



“Målet er at skabe et roligt flow uden ventetid og bunker – som den grønne bølge i trafikken...”

Kom godt i gang med Lean

Manager Bo Nielsen
Rambøll Management

8 trin til forandring



Kilde: John P. Kotter

Oplevelsen af nødvendighed - "Den brændende platform"

Toyota havde en meget tydelig brændende platform

- Har I?
- Er den brændende platform tydelig for medarbejderne?

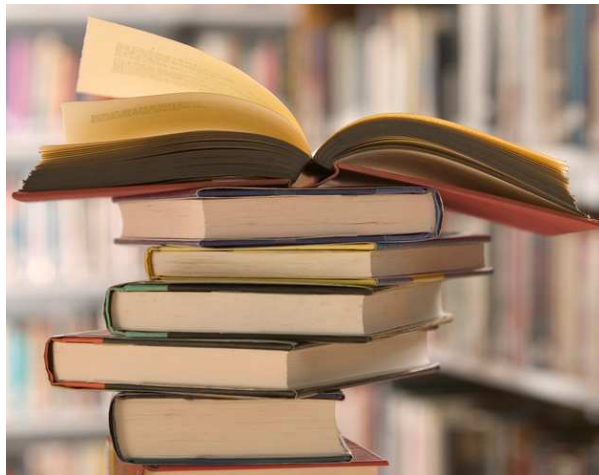


Kommunikation af forandringsvisionen



Opstart – mål og pilot

- Udvælg et velegnet område
- Sæt ambitiøse mål
 - fx halvering af sagsbehandlingstiden
- Gennemfør en pilot – tænk stort, start småt!
- Ledelsen driver forandringen – medarbejderne involveres aktivt



Hvor starter du i dit bibliotek?

Hvad er de tunge områder, hvor er der volumen – og hvem er kunden?

- udlån, aflevering, fornyelser
- elektroniske bestillinger af egne materialer
- fjernlån
- bøder, regninger, incasso
- vedligeholdelse af og katalogisering til pjecebasen
- materialepleje
- materialevalgsforberedelse
- indkøb af materialer
- klargøring af materialer
- budget og regnskab
- personaleadministration
- erstatningssager
- ekspedition (udlån, aflevering, påpladssætning m.m.)

Lean-forløbet



Opstarts- og afgrænsningsfasen

Opstart &
afgrænsning

Formålet: Afgrænse projekterne

- Start og slut for processerne
- Opdeling af sagstyper
- Ledelsen udvælger et område eller en eller flere processer
- Forventninger til Lean-forløbet klarlægges
- Fastlæggelse af konkrete målsætninger
- Styregruppe og projektteam udpeges



Aktiviteter:

- Dialog/møder/interview med ledere/nøglepersoner

Formålet: Overblik over arbejdsprocesser og ressourceforbrug

- Den fremtidige og effektiviserede værdistrøm designes
- Opdeling af 'lette' og 'komplicerede' opgaver
- Den nye værdistrøm bruges som grundlag for de fremadrettede forbedringstiltag og konkrete mål

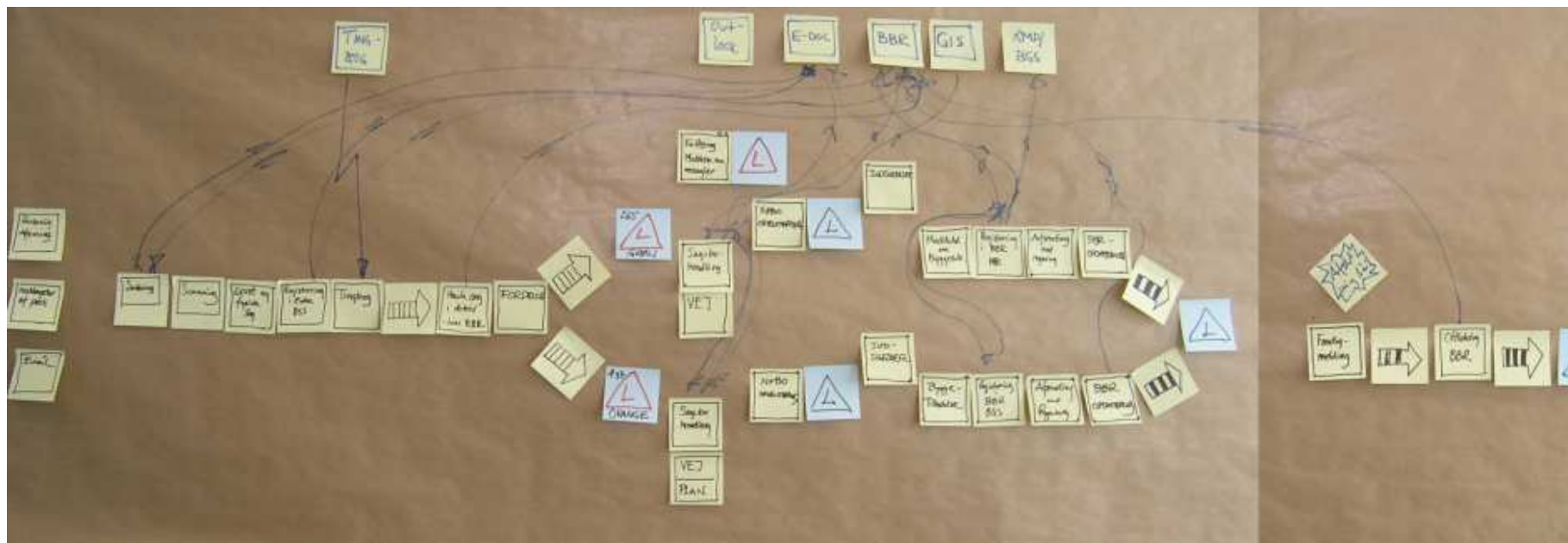
Aktiviteter

- Ledelse og nøglepersoner gennemfører værdistrømsanalyser (2 dages varighed)
- Analysen nedbrydes i Events/projekter
- Området informeres om resultatet

Fra værktøjskassen - Værdistrømsanalyse



Fremtidig værdistrøm



Event 1

Sagsforberedelse

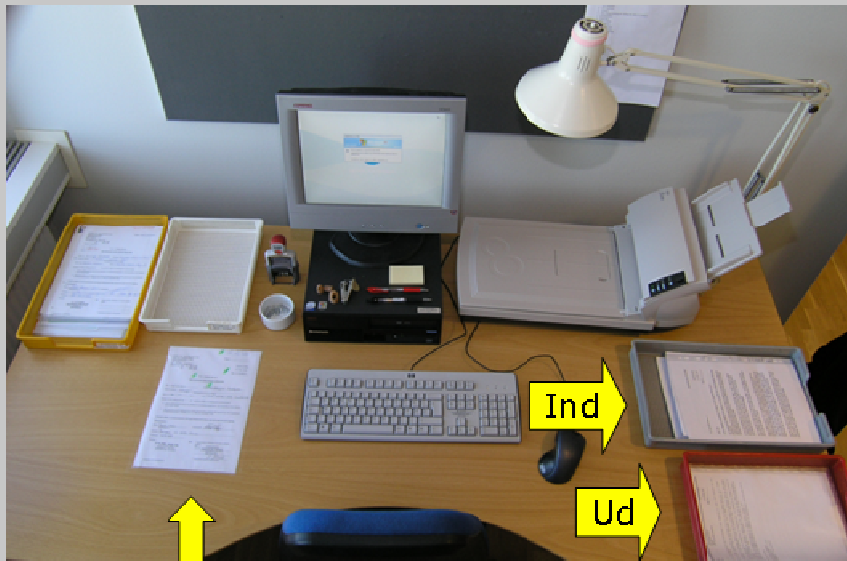
Event 2 & 3

Sagstype 1
Sagstype 2

Kaizen Events

Kaizen
Events

- **Formålet:** Involvere medarbejderne i at tilrettelægge arbejdsprocesser og nå de mål, der er fastlagt i værdistrømsanalysen. Medarbejdernes viden om arbejdsopgaverne afgørende, og de får mulighed for at præge deres egen hverdag ved at designe de nye løsninger.
- **Aktiviteter:**
 - Der afholdes typisk 3 intensive workshops á ca. 2-4 dage for hver værdistrømsanalyse.
 - Resultatet præsenteres for ledelsen og andre interesserede.



Procedure-
beskrivelse

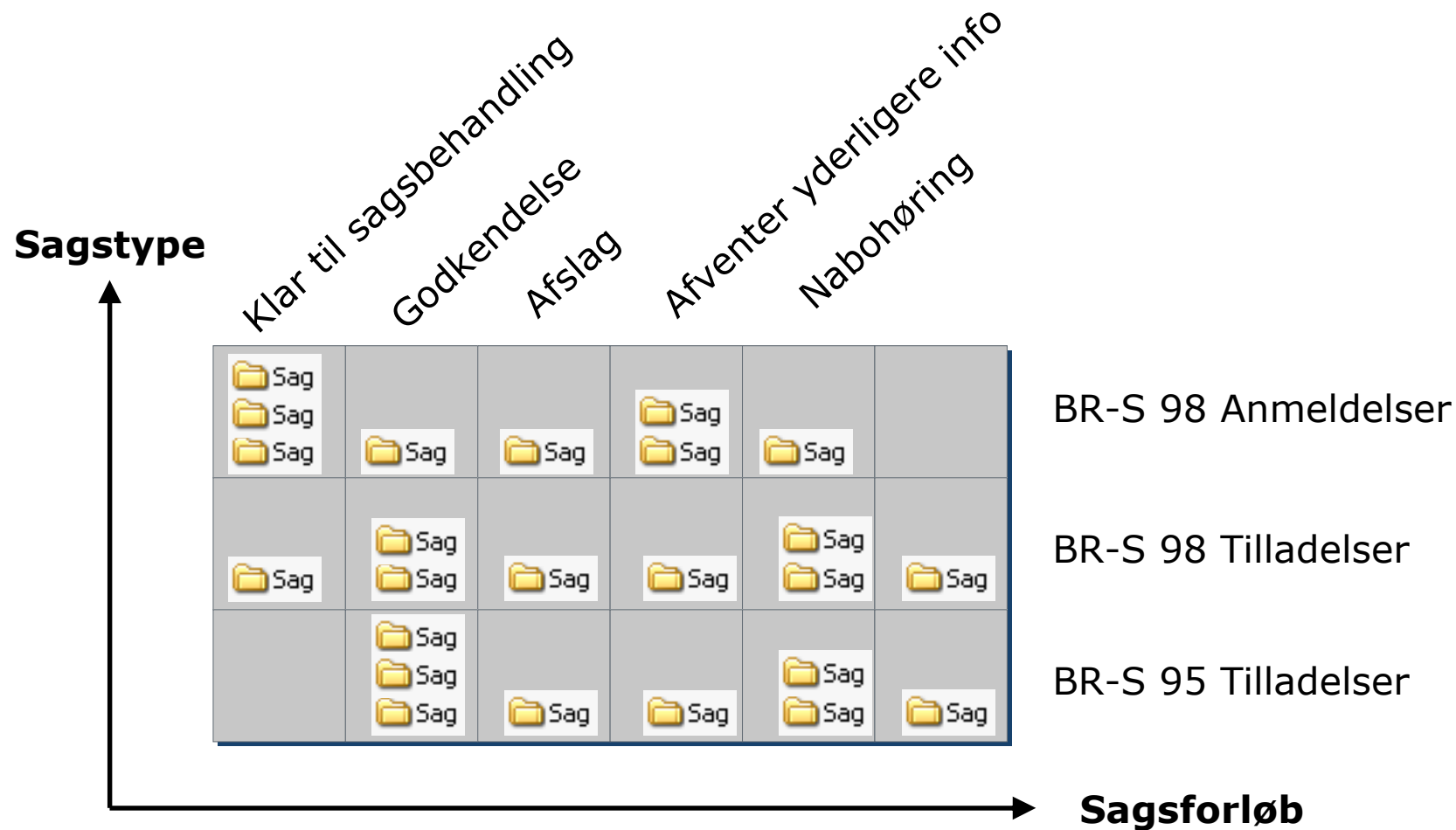
DATO	Arbejds- og materiale		Arbejds- og materiale		Behandling	Problemer
	Ind	Ud	Ind	Ud		
2/1						
2/2						
2/3						
2/4						
2/5						
2/6						
2/7						
2/8						

Styrings-
tavle

Fig. viser dels en arbejdsplads, hvor sagsforberedelsen sker i ét trin - tidligere var det 4 adskilte processer.

Dels vises et eksempel på en styringstavle, hvor dagens produktion opgøres.

Fælles styringsreol



Forankring og opfølgning

Forankring

Formålet: Etablere en struktur og en indsats, der sikrer en fastholdelse af de opnåede resultater og en løbende forbedring.

- Daglig/ugentlig opfølgning – virker forbedringerne, og er der opstået problemer/udfordringer?
- Et centralt værktøj er tavlemøder, hvor dagens behandling af sager og evt. problemer drøftes.
- Forbedringstiltagene evalueres og justeres evt. ved brug af værktøjer fra Lean-værkstøjskassen.

Kontroltavle – eksempler på tal, der bruges til opfølgning:

Antal nye sager i den pågældende sagsfamilie

Antal færdigbehandlede sager

Antal sager, der er i gang

Antal sager, der venter

Gennemløbstid for den pågældende sagsfamilie

Spørgsmål

