

Lean FM Lean i FM-funktionen

D. 14. april 2009

Jane Iwers og Claes Brylle Hallqvist, Deloitte

Udfordringer i FM-funktionen

- Krav om ensartet og dokumenteret kvalitet i den leverede service fra kundernes og brugernes side
- Gennemførelse af bygge- og vedligeholdelsessager til tiden og inden for budgettet – og uden fejl og mangler
- Planlægning af vedligeholdelsesarbejde så økonomiske overraskelser undgås
- Alt for mange opgaver er brandslukning og ad-hoc
- Fokus på nedbringelse af omkostninger og sikring af transparens og skalerbarhed
- Bevægelse ”opad” på FM-værditrappen

Lean FM

- Udgangspunkt i Leans store værktøjskasse
- Nedskaleret udgave af "The Toyota Way"
- Forskellige værktøjer til forskellige virksomhedstyper



- Praktisk hjælp til implementering – hjælp til at få styr på alle de små ting, der tilsammen er styrende for at Lean bliver en succes i virksomheden

Lean – kort fortalt

- Grundideen med Lean er at trimme organisationen for alle de aktiviteter, som ikke er værdiskabende for kunden – dvs. spild
- Sikre at alle aktiviteter tilfører værdi til kunden med et minimum af spild og med det mest optimale flow i arbejdsgangene
- At alle er resultatorienterede - dvs både tid og omkostningsbevidste, for dermed at sikre det bedste resultat for virksomheden
- Lean er kultur og metoder – ikke et projekt!

Work smarter not harder

Lean tager afsæt i kundernes behov

Der skal leveres hverken mere eller mindre end det kunden ønsker
– såvel de eksterne kunder som de interne kunder

Der skal bruges tid på lige præcis det, der skaber værdi.

Resten skal vi have gjort noget ved!



Hvad vil det sige at være Lean?

En organisation er Lean, når der er etableret en **kultur**, der sikrer **vedvarende** fokus på at minimere spild for derved at optimere arbejdsopgaverne.

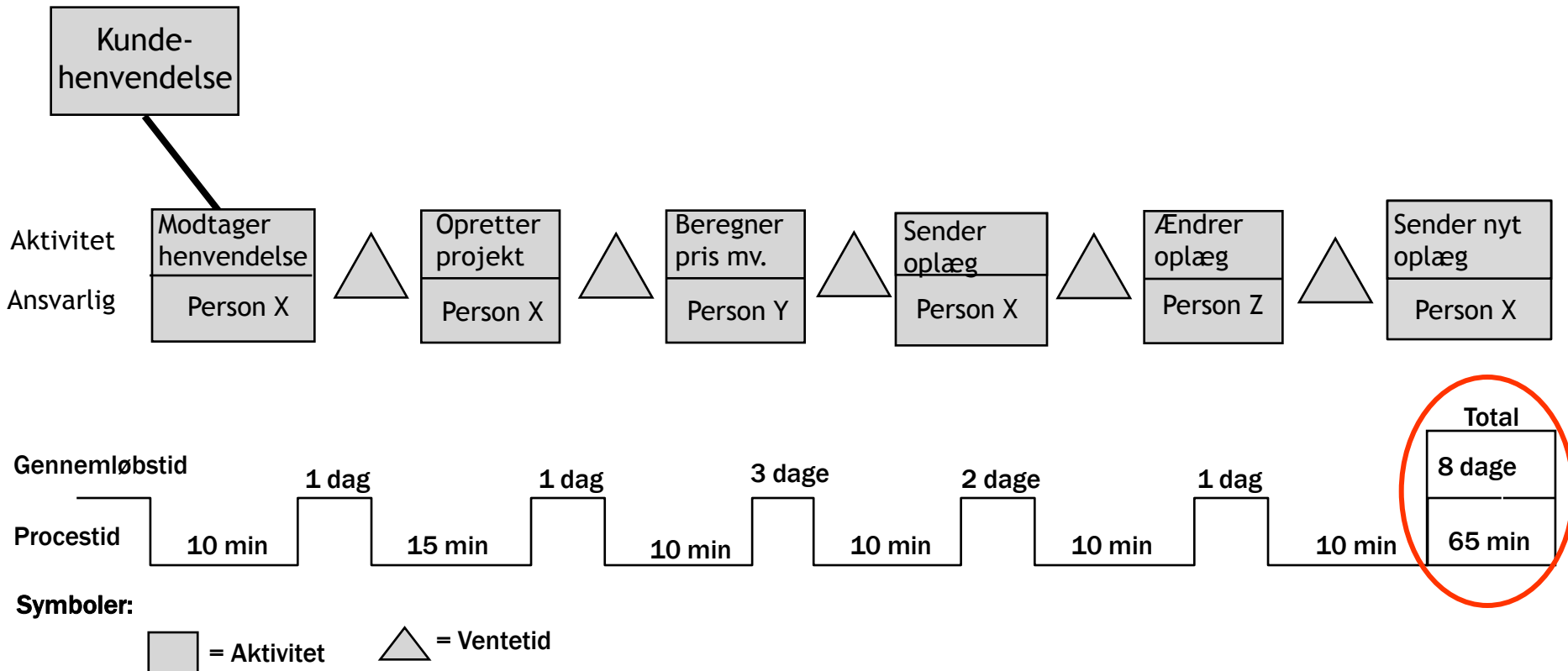
En Lean baseret arbejdsgang er kendetegnet ved:

- Få (de nødvendige) og rationelle behandlingstrin
- Minimum af ligge- og ventetid
- Minimum af overdragelser
- Minimum af godkendelser
- Adgang til nødvendig information
- Passende grad af it-understøttelse
- Tværorganisatorisk fokus

Lean er ikke:

- Personalenedskæringer
- Fejlfinding og placering af ansvar
- Et "quick fix" til et problem
- Et spørgsmål om at "løbe hurtigere"

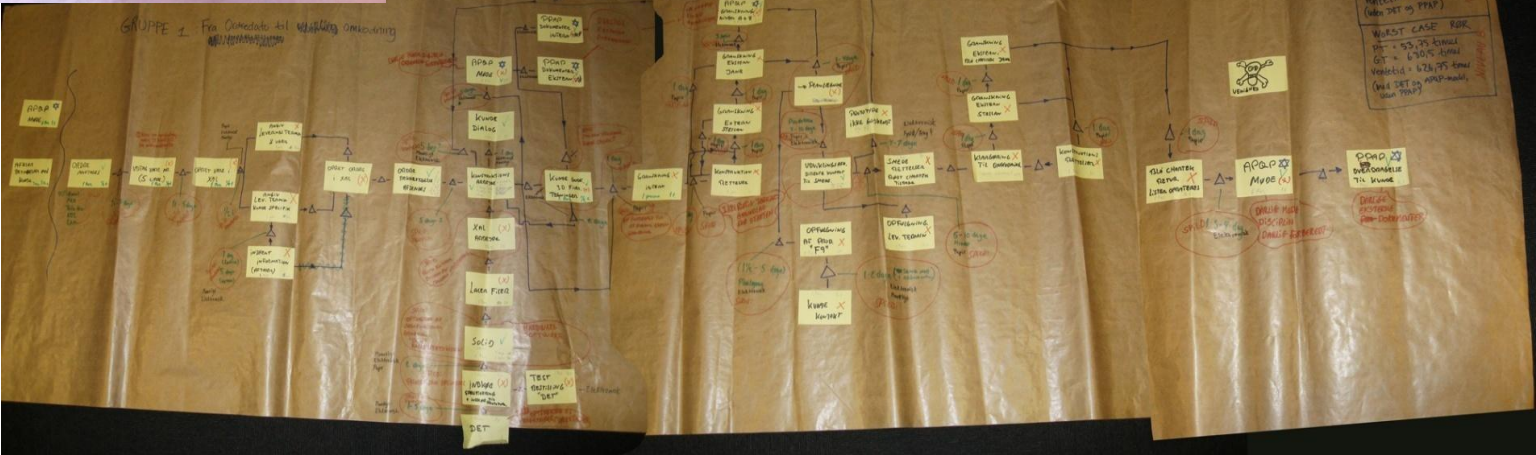
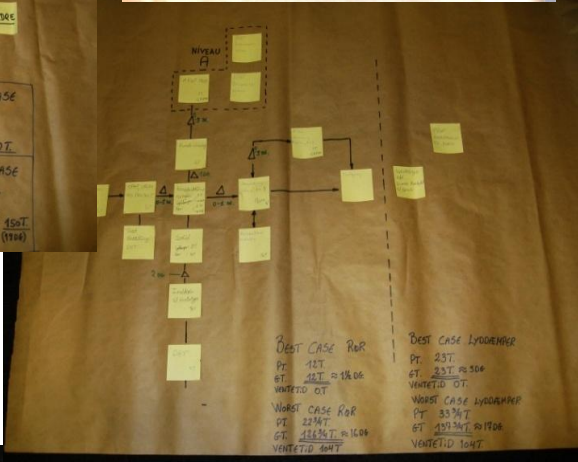
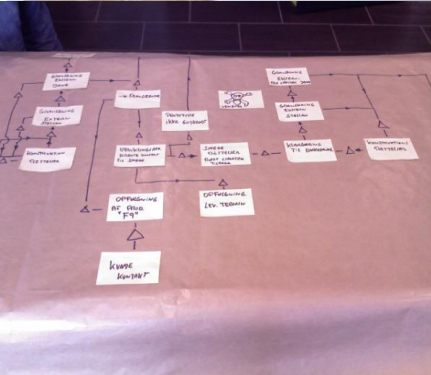
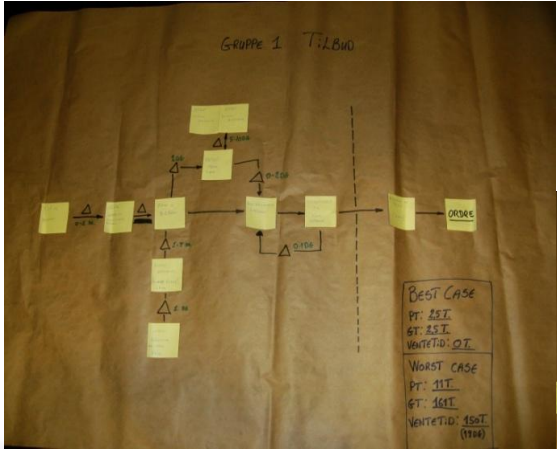
Forenklet eksempel på en arbejdsproces



Udfordringerne i dette eksempel:

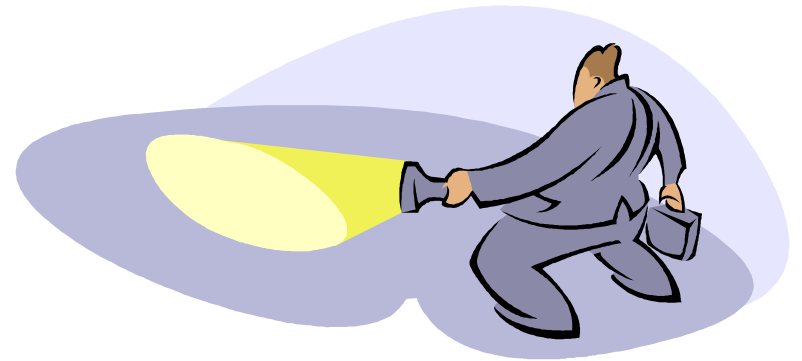
- Ventetid skal reduceres, og flow skal etableres
- Opgavefordelingen på medarbejdere skal revurderes
- Tiden anvendt til de enkelte aktiviteter skal reduceres

Eksempler på proceskortlægning i Lean



Lean søger at eliminere ”spildet”

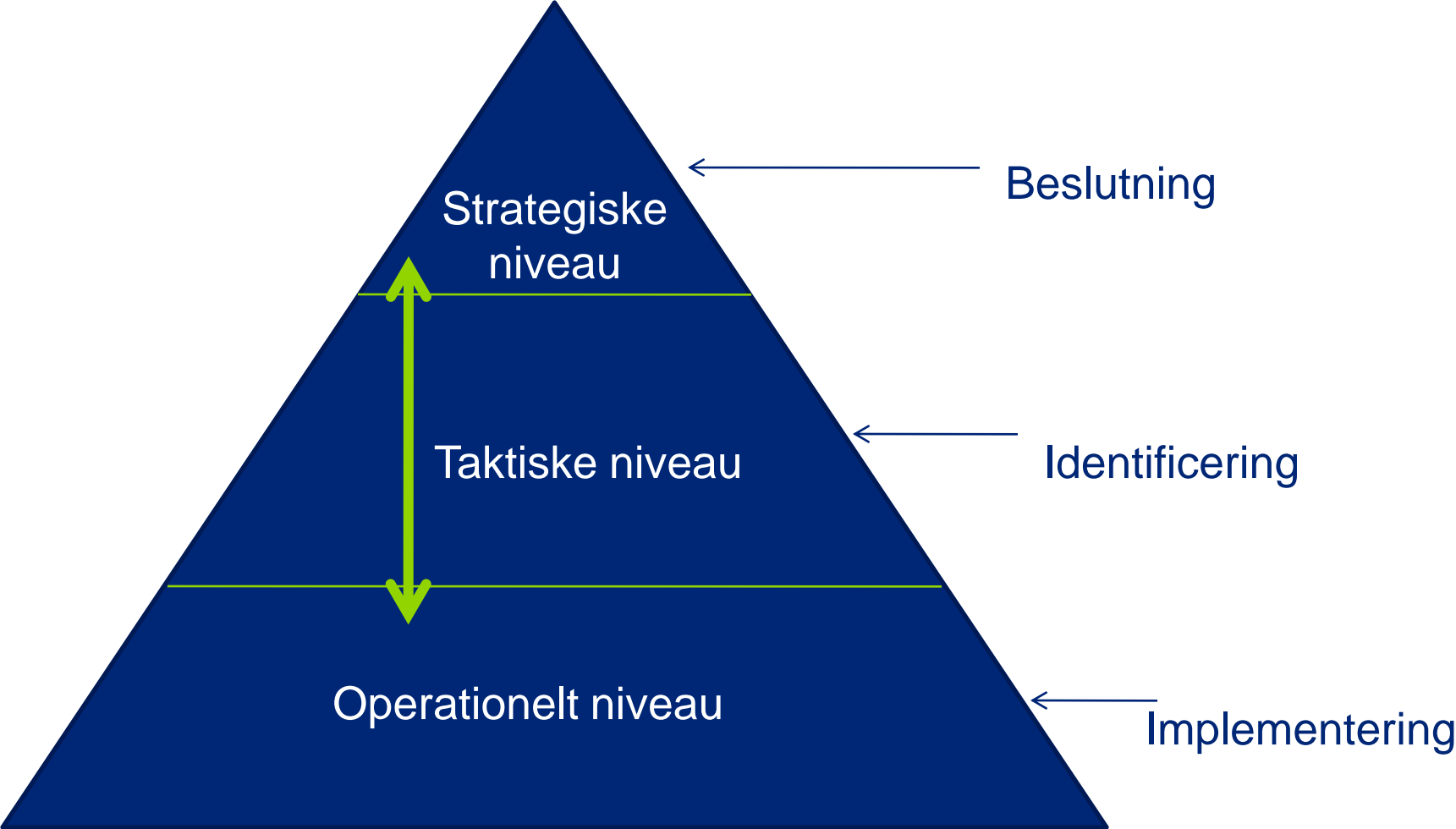
- I Lean er spild alt det, der forårsager omkostninger eller tidsforbrug uden, at det tilfører værdi til slutydelsen. Disse **spildaktiviteter** søges elimineret eller reduceret
- Der kan fx være tale om følgende spildaktiviteter:
 - Opfølgning på aktiviteter
 - Lede/søge efter data, dokumenter, varer
 - Ventetid
 - Overbehandling:
 - Dobbeltarbejde/godkendelser
 - Fejl og mangler
 - Manglende koordination
 - Overdragelser
 - Bevægelse
 - Lager



Typer af aktiviteter

Type af aktiviteter	Handling	Eksempel
Værdiskabende	Optimere	Regnskabsafslutning, budgetlægning
Ikke-værdiskabende, men nødvendig	Reducere	Kontrol, overdragelser, planlægning
Ikke-værdiskabende og ikke nødvendig	Eliminere	Dobbeltarbejde, fejlretning, replanlægning, ventetid

Implementering af Lean



Forskellige tilgange til implementering af Lean

Lean Potentialvurdering	Lean konsulent	Lean-forløb (Kick-start)	Lean-forløb (Fuld-scale)
<ul style="list-style-type: none">• Afdække potentielle forbedringsområder• Identificere de største udfordringer og uhensigtsmæssigheder• Få indblik i, hvor tingene fungerer godt• At skabe et besluningsgrundlag for det videre forløb	<ul style="list-style-type: none">• Konsulent, der sammen med medarbejderne sikrer handling på stedet• Gennemgang af arbejdsgange med medarbejdere• Identificering af spild• Identificering og prioritering af forbedringsforslag• Implementering af forbedringsforslag• Daglig rådgivning og sparring efter behov	<ul style="list-style-type: none">• Medarbejderne driver primært processen• Lean introduktion til udvalgte medarbejdere• Kortlægning af arbejdsgange• Spildanalyse• Identificering og prioritering af forbedringsforslag• Løbende forbedringer og forankring af Lean	<ul style="list-style-type: none">• Konsulenterne driver primært processen• Lean introduktion til udvalgte medarbejdere• Kortlægning af arbejdsgange• Spildanalyse• Identificering og prioritering af forbedringsforslag• Implementering af løsninger og nye arbejdsgange• Vurdering af effekt• Løbende opfølgning af handlingsplaner

Forankring af Lean

- Involvering og engagement fra ledelsen
- Medarbejderinvolvering
- Rette bemyndigelse til rette medarbejdere
- Sammenhæng med den daglige drift
- Synliggørelse af forbedringsforslag og udviklingen heraf
- Ugentlige Lean-møder

Eksempel på en Lean tavle

PRIORITERINGSMATRIX

Prio	Tiltag	Ansvar	Milepæl	Dato	Færdighedsniveau	Følgeligsteffekt
1		LAH / SMI	Hjælpe indkøbsmande med indlægning	Tors 12/1-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		MSE	Grodkødet brev (1st)	13/11-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		SVC	Forsættingsreformulering	19/11-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		SP KSP	— 11 — KSP, La KAP, KAP, KAP	3/12-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		CRO	Møde m. KAM & Salg	3/12-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		SOS KSP	Forsætt...	3/12-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		JKH STH	— 11 —	27/12-08		Øge kundeservice og reducere ventetid
1		SOS STL, DET, STH, LKH	— 11 —	4/12-08		Øge kundeservice og reducere ventetid

IDEKASSE

The board also features a section on the left labeled 'IDEKASSE' (Idea Box) containing several sticky notes. The main table is a Kanban-style board with columns for priority, action, responsibility, milestones, dates, and effectiveness. The board is filled with handwritten notes and colorful sticky notes.

Erfaringsbaserede opmærksomhedspunkter

- Det kan være en udfordring at få medarbejderne aktivt med på Lean-idéen
- Medarbejderne får en grundig introduktion til Lean
- Tidlig definition af kundeværdi og bruge det særligt aktivt
- Være opmærksom på samspil og snitflader mellem afdelinger
- Skabe momentum i processen - hurtig realisering af lette gevinster og derefter bølger af ændringer (de lavthængende frugter først)
- Idéer til effektivisering og forandring skal overvejende komme fra medarbejdere.
- Konsulentinvolvering – hvor meget og hvordan?

De synlige resultater af Lean

- Reduktion af administrative fejl
- Forbedrede og afkortede gennemløbstider
- Mindre tidsforbrug/færre ressourcer anvendt på opgaveløsning
- Frigørelse af tid til andre og mere værdiskabende opgaver
- Opgaver løses i rette kvalitet til rette tid med de samme ressourcer – og det er uden at løbe hurtigere
- Bedre budget- og planoverholdelse
- Større overblik og mindre stress blandt medarbejdere
- Standardisering af arbejdsprocesser og fælles spilleregler for medarbejderne
- Tilfredse kunder og medarbejdere



Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.

© Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab 2009. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu