ledelsesstil, der praktiseres gennem Lean, er både hensigtsmæssig og fremadskuende. Gennem fokus på arbejdsgange, flow, driftsledelse og værdi for borgerne skabes bedre og mere effektive organisationer.

Lean i Jobcentret

Et oplagt sted at anvende Lean er kommunernes Jobcentre. Den type sagsbehandling, der foretages i sygedagpengeafsnittet, procedurer i forbindelse med anmodning om arbejdskraft, vurderingen af kontanthjælp og fleksjob samt sagsbehandlingen i de kommunale ydelseskontorer, er alle arbejdsprocesser, der med fordel kan videreudvikles i et Lean-forløb. De er kendetegnet ved høj frekvens, rimeligt standardiserede processer og lav procestid kombineret med høj gennemløbstid.

I et Jobcenter kommer effekten af en forbedret indsats firefoldigt igen: I forhold til borgerne der finder beskæftigelse, virksomhederne der får dækket deres arbejdskraftbehov, i forhold til kommunens økonomi ved færre overførselsudgifter, og gennem øget medarbejdertilfredshed.

KLK's projektmodel

Lean gennemføres ikke ved anvendelsen af nogle enkle værktøjer – Lean er et kulturprojekt. Det betyder, at Lean ikke blot handler om at få nogle konsulenter til at leane processerne, men om at skabe en Leankultur med springvise og løbende forbedringer. Lean kræver tid, resourcer, engagement og ikke mindst stor indsigt i den kommunale organisation.

KLK anvender en projektmodel, der tager hensyn til disse særlige forhold. Det betyder, at vi efter en grundig forberedelses- og mobiliseringsfase for medarbejdere og ledere arbejder i en vekselvirkning mellem uddannelse af et kommunalt projekthold og gennemførelse i organisationen, hvor de eksterne konsulenter og projektholdet arbejder sammen om gennemførelsen. Ændringen fra projekt til kultur understøttes i den sidste fase, hvor organisationen forberedes på og opøves i at fastholde og udvikle de skabte resultater.

Modellen kan illustreres således:



Arbejdet med at indføre Lean i organisationen forsøges gjort nærværende og spændende for den enkelte medarbejder. Til det formål anvendes bl.a. et kommunal Lean-spil, hvor medarbejderne selv udfordres til at gøre spillets arbejdsprocesser bedre ved hjælp af Lean.

Lean er ikke et ekspertdrevet, men et medarbejderdrevet projekt, som kun bliver en succes, når Lean bliver en del af kulturen. KLKs udgangspunkt er, at Lean er 20% værktøjer og teknik og 80% kulturforandring. I KLKs Lean-forløb bliver alle medarbejdere i de enkelte afdelinger inddraget i projektet. Derved bliver den enkelte engageret i projektførelsen og er klar til at overtage og implementere de besluttede ændringer som en del af dagligdagen – gøre det til en del af kulturen. Medarbejderinddragelsen sker bl.a. ved kortlægningen af de eksisterende arbejds gange.

KLK's samarbejde med Implement A/S

KLK har mange års erfaring med organisationsudvikling, kulturforandring, arbejds gangsanalyse og ledelse i kommunerne. En erfaring, der er helt central, når Lean skal anvendes i en kommunal virkelighed.

KLK har sammen med HKs Perspektivgruppe været projektleder på Væksthus for Ledelses projekt "Effektivisering i Fællesskab", hvor 4 kommuner har afprøvet Lean. Projektet er gennemført i et tæt samarbejde med Implement A/S, der har stor erfaring med Lean fra den private sektor. Se mere på www.vaeksthusforledelse.dk

KLK og Implement har valgt at samarbejde om at udbrede Lean i kommunerne – herunder de kommunale Jobcentre. Det betyder, at den enkelte kommune får en bistand, der kobler de bedste erfaringer med Lean i kommunerne og fra private virksomheder.

KLK har udarbejdet 7 centrale pointer om arbejdet med Lean

Behold kompetencerne i huset og få de bedste resultater

Lean er ikke et eksternt ekspertdrevet projekt. Lean er drevet af medarbejdere og ledere. Med den rigtige hjælp fra interne specialister kan kommunen selv drive nye projekter på andre områ-

der bagefter. Et Leanprojekt er derfor et action-learning forløb, hvor nogle af kommunens egne medarbejdere får en væsentlig kompetenceudvikling inden for Lean og forandringsledelse.

Hellere pletskud end spredehagl

Udvælgelse af relevante processer er en vigtig overvejelse og en væsentlig del af refleksionen med KLK's konsulenter. De store gevinster kan opnås specielt på de store sagsområder. Lean fokuserer på processer og ikke på organisatoriske enheder, hvilket betyder, at nogle Leanforløb kan gå på tværs af flere afdelinger. Samtidig er det erfaringen, at arbejdet med processer smitter af på de afdelinger, som berøres af Leanarbejdet.

Hurtighed

Når potentialet sættes fri, er det vigtigt at følge med. Der bliver skabt et momentum med en Leanproces, og hvis det skal udnyttes fuldt ud, kræver det hurtige afgørelser og korte procesforløb. Det betyder, at et Leanforløb typisk er på ca. 15 uger, hvor KLK's konsulenter er involveret.

Sælg skindet, før bjørnen er skudt!

Det er nødvendigt at tale om, hvordan gevinsterne af et Leanforløb skal bruges, allerede før Leanforløbet sættes i gang. Er det til mere tid med borgerne, øget efteruddannelse, nye opgaver, eller?

Vækst

Lean er en vækstfilosofi og dermed ikke det rigtige værktøj, hvis formålet er at reducere i medarbejderantallet. Er det et nødvendigt tiltag, bør det ske inden starten på et Leanforløb.

Lean-ledelse er driftsledelse

Som altid, når organisationer skal forandres, er lederne vigtige rollemodeller. Ledelse har de senere år især haft særligt fokus på personaleledelse, faglig ledelse og strategisk ledelse. Leanledelse er driftsledelse og vægter lederens tætte kobling til driften.

Hold fast i resultaterne

I alle KLK's Leanforløb er der en auditering (eftersyn) efter 6 måneder. Hensigten med det er at have et fikspunkt for, hvornår forbedringer og gevinster skal dokumenteres. Samtidig er det en mulighed for at få råd og coaching på evt. uløste udfordringer.

Vil du vide mere

Vil du vide mere om Lean eller KL's arbejde med Lean kan du kontakte chefkonsulent Søren Sønderby på 30 50 53 33 eller sby@kl.dk